

Российский государственный гуманитарный университет  
Russian State University for the Humanities



R G G U B U L L E T I N

№ 12/07

Scientific monthly

Management  
Series

Moscow 2007

ВЕСТНИК РГГУ

№ 12/07

Ежемесячный научный журнал

Серия «Управление»

Москва 2007

УДК 005  
ББК 65.050.2я5

Главный редактор  
Е.И. Пивовар

Заместитель главного редактора  
Д.П. Бак

Ответственный секретарь  
Б.Г. Власов

Главный художник  
В.В. Сурков

Серия «Управление»  
Институт экономики, управления и права

Редакционная коллегия:

Н.И. Архипова (отв. редактор)

О.Ю. Артемов (зам. отв. редактора)

В.В. Кульба

Е.А. Мусина (отв. секретарь)

Н.В. Овчинникова

О.Л. Седова

М.Е. Этингоф

Д.А. Шевченко

© Коллектив авторов, 2007

© Российский государственный  
гуманитарный университет, 2007

## СОДЕРЖАНИЕ

О журнале «Вестник РГГУ». Серия «Управление»	9
<i>Н.И. Архипова, Н.Л. Лене</i> О проблемах стратегического управления системой высшего образования	12
<i>Л.А. Корчагова</i> Основные направления и значение марки и товарной политики в управлении деятельностью вуза на рынке образовательных услуг	26
<i>И.Г. Лурье, А.Н. Печников</i> Управление качеством образовательного процесса на основе анализа дидактического потенциала его характеристик	38
<i>Н.И. Архипова, О.Л. Седова</i> Вопросы повышения уровня профессиональной компетентности морально-нравственных качеств государственных и муниципальных служащих	58
<i>Е.Ю. Славникова</i> Управление качеством персонала как фактор повышения эффективности деятельности промышленного предприятия	67
<i>О.Л. Седова</i> Управление персоналом: эволюция подходов и особенности современного этапа	77
<i>Г.А. Шишкова, А.В. Козлов</i> Социальная ответственность бизнеса: проблемы и решения	85
<i>Ю.М. Гладков, Д.А. Кононов, А.И. Крапчатов</i> Сценарное исследование социально-экономических систем: методология, задачи, практика применения	100

<i>В.В. Кульба</i> Особенности коллективного принятия решений в современной управленческой практике	120
<i>М.Е. Этингоф</i> Совершенствование координации в системе стратегического управления организацией	133
<i>О.Ю. Артемов, Н.В. Овчинникова</i> Стратегия диверсификации как инструмент повышения эффективности производственно-хозяйственной деятельности предприятий	145
<i>А.А. Банчева</i> Маркетинговое управление как новая форма работы предприятия на современном этапе	166
<i>Д.А. Шевченко</i> Экономические основы маркетинговой теории	176
<i>В.В. Кульба, С.А. Косяченко</i> Информационная безопасность систем организационного управления	189
<i>Н.В. Корякина</i> К вопросу о комплексном социально-экономическом развитии муниципального образования	205
<i>М.А. Шелков, Ю.М. Гладков</i> Методы программно-целевого управления развитием малого предпринимательства	212
<i>Д.А. Лысенко, В.В. Макаров, В.П. Челноков</i> Автоматическое распознавание и управление процессами операционной системы	224
Summaries	235
Сведения об авторах	240

## CONTENTS

About journal «RGGU Bulletin». Management series	9
<i>N.I. Arkhipova, N.L. Lepe</i> Problems of strategic management in higher education system	12
<i>L.A. Korchagova</i> The basic directions and the importance of the trademark and product strategy of an institution at the educational market	26
<i>I.G. Lurie, A.N. Pechnikov</i> Quality management of educational process based on the didactic potential analysis of its features	38
<i>N.I. Arkhipova, O.L. Sedova</i> State and municipal employees' professional competence and moral qualities upgrading	58
<i>E.Yu. Slavnikova</i> Personnel quality management as a tool of productivity increase a in production unit	67
<i>O.L. Sedova</i> Personnel management: approaches evolution and contemporary peculiarities	77
<i>G.A. Shishkova, A.V. Kozlov</i> The social responsibility in business: problems and solutions	85
<i>Yu.M. Gladkov, D.A. Kononov, A.I. Krapchatov</i> Scenario's research of socio-economic systems: methodology, problems, application	100

<i>V.V. Kulba</i>	
Properties of team decision-making in a modern administrative practice	120
<i>M.E. Etingoff</i>	
Coordination development in the system of the organization strategic management	133
<i>O.Yu. Artemov, N.V. Ovchinnikova</i>	
Diversification strategy as a tool of an efficiency increase in enterprises' industrial and economic activities under market economy development	145
<i>A.A. Bancheva</i>	
Marketing management as a new pattern of enterprise activities nowadays	166
<i>D.A. Shevchenko</i>	
Economic fundamentals of the marketing theory	176
<i>V.V. Kulba, S.A. Kosiachenko</i>	
Information security of organizational management systems	189
<i>N.V. Koriakina</i>	
Comments on the issue of comprehensive social and economic development of municipal institution	205
<i>M.A. Shelkov, Yu.M. Gladkov</i>	
Target and program management methods in small business development	212
<i>D.A. Lysenko, V.V. Makarov, V.P. Chelnokov</i>	
Automatic recognition and operational system process control	224
Summaries	235
Some information about authors	240



## О журнале

---

«Вестник РГГУ. Серия “Управление”»

«Вековые традиции – новые технологии» – такой девиз избрал Российский государственный гуманитарный университет, причем далеко не случайно и, конечно, не в угоду каким-либо конъюнктурным соображениям. Трансформируется мир, повышается роль информации, растут требования к уровню профессиональных знаний, а следовательно, создаются новые учебные продукты, налицо прогресс образовательных технологий, нарастающими темпами внедряются современные технические средства, активизируются формы и методы обучения. Вот почему, претендуя на лидерство на рынке образовательных услуг, университет всегда старается своевременно, чутко реагировать на новые тенденции, а в отдельных случаях даже предвосхищать грядущие изменения, что позволяет ему занимать выгодную конкурентную позицию и поддерживать статус одного из престижных высших учебных заведений страны.

В рамках концепции дальнейшего стратегического развития РГГУ особое значение приобретает задача, связанная с пропагандой современных научных знаний и передового опыта. Для ее реализации факультет управления начинает новый проект – издание научного журнала в области менеджмента. Его цели – исследование ключевых проблем управления, приоритетных для национальной экономики, поиск путей их эффективного решения, предложение научного, рабочего инструментария, позволяющего достичь желаемого за счет имеющихся в распоряжении организации ресурсов, средств, компетенций и конкурентных преимуществ.

Этот проект должен стать новым этапом в развитии факультета, значительно расширяющим сферу деятельности и обеспечивающим его дальнейшее движение вперед на рынке образовательных продуктов. На наш взгляд, настало время еще больше раздвинуть аудитор-

ные границы, выйти за их рамки и открыто обсудить со всеми заинтересованными сторонами наиболее актуальные научные проблемы, например в области:

- экономики (обеспечение конкурентоспособности, финансовая стабильность, прибыль, позиции на рынке и пр.);
- управления персоналом (обучение, работа с кадрами, карьера, лидерство и пр.);
- информатизации менеджмента (внедрение новейших компьютерных и коммуникационных технологий);
- социализации управления (социальная психология, участие в управлении, социальное партнерство, корпоративность и пр.);
- интернационализации менеджмента (использование зарубежного опыта, учет национальных особенностей, международные школы менеджмента и др.);
- дифференцирования и диверсификации управления, обеспечивающих организационную гибкость и инновационность современных предприятий.

В настоящее время многие известные журналы в области управления, такие как «Секрет фирмы: технология успешного бизнеса», «Управление персоналом», «Карьера» и др., стали публиковать статьи, в основном пропагандирующие передовой опыт отечественных и зарубежных компаний. И лишь немногие издания, например «Менеджмент в России и за рубежом», «Проблемы теории и практики управления», остались верными выбранной ранее концепции и продолжают знакомить читателей с последними достижениями по проблемам научного управления. В нашем проекте мы планируем проводить эту же линию и обеспечивать ее преемственность за счет таких тем, как, например: научность и искусство управления; методология и организация управления; внешний и внутренний менеджмент; управление функционированием и развитием организации; управление маркетингом; управление персоналом; управление качеством; информационное обеспечение управленческой деятельности; ресурсы и эффективность управления.

В качестве авторов для настоящего издания будут приглашаться прежде всего преподаватели РГГУ и его региональных подразделений, других вузов РФ, зарубежных университетов, бизнес-школ, учебных центров, а также специалисты-практики, имеющие опыт хозяйственной работы и управления персоналом. Критериями отбора материалов для публикации станут актуальность поднятых в них проблем, их востребованность научной,

О проблемах стратегического управления системой высшего образования

учебной и деловой практикой, комплексность, системность, последовательность изложения информации, методологическая проработанность, адаптированность к потребностям рынка, пропаганда достижений современной управленческой мысли.

Мы постараемся сделать новый журнал полезным и для наших студентов и аспирантов. Он позволит им находить ответы на многие вопросы, в том числе на те, которые не в должной степени раскрыты в имеющейся учебной литературе или по которым существуют альтернативные точки зрения, а также требующие к себе внимания и серьезного обсуждения в открытой печати.

Таким образом, в данном издании мы поставили перед собой задачу сохранить наиболее ценные идеи прошлого и представить новые подходы к управлению, чтобы они заинтересовали научную общественность и специалистов-практиков. Для этого мы предпринимаем попытку отражать в публикуемых статьях новейшие концепции и результаты исследований, а также примеры современного применения управленческих идей в организациях. На наш взгляд, комбинация традиционных методик, новых знаний и конкретного практического опыта позволит читателям ощутить энергетику такой динамичной сферы человеческой деятельности, как менеджмент, и проникнуть в его сложности.

Менеджмент находится в постоянном развитии, на смену ему, возможно, придут новые типы управления, предвидеть которые сегодня очень трудно, ибо новые модели возникают тогда, когда появляется новое качество управления под воздействием факторов развития экономики, общества, технологий, человека, информации. Эти факторы действуют в сложной взаимосвязи, рождаются сначала новые подходы к управлению, а потом и его новые типы. Многие также полагают, что управление в будущем – это максимально информатизированное управление. Действительно, такая тенденция существует, но она получит развитие только в соответствии с дальнейшим повышением роли человеческого фактора.

Новое издание «Вестника РГГУ» – серия «Управление» – видится весьма актуальным и востребованным современной деловой практикой.

Директор Института экономики,  
управления и права,  
декан факультета управления,  
д-р экон. наук, профессор

*Н.И. Архипова*



Н.И. Архипова, Н.Л. Лепе

О ПРОБЛЕМАХ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ  
СИСТЕМОЙ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

Все большее и большее число экспертов, как российских, так и зарубежных, свидетельствуют о том, что российское образование стремительно теряет свои позиции. Хотя не все специалисты согласны с этой точкой зрения, но, к сожалению, для таких пессимистических оценок есть основания. В частности, согласно опубликованным в «The Times Higher Education Supplement» результатам ежегодного рейтингового исследования лучших вузов планеты за 2006 г. МГУ занимает лишь 93-е место против 79-го в 2005 г. («Неделя», 13–15 октября 2006 г.).

Высшее образование отражает общие процессы развития и эволюции страны в целом. Так, вследствие стихийных экономических процессов в стране в 1990-е годы в образовании возникла ситуация, для которой был характерен стремительный рост количества негосударственных вузов, выбиравших прежде всего престижные специальности (экономика, юриспруденция, управление). Более того, открытие аналогичных специальностей практически в каждом государственном вузе, часто абсолютно непрофильном, вряд ли могло привести к повышению качества образования. Действительно, трудно предположить, что все эти вузы смогли укомплектовать свои штаты высокопрофессиональными преподавателями по названным специальностям – их просто не было в таком количестве, многие негосударственные вузы не имели ни достойных помещений, ни материально-технической базы, ни библиотек. И это без учета общего старения профессорско-преподавательского состава, непрестижности преподавательской и научной работы и низкой заработной платы, что также не могло не сказаться на качестве подготовки специалистов по вновь открытым специальностям.

Парадоксальность ситуации в настоящий момент заключается в том, что на фоне разговоров о переизбытке специалистов (особенно экономистов, юристов, управленцев), которых готовят уже около 3000 вузов (600 государственных), работодатели озабочены тем, что не могут найти среди выпускников хорошего специалиста. Они свидетельствуют, что выпускники многих вузов зачастую не обладают элементарными знаниями в области своей профессии или не умеют применять имеющиеся знания на практике, нецелеустремленны и, что особенно важно, плохо обучаемы.

Другой парадокс заключается в том, что порой подходы к тому, что хотят видеть в выпускнике преподаватели вуза и работодатели, различны. В основе таких полярных оценок компетентностей выпускников лежат объективные факторы, которые необходимо учитывать при управлении системой высшего образования и оценке качества образования.

Преподаватели ведущих государственных вузов считают, что главное – дать студенту фундаментальное образование, глубинное знание многих дисциплин, сформировать широкий кругозор с упором на глубокую теоретическую подготовку. Работодатели рассчитывают получить специалиста, имеющего конкретные знания и умения в какой-либо области (узкого специалиста). По-своему правы и те и другие. Вузы готовят, как правило, специалиста широкого профиля, закладывают основу для динамики его профессионального карьерного роста. Работодатели при найме часто не хотят тратить время и деньги на адаптацию и более узкую подготовку. Они не думают о перспективе развития выпускников как специалистов, требуют от них умения использовать конкретные знания и компетенции, применяют к их оценке «статичный» подход, а также внедряют идею об избыточности многих фундаментальных знаний и, следовательно, о необходимости упрощения системы высшего образования, т. е. сведения его до уровня специализированных школ подготовки по профессиям. Несмотря на некоторый рост внимания к проблеме квалификации персонала, встречается и отражение менталитета советской эпохи в объяснениях некоторых руководителей, почему они не хотят вкладывать средства предприятия в обучение и в карьерный рост сотрудников: «Нет смысла платить деньги за обучение сотрудников, которые тут же уйдут из фирмы в поисках более высокой зарплаты»; «Мы не хотим тратить деньги на получение

красивых аттестатов»; «На то он и специалист, чтобы знать свой предмет и повышать свою квалификацию самостоятельно» и пр. В условиях современной экономики, когда выпускники вузов – это «товар», антагонизм подхода к оценкам компетенций должен только углубляться. Минимализм коммерческих фирм в требованиях к специалистам (статичность оценок, узкий набор конкретных профессиональных навыков) отражает объективную рыночную тенденцию: сбить цену на товар, повлиять на удешевление стоимости их подготовки в системе высшего образования. Максимализм преподавателей в требованиях к выпускнику (динамичность оценок, эрудированность, теоретическая подготовка) – это стремление «производителя» выйти на рынок с высококачественным дорогостоящим продуктом.

Еще одним неизбежным фактором, приводящим к непониманию между работодателями и преподавателями, является различная трактовка терминов, входящих в государственные образовательные стандарты по специальностям. Если специалисты высшего образования употребляют понятия в соответствии с их научными энциклопедическими определениями и трактуют смысл слов в рамках государственных стандартов, то большинство предпринимателей и кадровых агентств оперируют их бытовыми значениями. В результате произошедшего за последние годы резкого изменения в структуре рынка труда, появления новых экономических условий и русификации иностранных слов, описывающих эти новые коммерческие, межгосударственные и прочие отношения, такая дивергенция в научном и бытовом толковании слов только усилилась. Так, примером различных трактовок одного и того же термина может служить слово «менеджер». В коммерческих фирмах практически все сотрудники, от курьеров до телефонисток, называются менеджерами, кадровые агентства также произвольно трактуют это понятие. В то же время в государственном образовательном стандарте четко описан набор компетенций, которым, по мнению Министерства образования, должен обладать выпускник с профессиональной квалификацией «менеджер». Не говоря уже о том, что изначально профессия «менеджер» подразумевает наличие подчиненных, т. е. тех, кем он управляет. В частности, выпускник вуза по специальности «управление персоналом», оставаясь в рамках своих компетенций, обладает достаточными юридическими, экономическими знаниями для участия в разработке и внедрении стратегических мероприятий

по эффективному управлению всем предприятием. Однако современные руководители подчас видят этих специалистов только в роли кадровиков старого образца, способных лишь к грамотному ведению фиксированного документооборота.

Третий объективный фактор, лежащий в основе противоречивых оценок качества образования, – это неизбежное отставание процесса модернизации дидактических компонент общеобразовательных программ от темпов развития общества. Такое отставание является объективным в связи с ускорением общего темпа научно-технического прогресса мирового общества. Например, срок полного обновления информационного и материального обеспечения современных компьютеров составляет около пяти лет, что равно времени обучения студента в вузе. Учитывая инерционность обновления учебных стандартов, учебно-методической литературы и консервативность педагогического процесса, для некоторых прикладных специальностей полученные в вузе компетенции выпускников перестают соответствовать представлениям об их профессиональных качествах у работодателей.

Интересный взгляд на подготовку специалистов, основанный на разграничении двух ее составных частей – образования и обучения, предлагает А. Колесов в работе «Что такое жизнь ИТ-специалиста? Постоянная учеба и сдача экзаменов!» (Модус. 2000. № 6. С. 12–13). Он пишет, что в нашей стране традиционно считается, что обучение квалифицированного специалиста в целом заканчивается при выходе из вуза, после чего он должен расти за счет производственного опыта. В результате многие люди до сих пор не понимают, зачем, например, выпускнику нужно для успешного трудоустройства заканчивать курсы по ИТ-технологиям. Когда начальники ИТ-отделов просят отправить на переподготовку специалистов, то руководители предприятий удивляются и задают вопрос: «Чему же их в институтах учили?»

В ситуации быстрого обновления технологий приоритетной задачей вузов становится первая (стратегическая) составляющая часть подготовки специалистов – формирование базового фундаментального образования, независимого от смены производителя и технологий, и подготовка выпускника к будущему непрерывному развитию (обучению). Поэтому образование не может ориентироваться на глубокое изучение быстро меняющихся технологий. Вторая (тактическая) составляющая часть подготовки

Н.И. Архипова, Н.Л. Лепе

специалистов – обучение – направлена на получение профессиональных навыков работы, связанных с производством. Обучение основывается на базисе – вузовском образовании, а далее обучение как составляющая профессиональных компетенций специалиста происходит в течение всей карьеры. Специалист совершенствуется самостоятельно или на курсах.

Разница между образованием и обучением видна на таком примере: степень бакалавра или доктора присваивается специалисту на всю жизнь, а статус сертифицированного специалиста по некоторой технологии – только на время жизни технологии.

В современных условиях, когда вузы борются за абитуриентов, а работодатели за выпускников лучших вузов, когда существуют объективные факторы, не позволяющие сформировать оценку качества образования для стратегического управления всей системой высшего образования особое значение приобретает грамотная разработка и применение системы рейтингов вузов. Тем более что после отмены планового распределения выпускников, существовавшего в СССР, альтернативы ему найти не удалось. Поэтому вузы подчас работают вслепую, так как неизвестно, сколько специалистов и, главное, какой подготовки требуется работодателям.

В данной ситуации значение рейтинга как системы оценки вуза весьма актуально. На основе рейтингов предполагается распределять государственное финансирование в виде государственных заказов и формировать стоимость обучения студента. Кроме того, значение рейтингов также велико: для абитуриентов и их родителей, которые будут выбирать вуз, где их дети должны получить образование; для работодателей, которые берут на работу выпускников лучших (высших по рейтингу) вузов; для преподавателей, которые хотели бы получить работу в престижном вузе.

Более того, объективно разработанная система рейтингов может стать не только количественной оценкой качественных процессов в вузах, но, что особенно важно, механизмом для государственного стратегического управления системой высшего образования в России. Именно объективный характер рейтинга поможет выжить сильным вузам и приведет к закрытию тех (в большинстве коммерческих), которые не могут дать качественного образования.

Однако как грамотно составлять расчет показателей рейтинга, пока еще не совсем ясно.



В настоящее время существует много подходов к разработке систем рейтингов, начиная от методик Министерства образования и науки РФ до методик независимых фондов, рекрутинговых агентств и т. д. (известны разработки рейтингов «Деловой России», «Фонда Потанина», «Компакт» по заказу агентства «Рейтер» и др.). Кроме того, вошло в моду определение рейтингов вузов средствами массовой информации, которые создают зачастую дилетантские варианты ранжирования вузов, эксплуатируют их для лоббирования отдельных вузов.

Следует отчетливо понимать, что большинство существующих сейчас многочисленных вариантов определения рейтингов – это, во-первых, «заказные произведения», во-вторых, результат некачественных, непрофессиональных исследований. В частности, для оценки используются либо непредставительные выборки, либо данные измерений сильно коррелированных величин. Таким образом, составители рейтингов добиваются желаемого результата для лоббируемого ими вуза. И самый простой способ обосновать свою систему ранжирования – это не учитывать в рейтинге всю совокупность факторов, определяющих качество образования. Известно, что количественная оценка, сделанная на ограниченном материале или на некорректной выборке, может быть весьма обманчива.

Необходимо обратить внимание и на такой архиважный момент. Высшее образование как одна из основных подсистем управления государством является *ДИНАМИЧЕСКИМ* объектом. Поэтому рейтинг вузов не может быть сформирован единожды, он «должен идти в ногу» в соответствии с изменяющимися государственными интересами. Более того, являясь инструментом стратегического управления образованием, рейтинг должен содержать элементы маркетинговых исследований, связанных с трудоустройством выпускников. А эта составляющая рейтинга по определению не может быть статичной.

Какие основные принципы должны, по нашему мнению, лежать в основе создания аппарата адекватной оценки вузов различного профиля? Из обзора отечественной и зарубежной литературы следует, что в основу разработки почти всех профессиональных рейтингов закладываются следующие три тапа:

- разделение вузов на группы,
- составление списка показателей, влияющих на определение рейтинга,

- свертка показателей, состоящая из нескольких технических действий: присвоение устанавливаемых экспертами границ изменения количественной оценки каждому показателю, выбор базового (лучшего) образца, принятого за единицу, «сворачивание» множества однотипных показателей и т. д.

В соответствии с первым этапом необходимо все многообразие вузов разделить на более-менее однородные группы, хотя очевидно, что такое дробление неоднозначно. Но дальнейшее сравнение, выделение лидеров и аутсайдеров в подготовке специалистов корректно проводить в рамках только одной группы.

По нашему мнению, наиболее органично деление вузов по профилю (очевидно, что для подготовки, например, программиста и художника нужны абсолютно разные материальные базы), использование традиционных способов группировки вузов на естественные и гуманитарные, многопрофильные и узкоспециализированные, работающие на одну отрасль и т. п.

Для второго этапа – составления перечня показателей – из всего многообразия факторов, характеризующих работу высших учебных заведений, необходимо выбрать наиболее существенные показатели. В математике это означает найти ранг системы, т. е. выделить базисные, независимые переменные, их максимальное количество и есть ранг системы. При этом все остальные переменные суть величины *ЗАВИСИМЫЕ* от базисных переменных. Нахождение ранга системы, во-первых, упростит построение рейтинга, так как понизит число показателей, входящих в систему рейтинга, во-вторых, поможет избавиться от сильно коррелированных показателей, мешающих выявить истинную динамику системы.

Третий этап составления системы рейтинга – операция свертки – является самым субъективным во всем процессе подсчета рейтинга. Имеет смысл все количественные показатели ранжировать в диапазоне  $[0;1]$  и затем, по возможности, разбитым по подгруппам показателям приписать ранг важности.

Цели оценки, может быть, более всего влияют на выбор методики определения рейтинга как модели количественной оценки качества образования в вузе.

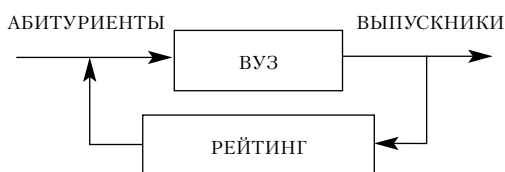
Например, оценки вуза Министерством образования и науки РФ, абитуриентами и их родителями, работодателями, выпускниками – почти независимые величины, так как в основе этих оценок лежат разные критерии: материально-техническое оснащение вуза, степень простоты вступительных экзаменов, плата за

## О проблемах стратегического управления системой высшего образования

обучение и гарантии найти работу по специальности, отсрочка от армии для юношей и возможность удачно выйти замуж для девушек и т. д. Напротив, оценка вузов представителями однотипных компаний, занятых в близких отраслях экономики, явно зависящие величины, и оценки вузов по профессиональным рейтингам, построенным для этих компаний, не должны сильно различаться.

Вес (степень важности), который составитель рейтинга придает каждому показателю, имеет смысл *УПРАВЛЕНИЯ*. Изменяя вес показателей, составитель рейтинга фактически может влиять на распределение объектов в рейтинге, а далее уже значение рейтинга влияет на динамику развития вуза. В частности, рейтинг как механизм стратегического управления системой образования позволит поддержать вузы с наиболее качественной подготовкой специалистов по некоторым специальностям при их временном переизбытке. Рейтинг обязан помочь обеспечить широкую номенклатуру специальностей в системе высшего образования, так как, по аналогии с ролью механизма мутации в расширении генофонда в биологических системах, только поддержание широкого спектра традиционных специальностей, постоянное обновление номенклатуры специальностей позволят обществу в целом выжить в постоянно изменяющихся условиях.

Использовать рейтинг вузов как механизм обратной связи (см. схему) в контуре управления для улучшения качества подготовки выпускников достаточно просто. Предположим, Министерство образования и науки РФ определило, какие столичные и региональные, многопрофильные и узкоспециальные, престижные (зачастую – неоправданно) и не очень вузы надо поддерживать на государственном уровне. В вузе с высоким рейтингом будет и высокий конкурс среди поступающих в него абитуриентов, что позволит при серьезных вступительных испытаниях обеспечить надлежащий уровень подготовки студентов.



Структурная схема управления вузом

Н.И. Архипова, Н.Л. Лепе

Поскольку исходная престижность вуза предполагает востребованность его выпускников и достаточно высокую заработную плату, полученное на выходе улучшение качества повлияет на соответствие квалификации выпускников ожиданиям работодателей. Это приведет к устойчивому высокому рейтингу вуза среди работодателей и, как следствие, к высокому рейтингу среди абитуриентов, высокому конкурсу среди поступающих и т. д. В итоге существенно повысится и качество образования в рассматриваемом вузе благодаря улучшению социально-экономической ситуации. Система высшего образования придет в устойчивое, стабильное состояние.

Какие же базовые показатели должны лежать в основе аппарата адекватной оценки вузов? Из всего многообразия показателей оценки необходимо выбрать существенные, при этом какие-то показатели должны присутствовать в методике определения рейтинга абсолютно всех вузов без исключения, какие-то показатели – только для многопрофильных, какие-то – только для узко-специальных, отраслевых вузов, какие-то показатели – только для столичных вузов, какие-то – только для региональных.

Для сравнения вузов как единого целого моделируются так называемые обобщенные показатели. Вначале вычисляется обобщенный количественный показатель для подгрупп показателей, имеющих одинаковый ранг важности. Затем строится обобщенный показатель для всей совокупности количественных показателей, определяются соотношения для сравнения оцениваемого и базового образцов по обобщенным качественным показателям. В конечном итоге получаем интегральный обобщенный показатель. Какие же показатели оценки вуза должны учитываться при определении рейтинга каждого (любого)?

Осуществив критический анализ всего лучшего, что есть в методике составления отечественных и зарубежных рейтингов, мы можем выделить следующие две основные категории групп показателей – внутренние и внешние оценки. Далее каждый показатель рассматривается в аспекте функциональной зависимости (от каких параметров зависит этот показатель), а для категории внутренних показателей – его управляемости (какими средствами можно целенаправленно воздействовать на этот показатель).

#### Внутренние оценки

1. Качество профессорско-преподавательского состава (ППС), или качество академического персонала, если следовать зарубеж-

ной терминологии. Показатель входит во все рассмотренные рейтинги, но не во всех рейтингах правильно раскрывается состав этого показателя. Управлять ППС, целенаправленно повышать его качество можно увеличением материальных и социальных благ в вузе. Однако с точки зрения теории управления и как показывает опыт ППС является инерционным объектом: медленно реагирует на внешние изменения в силу человеческого фактора – определенной консервативности и склонности к традициям. Поэтому быстро изменить качество ППС можно и только очень резкими внешними воздействиями.

Как представляется, в оценку ППС должны входить следующие критерии:

- высшее образование преподавателя, причем оценка высшего образования преподавателя должна основываться на показателях того же рейтинга вузов. При прочих равных показателях у преподавателя, закончившего МГУ, оценка должна быть выше, чем у выпускника Мясо-молочного института;
- ученые степени и звания (самая простая и проверяемая составляющая оценки ППС);
- почетные звания, награды, премии академий наук и др. При выведении оценки внутри этой группы не должно быть «уровнировки»; так, звание лауреата Нобелевской премии должно иметь больший вес, чем звание лауреата премии РАН;
- научные публикации ППС. Оценка научных публикаций также не должна формироваться простым суммированием всех публикаций. Каждая публикация должна иметь свою «стоимость», свой вес. В качестве нулевого приближения предлагается для ориентира следующий подсчет:
  - публикация тезисов в материалах всероссийской конференции – 1 балл,
  - публикация тезисов в материалах международной конференции – 2 балла,
  - публикация статьи – 3 балла,
  - публикация статьи в «докторском» журнале – 5 баллов,
  - публикация монографии – 25 баллов,
  - перевод монографии на иностранные языки – 30 баллов и т. п;
- членство в академиях (отечественных и зарубежных);
- наличие научных школ, возглавляемых преподавателями вуза;
- число преподавателей с опытом научно-педагогической деятельности более 10 лет;

- число преподавателей, входящих в кандидатские и докторские советы;
- индекс знания современных (в том числе информационных) технологий и достижений науки.

2. Материально-техническая оснащенность вуза. Комплексный показатель, в состав которого входят площадь в перерасчете на одного студента и на одного преподавателя, техническая оснащенность (в том числе компьютерами), мебель и т.п. Качество материально-технической оснащенности вуза может целенаправленно улучшаться в результате введения дополнительного финансирования.

3. Среднегодовой доход преподавателей. Показатель, включающий в себя все выплаты, в том числе надбавки, премии, компенсации и пр. Показатель, который также может целенаправленно улучшаться в результате дополнительных инвестиций.

4. Показатель качества подготовленности абитуриентов. Оцениваются характеристики конкурса абитуриентов в вузе, количество медалистов среди первокурсников, а также средний балл абитуриентов, сдавших ЕГЭ. Показатель практически не зависит от внешних управлений, так как на качество подготовленности абитуриентов влияет очень много факторов (рейтинг вуза, сложность конкурсных экзаменов, состав ППС и т.д.), этот показатель, как правило, тоже инерционный (малоизменяющийся во времени для данного вуза).

5. Фактор территориального расположения вуза. Для крупных мегаполисов время, затрачиваемое на дорогу, является существенным критерием в выборе места учебы и работы. Показатель неуправляемый и неизменяемый.

6. Наличие филиалов у вуза. Существенный показатель, дающий возможность получения дополнительных заработков ППС и тем самым косвенно повышающий качество ППС. Кроме того, филиалы могут служить хорошим полигоном для апробации новых курсов и новаций в традиционных курсах.

7. Показатель (индекс) открытых в вузе специальностей. Учитывает как уникальные для страны или региона специальности, так и наиболее востребованные специальности.

8. Показатель работы аспирантуры и докторантуры. В оценку входят число аспирантов (очных и заочных), количество защищенных кандидатских и докторских диссертаций, наличие кандидатских и докторских советов в вузе и т. п.

### Внешние оценки

1. Удовлетворенность работодателей – оценка подготовки выпускников вуза, работающих в бизнесе, госсекторе, общественном секторе, за рубежом. Показатель формируется на основании опросов и экспертных оценок.

2. Результаты независимого и официального контроля уровня знаний студентов. Показатель включает выборочную оценку знаний, тестирование студентов независимыми и официальными экспертами.

3. Востребованность выпускников вуза, в том числе процент выпускников, работающих по специальности. Здесь должна отдельно оцениваться степень неудовлетворенности потребности различных отраслей в специалистах данного вуза (оценка дефицита специалистов исследуемого вуза в народном хозяйстве). Производится на основании данных министерства и анкет выпускников.

4. Средняя заработная плата выпускников по отраслям (входит оценка карьерного роста, динамика заработной платы). Показатель формируется по данным экспертов.

5. «Обучаемость» (адаптация) выпускников. Оценивается работодателями, зависит от качества ППС, многопрофильности вуза, специальностей выпускников (обучение по некоторым специальностям предполагает изначально высокую степень адаптации, т. е. обучаемости выпускников). Показатель оценивается работодателями.

6. Результаты независимого контроля уровня профессиональной компетентности выпускников. Показатель формируется на основе оценки этого параметра независимыми экспертами и работодателями.

При ранжировании различных групп вузов возникают особенности. Так, говоря о показателях оценки многопрофильного вуза, при определении его рейтинга следует учитывать:

1) номенклатуру специальностей, по которым готовят студентов, в том числе количество специальностей:

- уникальных (единственных);
- по которым имеется переизбыток специалистов;
- по которым имеется недостаток специалистов;
- готовящих квалифицированные управленческие кадры государственного, муниципального уровней ввиду насущной необходимости эффективного управления экономической системой страны;

2) динамику изменения спектра специальностей вуза за последние годы.

Таким образом, предложенные элементы методики, на наш взгляд, дают возможность сформировать рейтинг достаточно объективным, динамичным за счет репрезентативной выборки показателей, а также наличия методик расчета каждого показателя, что, в свою очередь, не позволит сделать оценки субъективными, а рейтинг конъюнктурно-гибким. Кроме того, количество и объемность предлагаемых показателей значительно превышают состав показателей, положенных в основу разработки известных отечественных рейтингов, а также имеют национальную специфику по сравнению с известными зарубежными системами определения рейтингов, например, рейтинг Шанхайского университета, The Guardian (Великобритания), Maclean's (Канада), CHE/Stern (Германия) и др.

Важно, чтобы составление таких рейтингов было сосредоточено в руках авторитетного государственного органа, которым может быть Министерство образования и науки РФ. Оно в состоянии привлечь для разработки рейтинга специалистов-профессионалов, которые смогут использовать весь необходимый инструментарий для расчетов, осуществить мониторинг и выступить независимыми экспертами. Только таким образом определенный рейтинг может стать важнейшим средством эффективного стратегического управления образованием в России.

Необходимо также обсудить и идею создания системы рейтингов отдельных специальностей в каждом вузе. На наш взгляд, это предложение не вполне состоятельно. Дело в том, что, как было показано выше, рейтинг вуза влияет прямо или косвенно на материальный статус, имидж и прочее всего вуза и позволяет государству управлять вузом в целом как единым объектом. Создание рейтинга отдельных специальностей в каждом вузе в лучшем случае констатирует локальный факт, что, по субъективной оценке этого рейтинга, в одном вузе подготовка специалистов данного профиля лучше, чем в другом. Само создание такого рейтинга потребовало бы сбора и обработки огромного объема информации, в частности, трудно было бы учесть в рейтинге общеинститутские материальные средства, качество преподавательского состава - во многих вузах преподаватели работают с несколькими специальностями (смежными, общеинститутскими). Поэтому практический эффект от создания такого рейтинга будет несоиз-



О проблемах стратегического управления системой высшего образования

меримо мал по сравнению с объемом работ, необходимых для его реализации.

Отметим, что некоторые выводы, сделанные в этой работе, буквально в последнее время нашли практическое подтверждение. Так, в конце 2006 г. появилась информация о начале совместной работы над официальной системой рейтинга вузов представительного коллектива разработчиков, в том числе Министерства образования и науки РФ, ООО «Деловая Россия» и Общественной палаты РФ.

### Литература

---

*Архипова Н.И.* Совершенствование организационных структур управления как фактор стратегического развития вуза на современном этапе // Менеджмент в России и за рубежом. 2004. № 1. С. 82–88.

*Архипова Н.И.* Организационное управление. М.: РГГУ, 2007.

Информационный портал [www.eed.ru](http://www.eed.ru)

Информационный портал [www.abituru.ru](http://www.abituru.ru)

Информационный портал [www.irad.ru](http://www.irad.ru)

Официальный сервер Министерства образования и науки РФ <http://www.ed.gov.ru/>

Экономика России: XXI век. Рейтинг вузов. 2003. № 13.



Л.А. Корчагова

ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ И ЗНАЧЕНИЕ  
МАРКИ И ТОВАРНОЙ ПОЛИТИКИ В УПРАВЛЕНИИ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ВУЗА НА РЫНКЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УСЛУГ

В последнее время в российской системе высшего образования осуществлялась глубокая структурная перестройка, основными результатами которой явились диверсификация типов образовательных учреждений, образовательных программ, становление и развитие негосударственного сектора в системе образования, рост платных образовательных услуг. Одновременно с этим менялись организационно-экономические механизмы управления процессами в высших учебных заведениях. В современных условиях, когда ежегодно растет спрос на услуги высшего образования, увеличивается число вузов, представляющих такие услуги, одновременно обостряется конкуренция между ними. «Конкуренция становится важнейшей проблемой для вуза. Маркетологи и менеджеры образования должны не только привлекать новых потребителей (платных студентов и слушателей), но и адаптировать свои усилия к действиям конкурентов»<sup>1</sup>. В этих условиях вузам необходимо искать пути повышения конкурентоспособности, решать проблемы дальнейшего развития. Для успешного функционирования вузов на рынке образовательных услуг необходимым условием является использование маркетингового подхода к управлению жизнедеятельностью вузов.

Применение маркетинга в сфере высшего образования будет способствовать улучшению качества и расширению ассортимента образовательных услуг, позволит разнообразнее удовлетворять запросы потребителей в подобного рода услугах и в итоге содействовать подъему образования в обществе на более высокую ступень.

*Под маркетингом в сфере высшего образования следует понимать особый вид деятельности, направленный на удовлетворение нужд и запросов населения в образовательных услугах высшей школы.* Развитие маркетинга в этой сфере особенно важно, поскольку интеллектуальный потенциал становится решающим фактором умножения национального богатства страны<sup>2</sup>.

Особое место в развитии вуза и обеспечении его конкурентоспособности на рынке образовательных услуг занимает товарная политика. *Товарная политика вуза* – это маркетинговая деятельность, нацеленная на формирование конкурентных преимуществ вуза, связанная с научно обоснованным планированием и осуществлением совокупности мероприятий по предложению образовательных услуг, способных удовлетворять потребность человека в образовании. Хорошо продуманная товарная политика служит ориентиром общей направленности действий вуза. Такая политика вуза должна в первую очередь быть направлена на выполнение задачи по количеству и качеству предоставляемых услуг. Перед многими образовательными учреждениями стоит дилемма: делать упор на концепцию широкой подготовки специалистов или выпускать узкоспециализированные кадры. В настоящее время основной признана концепция, впитавшая в себя положительные стороны как первой, так и второй концепции.

При проведении своей политики в области оказания образовательных услуг вузу приходится решать задачу рациональной номенклатуры образовательных услуг, т.е. перечня специальностей. При решении этой задачи в первую очередь учитываются факторы спроса на конкретную специальность и возможности вуза вести подготовку студентов по этой специальности.

При разработке товарной политики вуза имеет значение выбор названия образовательной услуги, отражающей содержание приобретаемой профессии. Помимо познавательной название также несет и рекламную функцию, формирующую спрос на образовательную услугу. Когда название специальности или направления подготовки увязывается с названием конкретного вуза, предлагающего данную услугу, то действенность рекламной функции усиливается. Немаловажную роль играет фактор престижности специальности и конкретного

вуза, который осуществляет подготовку по данному направлению. Название образовательной услуги в сочетании с наименованием вуза может ассоциироваться с марочным подходом в маркетинге. Согласно определению, данному Ф. Котлером, под маркой понимается «имя, термин, знак, символ, рисунок или их сочетание, предназначенные для идентификации товаров и услуг одного продавца или группы продавцов и дифференциации их от товаров и услуг конкурентов»<sup>3</sup>. Исходя из этого определения название вуза, специальности и документ об образовании (диплом, сертификат и др.), выданный данным вузом, можно считать маркой. Признание марки вуза создают, с одной стороны, сами выпускники вуза уровнем своей квалификации, с другой стороны, научно-педагогические кадры, уровень их квалификации и другие факторы.

Одним из важных элементов товарной политики вуза является жизненный цикл образовательной услуги. «Жизненный цикл товара (ЖЦТ) – время существования товара на рынке»<sup>4</sup>; «Жизненный цикл товара (ЖЦТ) – это базовый параметр стратегии комплексного продукта, определяющий процессы планирования ассортимента продукции и политику его обновления»<sup>5</sup>. Жизненный цикл любого товара представляет собой последовательность фаз жизни товара на рынке: внедрение на рынок, рост спроса (развитие рынка), зрелость и насыщение, спад. На каждой стадии ЖЦТ перед организацией «стоят определенные задачи и имеются различные возможности, связанные с маркетинговой стратегией»<sup>6</sup>.

Любая образовательная услуга в своем развитии также проходит отмеченные стадии жизненного цикла. Существует несколько видов ЖЦТ, различающихся по параметрам. Эти параметры графически отображаются в соответствующих кривых. Для жизненных циклов образовательных услуг наиболее часто встречаются:

- *традиционная кривая*, включающая отчетливые периоды введения услуги (специальности), роста, зрелости, спада (рис.1). Такая кривая не является характерной для обычных образовательных услуг. Она может отражать жизненные циклы краткосрочных услуг - курсов по подготовке различных специалистов, пользующихся спросом в определенные моменты времени;



Рис. 1. Традиционная кривая жизненного цикла образовательной услуги

— *классическая кривая* описывает очень популярные образовательные услуги (специальности), стабильные на протяжении долгого времени (например, ведущие специальности в престижных вузах, таких как МГУ, МГУМО и др.) (рис. 2);

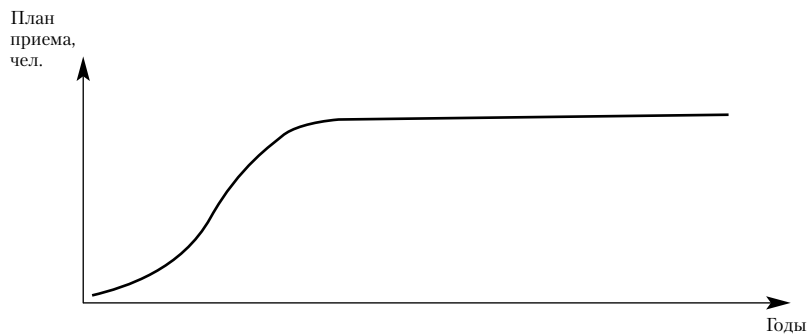


Рис. 2. Классическая кривая жизненного цикла образовательной услуги

— *кривая увлечения* характеризует услугу (специальность, учебную программу, курс), имеющую быстрый взлет и столь же быстро теряющую популярность (рис. 3.). Это может быть некая специальность, на которую быстро проходит мода и спрос;

Л.А. Корчагова

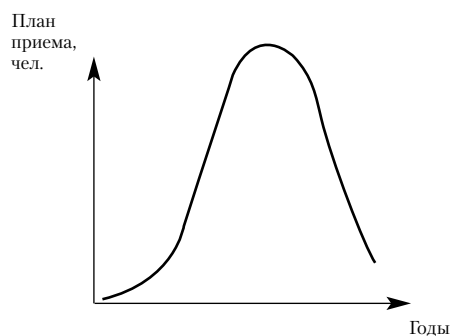


Рис. 3. Кривая увлечения

— *кривая возобновления* отражает динамику сбыта (приема) однажды потерявшей популярность образовательной услуги, которая переживает новый подъем. Так, например, в настоящее время происходит с фундаментальными и инженерно-техническими специальностями (рис 4.)

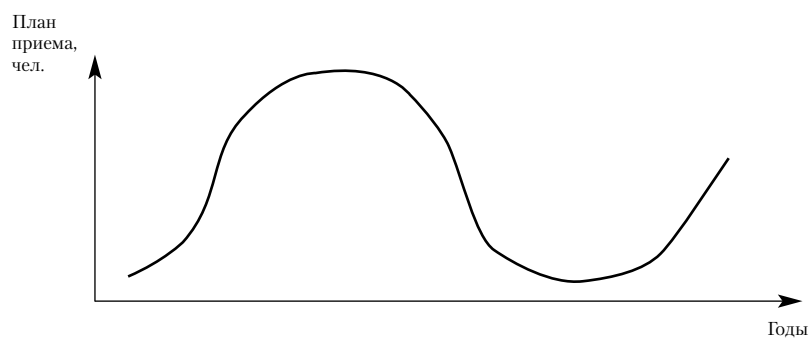


Рис. 4. Кривая возобновления

Как считает Ж.-Ж. Ламбен, «сам факт существования жизненного цикла товара служит подтверждением того, что:

- на каждой стадии складывается своя экономическая и конкурентная среда;
- для каждой стадии должна быть определена приоритетная стратегическая цель;

— на каждой стадии существует своя структура затрат и прибыли товара.

Маркетинговая программа должна быть адаптирована к каждой из стадий ЖЦТ»<sup>7</sup>.

На разных стадиях жизненного цикла образовательной услуги необходимо использовать различные стратегии и инструменты маркетинга. На стадии внедрения образовательной услуги на рынок целесообразно использовать стратегию интенсивного маркетинга, при которой лучше установить невысокую цену и затрачивать значительные усилия на формирование спроса. Здесь целесообразно активно рекламировать данную услугу, пропагандировать ее на выставках и ярмарках образования. Это позволит образовательной услуге быстро внедриться на рынок. Если услуга уникальна и на рынке не существует аналогов, то вуз может использовать стратегию «введения новой образовательной услуги». В этом случае вуз будет в течение некоторого времени занимать монопольное положение по данной образовательной услуге и может запросить максимально высокую цену, что обеспечит вузу высокую прибыль. По мере роста конкуренции на рынке цены будут снижаться. Так происходило на первых этапах введения образовательных услуг по магистерским программам с присвоением степени MBA (Master of Business Administration). Так происходит сейчас с новыми узкоспециализированными программами по повышению квалификации.

На стадии роста спроса происходит признание образовательной услуги потребителями. Услуга становится известной большинству заинтересованных лиц, и они готовы платить за нее. На данном этапе вузы могут перейти к стратегии выборочного проникновения, когда цены возрастают, а усилия и расходы на маркетинг несколько снижаются при условии незначительной конкуренции.

На стадии зрелости и насыщения темпы роста спроса на данную услугу снижаются и стабилизируются. Для поддержания спроса на образовательную услугу вузы могут воспользоваться стратегией широкого проникновения, при которой необходимо больше уделять внимания качеству предоставляемых услуг, сервису, использовать скидки, усилить рекламу.

Стадия спада – это период падения популярности и, соответственно, снижения спроса на данную образовательную услугу. Так в свое время происходило с инженерно-техническими специ-

альностями. В такой ситуации вузу необходимо внедрять новые виды образовательных услуг.

Очень важно правильно и своевременно прогнозировать время наступления каждой из стадий и их продолжительность, а это зависит от многих факторов – макроэкономических, социальных, политических, конъюнктуры рынка и пр. Современные методы прогнозирования позволят вузам вовремя принять упреждающее решение, например, закрыть не пользующиеся спросом специальности и переориентировать накопленный потенциал на подготовку специалистов по новым направлениям. Хотя, безусловно, для любого вуза весьма болезненным является изменение номенклатуры специальностей, поскольку уже сложились определенные педагогические коллективы, сформирована материально-техническая база, включая учебно-лабораторный, библиотечный и патентный фонды. Изменение же номенклатуры связано с переориентированием всего накопленного образовательного потенциала под новую специальность (образовательную услугу). Естественно, вуз будет избирать такие новые услуги, специальности, которые потребуют наименьшей переориентации потенциала. Вузы, которые это сделают быстрее, выиграют во времени и окажутся более конкурентоспособными.

Другим важным элементом товарной политики вуза является предоставление различного рода сервисных услуг. Под сервисом образовательных услуг понимается комплекс сопутствующих услуг, которые делают образовательную услугу более привлекательной и обеспечивают ее потребителю высокую степень качества полученных знаний и умений по специальности. Применительно к процессу образования их можно подразделить на следующие группы:

- сервисные услуги (в виде различных курсов) по подготовке к вступительным экзаменам, которые оказывают до поступления в вуз;
- сервисные услуги по поддержанию на высоком уровне процесса обучения, здоровья и быта студентов (библиотечное, медицинское обслуживание, спортивные и культурные мероприятия и т. д.). Эти услуги оказываются в процессе обучения;
- сервисные услуги вуза по предоставлению образовательных программ повышения квалификации, консультативное обслуживание, в том числе на абонементной основе. Эти услуги оказываются после окончания обучения в вузе по данной специальности.



Хороший сервис будет только расширять спрос на образовательную услугу<sup>8</sup>.

Составным элементом товарной политики в сфере образовательных услуг вуза также является и политика их расширения, приближения к потребителям. Для проведения этой политики вузы реализуют следующие меры:

- создание филиалов вуза в местах потенциального спроса;
- создание филиалов кафедр на предприятиях и в организациях;
- развитие дистанционного образования.

В настоящее время все более популярной становится такая форма обучения, как дистанционное образование, которое открывает большие возможности, выходит за границы одного государства.

Следующий и один из важнейших элементов товарной политики вузов – оценка качества предоставляемых услуг. Традиционно в течение длительного времени термин «качество образования» ассоциировался прежде всего с академической успеваемостью студентов и учащихся, с их успехами в учебе. В последние годы проблема качества образования широко обсуждалась во многих странах, на международных конференциях, в печатных изданиях. Проблеме качества в сфере высшего образования уделено большое внимание во «Всемирной декларации о высшем образовании для XXI в.: подходы и практические меры», принятой Всемирной конференцией по высшему образованию 9 октября 1998 г. в Париже. В ней говорится: «Качество в сфере высшего образования является многомерной концепцией, которая должна охватывать все его функции и виды деятельности...»<sup>9</sup>. С учетом рекомендаций «Всемирной декларации о высшем образовании для XXI в.» было предложено много определений понятия «качество образования». Но большинство заинтересованных партнеров в сфере высшего образования приняли следующее определение: «Качество образования – это его соответствие поставленным целям»<sup>10</sup>. Такое определение позволяет высшим учебным заведениям самим или с участием группы внешних экспертов оценивать соответствие своей деятельности заявленным целям и задачам. Это определение допускает диверсификацию высших учебных заведений, что способствует повышению эффективности системы высшего образования в целом.

На сегодняшний день существует достаточно большой набор инструментов, с помощью которых можно оценить уровень качества предоставляемых конкретным вузом образовательных

услуг. Среди широкого круга предлагаемых способов и методов оценки качества можно выделить следующие подходы:

1. По методам анализа и оценки качества образовательных услуг:

- самоанализ, или самооценка;
- экспертная оценка; в состав экспертов обычно включают внутренних и внешних представителей;
- анализ статистической информации и расчет на ее основе оценочных показателей качества;
- исследования мнений работодателей, профессиональных органов, бывших выпускников, студентов;
- проверка знаний, умений и навыков студентов.

2. По уровню проведения оценки качества образовательных услуг:

- на общенациональном уровне – законодательно-правовые методы оценки качества (аккредитация, аттестация, стандартизация, сертификация);
- на межвузовском, региональном уровне – рейтинговые оценки деятельности вузов и представляемых ими образовательных услуг и др.;
- на уровне отдельных вузов – маркетинговые методы отслеживания оценки качества образовательных услуг вуза (опросы, тестирования, экспертные оценки и др.).

3. По уровню ответственных органов, осуществляющих оценку качества:

- на государственном уровне (правительственные, ведомственные, межведомственные);
- на вузовском уровне (руководство, ученый совет, специальные комиссии, кафедры и др.).

Несмотря на разнообразие существующих подходов к оценке качества вузовской деятельности и представляемых ими образовательных услуг, большая их часть опирается на ограниченный круг методов оценки. Важнейшими из них являются самоанализ, или самооценка, экспертная оценка, осуществляемая группой экспертов с привлечением внешних экспертов, анализ данных статистической информации и на их основе расчет показателей качества, а также анализ мнения таких ключевых групп, как студенты, вузовские выпускники и работодатели<sup>11</sup>.

Для оценки качества образовательных услуг в последнее время находят широкое применение различные маркетинговые

методики отслеживания полезности и качества образовательных услуг. Одна из таких методик базируется на использовании и сравнительном анализе показателей – индикаторов качества обучения, которые определяются путем опроса и экспертной оценки. Важнейшим индикатором качества обучения служит соответствие выпускников требованиям работодателей. Среди таких требований основными являются: способности выпускника; знания выпускника и умение их использовать на практике; умение выпускника работать в условиях рынка и др.

Для оценки качества образовательной услуги можно использовать метод сравнительной оценки, при котором сравниваются показатели качества исследуемой услуги с показателями образца (стандарта) или аналога, существующего на рынке. В этом случае для оценки качества образовательной услуги можно использовать показатели вариации.

*Среднее линейное отклонение:*

$$d = \frac{\sum_{i=1}^n |q_n - q_0| \cdot \alpha_n}{\sum_{i=1}^n \alpha_n}, \text{ где}$$

$q_0$  – качество услуги-образца;

$q_n$  – оценка частного показателя качества, описывающего  $i$ -ю услугу;

$\alpha_n$  – удельный вес, значимость этого показателя;

$n$  – число частных показателей качества образовательной услуги;

$i$  – номер услуги.

Чем ближе величина данного показателя к 0, тем выше качество предоставляемой услуги.

*Коэффициент вариации:*

$$v = \frac{\sigma}{q_0} \cdot 100\% \text{, где}$$

$\sigma$  – среднеквадратическое отклонение качественного показателя  $n$  от образцового показателя.

Л.А. Корчагова

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (q_n - q_0)^2 \cdot \alpha_n}{\sum \alpha_n}} .$$

Рекомендуется следующая градация общих выводов:  
v = (0–10 %) – высокое качество;  
v = (11–20 %) – достаточно высокое качество;  
v = (21–30 %) – удовлетворительное качество;  
v = (31% и выше) – недостаточное качество, низкое качество  
(не рекомендуется использовать).

Таким образом, разработка индикаторов качества вузовских образовательных услуг необходима для оценки их качества. Эти индикаторы должны постоянно уточняться, изменяться с учетом требований окружающей маркетинговой среды. Сами же методы оценки качества образовательных услуг являются необходимым элементом в управлении образовательным процессом в высшей школе и требуют постоянного совершенствования.

На сегодняшний день маркетинговые инструменты стали действенным рычагом в управлении деятельностью высших учебных заведений. Эффективное управление товарной политикой в условиях рыночных отношений способствует повышению темпов развития вуза и усилению его конкурентоспособности.

#### Примечания

---

- <sup>1</sup> Шевченко Д.А. Особенности стратегии маркетинга образовательных услуг // Маркетинг в России и за рубежом. 2005. № 4.
- <sup>2</sup> Корчагова Л.А. Необходимость и сущность маркетинга в сфере высшего образования // Сб. науч. статей аспирантов и преподавателей ВЗФЭИ / Под ред. А.Н. Романова. М.: ВЗФЭИ, 2002.
- <sup>3</sup> Котлер Ф. Основы маркетинга. М.: Прогресс, 1995.
- <sup>4</sup> Васильев Г.А. Маркетинг: Учеб. для вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002.
- <sup>5</sup> Панкрухин А.П. Маркетинг. М.: ИМПЭ, 1999.
- <sup>6</sup> Маркетинг / Под ред. Н.Д. Эриашвили. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000.
- <sup>7</sup> Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг. СПб.: Питер, 2005.

Основные направления и значение марки и товарной политики в управлении...

- <sup>8</sup> *Корчагова Л.А.* Маркетинговые инструменты в управлении вузом: формирование товарной политики// Высшее образование сегодня. 2003. № 9.
- <sup>9</sup> Высшее образование в XXI веке: подходы и практические меры. Всемирная конференция по высшему образованию. М., 1999.
- <sup>10</sup> *Галаган А.И.* Проблемы контроля качества высшего образования. Подходы к их решению в ряде зарубежных стран// Известия МАН ВШ. 2001. № 4.
- <sup>11</sup> *Тартарашвили Т.А.* Стимулирование качества вузовской деятельности за рубежом с помощью финансовых рычагов. М.: НИИВО, 2000.

И.Г. Лурье, А.Н. Печников

УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА НА ОСНОВЕ  
АНАЛИЗА ДИДАКТИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА  
ЕГО ХАРАКТЕРИСТИК\*

Для любого из факторов, способных оказать влияние на качество образовательного процесса (ОП), под термином «дидактический потенциал фактора» будет пониматься то значение показателя качества обучения, которое достигается при текущем состоянии рассматриваемого фактора и предельно высоких состояниях всех других факторов. Количественно этот потенциал (потолок) может быть оценен по формуле:

$$K\alpha_j^{\max} = K(\alpha_1, \alpha_2 \dots \alpha_i \dots \alpha_j \dots \alpha_n \dots) \text{ при } \alpha_i = \alpha_{\max_i}, \forall i \neq j, \quad (1)$$

где  $\alpha_i$  ( $i, j = \overline{1, n}$ ) – частные показатели эффективности;  $\alpha_{\max_i}$  – максимально возможное значение  $i$ -го частного показателя;  $K\alpha_j^{\max}$  – дидактический потолок  $j$ -го частного показателя.

Отсюда следует, что дидактический потолок ОП в целом не может превышать дидактический потенциал (потолок) того фактора, у которого он имеет минимальное значение.

Цель разработки метода анализа дидактического потенциала факторов, определяющих качество ОП, – обоснование процедуры, обеспечивающей регулярное решение задачи оценки возможности статистически значимого повышения качества ОП за счет варьирования ограниченной группы его качественных и количественных характеристик. Необходимость решения этой задачи возникает, когда используемые методы и средства повышения качества ОП не дают ожидаемого эффекта.

\* Исследование дидактического потенциала факторов, определяющих качество военно-образовательного процесса в БВМИ (Отчет по НИР «Дифференциация – 4»). Калининград: БВМИ, 2004.

Исходные условия данной задачи включают:

- номенклатуру исследуемых характеристик;
- массив статистических данных результатов обучения, содержащий репрезентативную информацию о значениях показателя качества ОП на всем интервале изменения количественных характеристик и на всех уровнях варьирования качественных характеристик. Требованием задачи является выявление факторов, варьирование которых обеспечивает значимый рост качества ОП. Метод решения поставленной задачи представляет следующую последовательность действий.

1. Анализ и уточнение номенклатуры исследуемых характеристик и выделение в их составе следующих групп, а именно:

- количественные и качественные факторы;
- непосредственно управляемые и слабо управляемые факторы.

2. Определение числа уровней варьирования для всех качественных характеристик (факторов).

3. Определение вида модели влияния количественных факторов на принятый показатель качества обучения (модели отклика).

4. Принятие допущений и определение вида шкал измерения количественных факторов, обеспечивающих их корректную математическую обработку.

5. Оценка достаточности имеющейся статистической информации для определения всех коэффициентов принятых моделей отклика для всех уровней варьирования всех качественных факторов. В случае необходимости – организация и проведение необходимых педагогических экспериментов.

6. Определение коэффициентов в принятых моделях отклика для всех уровней варьирования всех качественных факторов.

7. Оценка значимости изменения значений отклика при варьировании непосредственно управляемых факторов.

8. Принятие выявленных изменений непосредственно управляемых факторов для внедрения в образовательный процесс.

9. При отсутствии значимого влияния непосредственно управляемых факторов на качество обучения – постановка задачи исследования возможностей изменения слабо управляемых факторов.

10. При отсутствии значимого влияния на качество обучения всех исследуемых факторов – изменение номенклатуры факторов влияния.

Приведенная последовательность действий нуждается в определенных комментариях. Ниже эти комментарии представлены

на основе результатов анализа ОП Балтийского военно-морского института (БВМИ), в процессе которого из 62 факторов, способных оказывать влияние на качество ОП, была выявлена следующая группа доминирующих факторов:

- 1) методика (вид используемой технологии) обучения;
- 2) организационный фактор, включающий стратегию обучения (дидактическая система «традиционная»), регламент и условия жизнедеятельности, цели и методы воспитания, формальный общественный статус обучаемых;
- 3) исходный уровень подготовки (обученности) обучаемых;
- 4) уровень учебной мотивации обучаемых.

*Пункт 1.* Если в номенклатуре исследуемых факторов имеются интегральные факторы, то анализу должны быть подвергнуты все включенные в них частные характеристики, из числа которых исключены характеристики, изменение которых невозможно или противоречит целям и характеру ОП.

Так, интегральный организационный фактор, определяемый целями военно-образовательного процесса (ВОП), на данном этапе анализа должен быть представлен как совокупность входящих в него частных факторов. Для дальнейшего анализа из его состава целесообразно исключить: регламент и условия жизнедеятельности обучаемых; цели и методы их воспитания; формальный общественный статус обучаемых. Целесообразность исключения этих факторов определяется тем, что их параметры обуславливаются характером самого ВОП, а потому изменениям не подлежат. Таким образом, для дальнейшего анализа в составе организационного фактора нужно рассматривать только один его компонент – стратегию обучения (дидактическую систему), изменение которой не противоречит целям, задачам и содержанию ВОП.

К числу непосредственно управляемых факторов следует отнести только те из них, которые могут быть изменены без участия в этом обучаемых. Так, в рассматривавшейся выше номенклатуре доминирующих факторов к числу непосредственно управляемых возможно отнести организационный фактор и технологию обучения, а к числу слабоуправляемых – исходный уровень подготовки и уровень учебной мотивации обучаемых.

*Пункт 2.* В целях сокращения необходимого объема статистической информации число уровней варьирования качественных факторов должно быть минимальным. Этому сокращению способствует возможность экспериментального исследования только тех



вариантов реализации факторов, которые реально имеют место в рассматриваемом ОП. В нашем случае выбор вариантов качественных факторов ограничен той номенклатурой педагогических технологий и дидактических систем, которые используются на подготовительных курсах и в реальном образовательном процессе БВМИ.

В соответствии с имеющимися возможностями уровни варьирования стратегии обучения ограничены тремя видами дидактических систем: 1) «традиционная» (более 25–30 обучаемых в группе); 2) «малая группа» (5–2 обучаемых в группе); 3) «репетитор» (индивидуальное обучение).

Четыре уровня варьирования вводятся для технологии обучения (ТО): 1) традиционный (ТТО); 2) дифференцированного обучения (ТДО); 3) компьютерная технология модульного обучения (КТМО); 4) проблемного обучения (ТПО). При этом заранее необходимо отметить, что оценка дидактического потенциала педагогических технологий не претендует на полную ее объективность и распространяется только на варианты технологий, имеющиеся в ОП БВМИ и подвергающиеся анализу.

*Пункт 3.* В целях выявления всех особенностей влияния указанных факторов принята модель отклика (уровень обученности) должна учитывать все взаимодействия рассматриваемых количественных факторов.

Применительно к данной совокупности количественных факторов, включающей исходный уровень подготовки и уровень учебной мотивации обучаемых, целесообразно принять следующий вид модели отклика:

$$\gamma = \alpha_0 + \alpha_1 \chi_1 + \alpha_2 \chi_2 + \alpha_3 \chi_1 \chi_2, \quad (2)$$

где  $\gamma$  – уровень обученности;  $\chi_1$  – исходный уровень подготовки (обученности),  $\chi_2$  – уровень учебной мотивации.

*Пункт 4.* Выполнение требований данного пункта требует особого внимания, поскольку правильность принятых здесь решений прямо определяет как объемы необходимых дополнительных экспериментальных исследований, так и корректность процедур расчета коэффициентов модели (2).

Применительно к переменным модели (2) целесообразно принять следующую систему допущений:

- традиционная 4-балльная шкала – шкала интервалов;
- все оценки формулируются в одной системе предпочтений;

— трудоемкость усвоения содержания одного учебного занятия постоянна.

Первое допущение позволяет отнести все переменные модели (2) к числу количественных параметров. Второе допущение означает постоянство сдвига  $\alpha = const$  в модели  $f(N) = N + \alpha$  интервальной шкалы, что и определяет возможность совместной обработки оценок уровня обученности, полученных от различных преподавателей. Принятие третьего допущения, в свою очередь, обеспечивает корректность совместной обработки оценок уровня обученности по различным учебным дисциплинам.

Для обеспечения корректности выполнения с рассматриваемыми количественными показателями всех арифметических действий целесообразно в отношении их произвести следующее рекомендуемое в эргономике преобразование:

$$\gamma = \frac{Y-2}{3}, \chi_1 = \frac{Y-2}{3} \text{ или } \chi = \frac{N_{\text{прав}}}{N}, \chi_2 = \frac{X_2-1}{9}, \quad (3)$$

где  $Y$  – уровень обученности  $\gamma$  и исходный уровень подготовки  $\chi_1$  в 4-балльной шкале;  $N_{\text{прав}}$ ,  $N$  – число правильно выполненных и общее число тестовых заданий;  $X_2$  уровень учебной мотивации  $\chi_2$  в стеновой шкале.

*Пункт 5.* Определение коэффициентов в принятых моделях отклика для всех уровней варьирования всех качественных факторов возможно представить как задачу нелинейного вида программирования

$$\left. \begin{aligned} & \sum_{i=1}^n (\gamma_i - \gamma)^2 \rightarrow \min \\ & (\gamma_i - \gamma)^2 \leq 1 \quad (i = \overline{1, n}), \\ & 0 < \alpha_j \leq 1 \quad (j = \overline{0, 3}), \end{aligned} \right\} \quad (4)$$

где  $\gamma_i$  ( $i = \overline{1, n}$ ) индивидуальные оценки уровня обученности обучаемых,  $\alpha_j$  ( $j = \overline{0, 3}$ ) – коэффициенты модели (2),  $\gamma$  – отклик модели (2) для  $\chi_1, \chi_2$ , представленных в шкалах (3).

Решение данной задачи обеспечивает выбор коэффициентов модели (4) в соответствии с методом наименьших квадратов. Практически задача решается с использованием функции Solve, которая является компонентом программного обеспечения Excel.

Остальные действия, совершаемые в соответствии с пунктами 6–10, в дополнительных комментариях, на наш взгляд, не нуждаются.

Приведенный выше метод был применен к статистическим данным ряда педагогических экспериментов, проведенных по учебным дисциплинам «Высшая математика» и «Физика» с выпускниками подготовительных курсов БВМИ, поступившими в институт в 2005 г., в период их обучения на подготовительных курсах и 1-м курсе института.

Для варьирования качественных факторов в соответствии с целями исследования были приняты следующие их сочетания:

1. ТТО в дидактической системе «традиционная».
2. ТТО в дидактической системе «малая группа».
3. ТТО в дидактической системе «репетитор».
4. ТДО при дифференциации обучаемых по типу ведущей репрезентативной системы (визуалы, аудиалы, кинестетики) в дидактической системе «традиционная».
5. ТПО в дидактической системе «традиционная».
6. КТМО\* в дидактической системе «традиционная».

Как известно, характерологическим качеством технологии является устойчивость качества образовательного процесса. Однако ниже рассматриваются не сами технологии вообще, а только их конкретные и, возможно, не лучшие реализации. Поэтому приведенные ниже оценки потенциала отдельных технологий обучения хотя и отражают их основные характеристики, но не претендуют на абсолютную объективность.

Наглядно различия в дидактическом потенциале рассматриваемых технологий обучения и дидактических систем представлены на рис. 1, 2.

---

\* В отношении анализируемого варианта КТМО необходимо отметить, что по своей сути он представляет некоторый симбиоз. Компьютерная обучающая система (КОС), с которой непосредственно взаимодействует обучаемый, реализует технологию модульного обучения (ТМО) в рамках дидактической системы «малая группа», а учебные занятия в компьютерном классе проводятся в учебных группах в рамках дидактической системы «традиционная». В рамках этой же системы действует и преподаватель, проводящий учебное занятие.

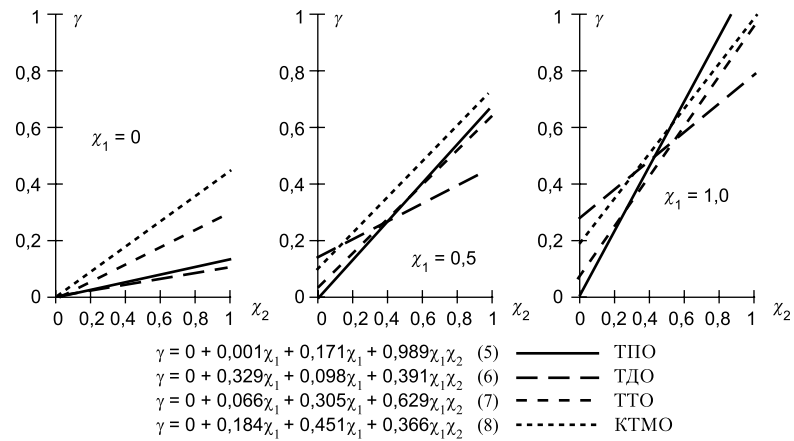


Рис. 1. Зависимость дидактического потенциала технологий обучения от исходного уровня подготовки ( $\chi_1$ ) и уровня учебной мотивации ( $\chi_2$ ) обучаемых

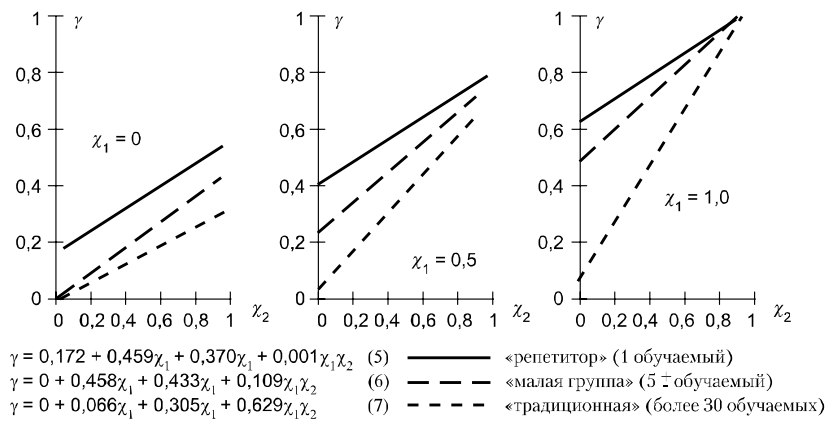


Рис. 2. Зависимость дидактического потенциала стратегий обучения от исходного уровня подготовки ( $\chi_1$ ) и уровня учебной мотивации ( $\chi_2$ ) обучаемых

Оценим, для каких сочетаний уровней исходной подготовки и учебной мотивации обучаемых целесообразно применение инновационных технологий обучения. Для этого определим статистически значимую величину различия между дидактическими потенциалами рассматриваемых технологий обучения по критерию Стьюдента. Результаты данной оценки приведены в табл. 1.

*Таблица 1*

Оценка статистически значимого отклонения между откликами моделей (5–8) по критерию Стьюдента

Уровень значимости $\alpha$	Критическое значение t-критерия	Критическое значение отклонения $\Delta y$ между откликами					
		ТТО (7) – ТДО (6)	ТТО (7) – ТПО (5)	ТТО (7) – КТМО (8)	ТПО (5) – ТДО (6)	КТМО (8) – ТПО (5)	КТМО (8) – ТДО (6)
0,1	1,645	0,027	0,027	0,031	0,025	0,030	0,029
0,05	1,960	0,035	0,036	0,041	0,033	0,039	0,038
0,01	2,576	0,045	0,046	0,052	0,043	0,050	0,049

Определим на плоскости  $\chi_1$   $\chi_2$  значения показателей исходного уровня подготовки и уровня учебной мотивации, для которых наблюдается статистически значимое различие в дидактическом потенциале рассматриваемых технологий. Кроме того, нанесем на плоскость  $\chi_1$   $\chi_2$  эллипс вероятного рассеивания показателей уровня исходной подготовки и уровня учебной мотивации имеющегося контингента обучаемых (табл. 2).

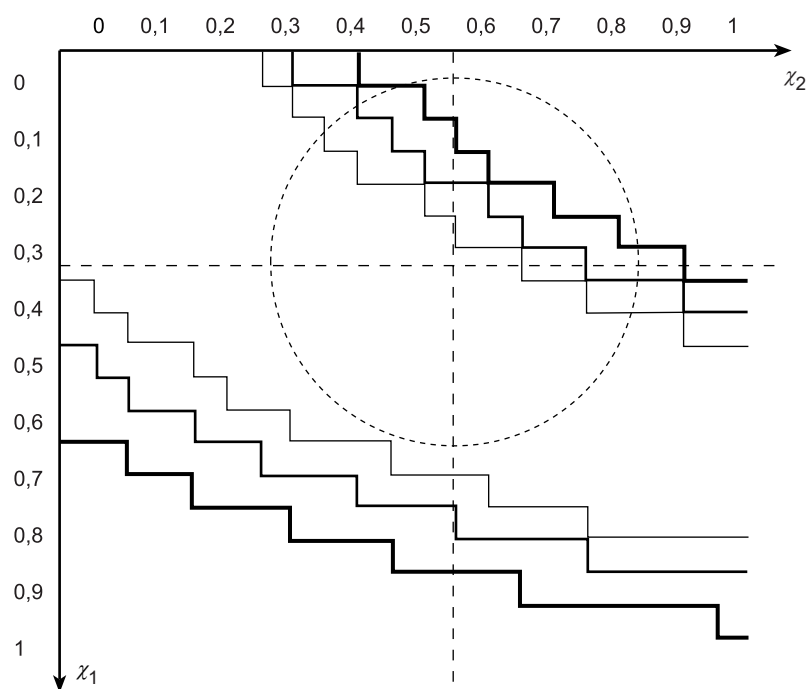
*Таблица 2*

Обобщенная оценка исходного уровня подготовки и уровня учебной мотивации курсантов БВМИ в шкалах (3)

	$M(\chi)$	$\sigma$
$\chi_1$	0,340	0,213
$\chi_2$	0,561	0,172

И.Г. Лурье, А.Н. Печников

Результаты перечисленных операций, полученные при сравнении дидактического потенциала ТТО с ТДО, ТПО и КТМО, приведены на рис. 3–5.



*Рис. 3.* Взаимное расположение области вероятных характеристик обучаемых и области эффективного применения ТДО

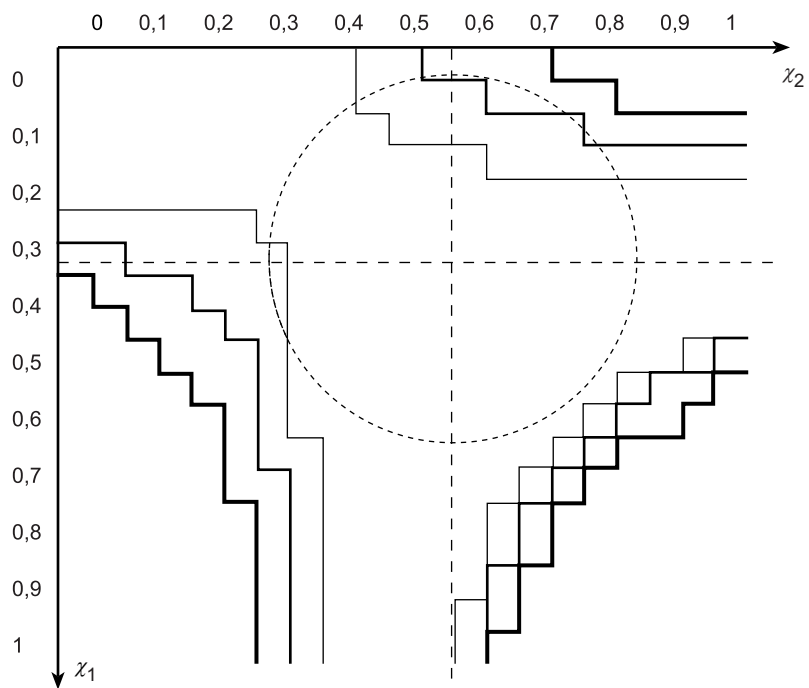


Рис. 4. Взаимное расположение области вероятных характеристик обучаемых и области эффективного применения ТПО

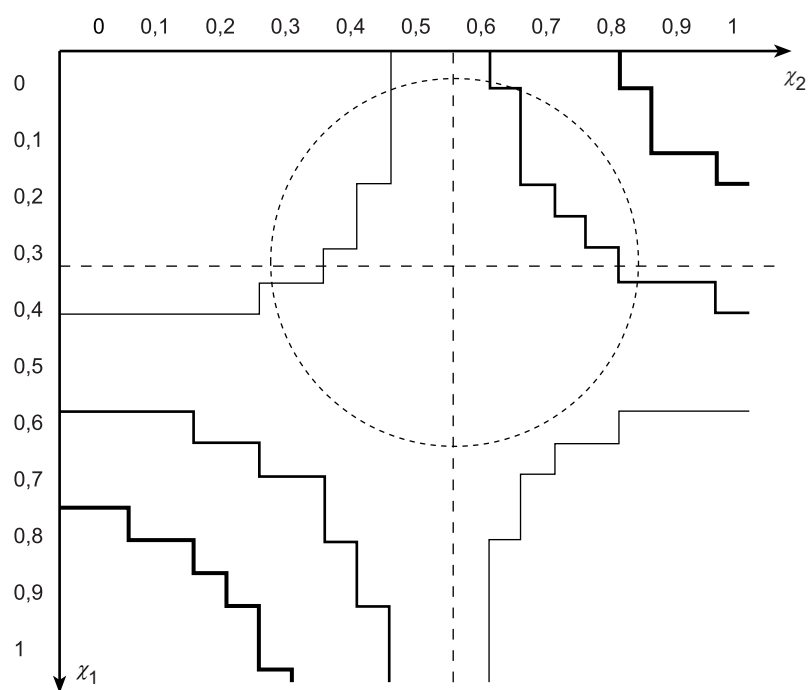


Рис. 5. Взаимное расположение области вероятных характеристик обучаемых и области эффективного применения КТМО



На этих рисунках на плоскости  $\chi_1$   $\chi_2$  выделены зоны, где сравниваемые с ТТО инновационные технологии обучения имеют соответствующие дидактические потенциалы (от более низкого до высокого).

Расположение областей статистически значимого ( $\alpha = 0,01$ ) отличия дидактического потенциала ТДО, ТПО и КТМО на плоскости  $\chi_1$   $\chi_2$  в явном виде демонстрирует, что рассматриваемые технологии обучения ориентированы на контингент обучаемых, имеющих либо высокий уровень исходной подготовки, либо не менее высокий уровень учебной мотивации.

Контингент курсантов БВМИ характеризуется сравнительно низким уровнем исходной подготовки и учебной мотивации, на который современные технологии обучения не ориентированы. Данное утверждение в явном виде подтверждает практическое отсутствие пересечения областей эффективного использования ( $\alpha = 0,01$ ) ТДО, ТПО и КТМО с областью вероятных личностных характеристик обучаемых.

Таким образом, результаты математического моделирования позволяют сделать следующие выводы.

1. Дидактический потенциал педагогических технологий вариативен и зависит от уровней исходной подготовки и учебной мотивации обучаемых.

2. Инновационные педагогические технологии в основном ориентированы на обучаемых с высоким уровнем исходной подготовки и/или учебной мотивации. Поэтому их дидактический потенциал в отношении обучаемых с низким или средним уровнем исходной подготовки и/или учебной мотивации может быть ниже дидактического потенциала традиционной технологии обучения.

3. Внедрение инновационных педагогических технологий в ОП БВМИ, организованный в рамках дидактической системы «традиционная», является бесперспективным до повышения исходного уровня подготовки и уровня учебной мотивации обучаемых.

Оценим возможность повышения качества ОП БВМИ за счет внедрения дидактических систем «малая группа» и «репетитор» при сохранении ТТО, для чего определим статистически значимую величину различия между дидактическими потенциалами рассматриваемых дидактических систем по критерию Стьюдента. Результаты данной оценки приведены в табл. 3.

*Таблица 3*

Оценка статистически значимого отклонения  
между откликами моделей (7, 9, 10)  
по критерию Стьюдента

Уровень значимости $\alpha$	Критическое значение $t$ -критерия	Критическое значение отклонения $\Delta y$ между откликами		
		«традиционная» (7) – «малая группа» (10)	«традиционная» (7) – «репетитор» (9)	«малая группа» (10) – «репетитор» (9)
0,1	1,645	0,028	0,039	0,039
0,05	1,960	0,037	0,052	0,051
0,01	2,576	0,047	0,066	0,065

Определим на плоскости  $\chi_1, \chi_2$  значения показателей уровней исходной подготовки и учебной мотивации, для которых наблюдается статистически значимое различие в потенциале рассматриваемых дидактических систем при условии реализации в них ТТО. Результаты этой операции приведены на рис. 6–8. На этих рисунках приняты те же условные обозначения, что и на рис. 3–5.

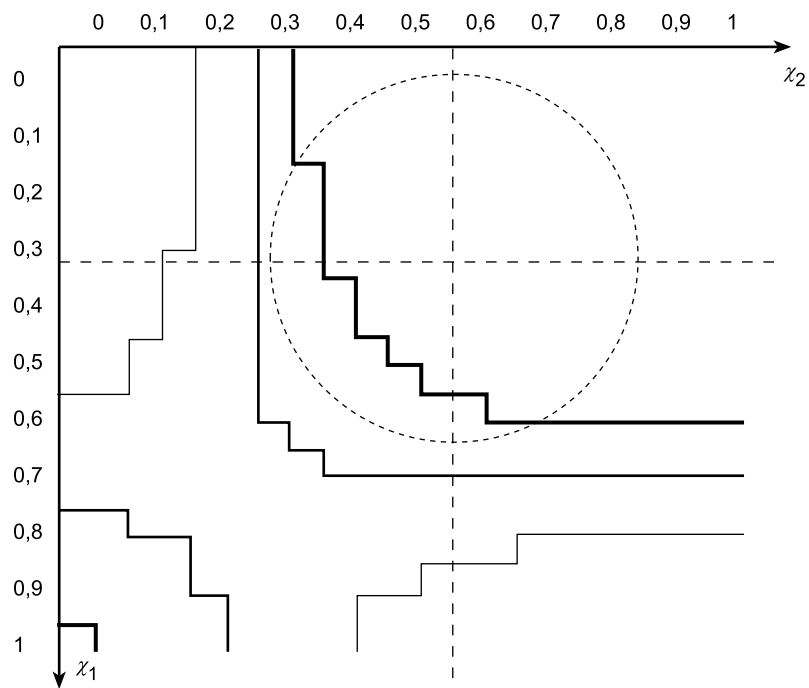
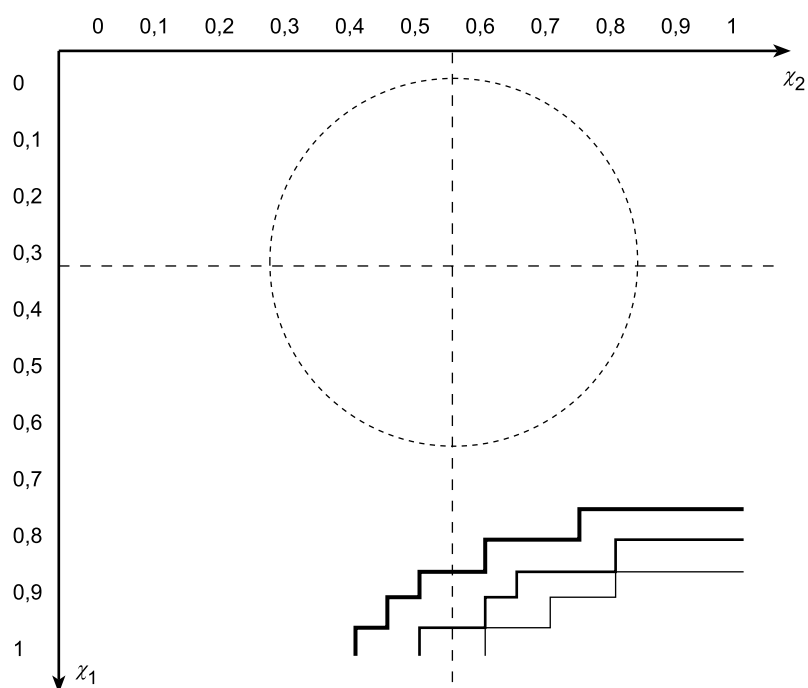


Рис. 6. Расположение областей эффективной замены дидактической системы «традиционная» на дидактическую систему «малая группа»



*Рис. 7.* Расположение областей эффективной замены дидактической системы «традиционная» на дидактическую систему «репетитор»

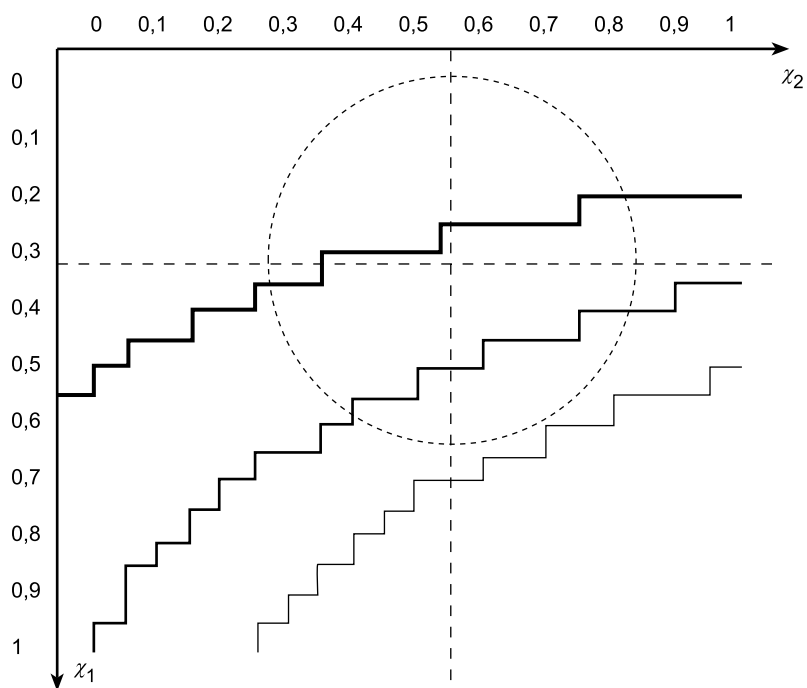


Рис. 8. Расположение областей эффективной замены дидактической системы «малая группа» на дидактическую систему «репетитор»

Расположения областей эффективной замены дидактической системы «традиционная» на системы «малая группа» и «репетитор», а также области вероятных характеристик обучаемых в явном виде демонстрируют, что такие замены являются действенным средством повышения качества ОП БВМИ.

Дидактические системы «малая группа» и «репетитор» ориентированы на обучаемых с ограниченными уровнями исходной подготовки и учебной мотивации и обеспечивают их необходимую активность за счет постоянного диалога с преподавателем. Но внедрение этих систем в ВОП БВМИ не является реальным по финансовым соображениям.

В выявленной совокупности доминирующих факторов к числу внутренних факторов относятся следующие индивидуальные характеристики обучаемых: исходный уровень подготовки (фактор  $\chi_1$ ); уровень учебной мотивации (фактор  $\chi_2$ ). Оценим влияние этих факторов на качество образовательного процесса в БВМИ в рамках его имеющейся организации (дидактическая система «традиционная») и общепринятой ТГО.

Для этого построим графики изменения отклика модели (7) для области вероятных характеристик ( $\chi_1 = 0,340 \pm 0,1$ ;  $\chi_2 = 0,561 \pm 0,1$ ) контингента обучаемых в БВМИ. Оценим величину изменения отклика модели (7) при росте (снижении) исходного уровня подготовки (фактор  $\chi_1$ ) и уровня учебной мотивации (фактор  $\chi_2$ ) на 0,1. Результаты этих действий представлены на рис. 9, 10.

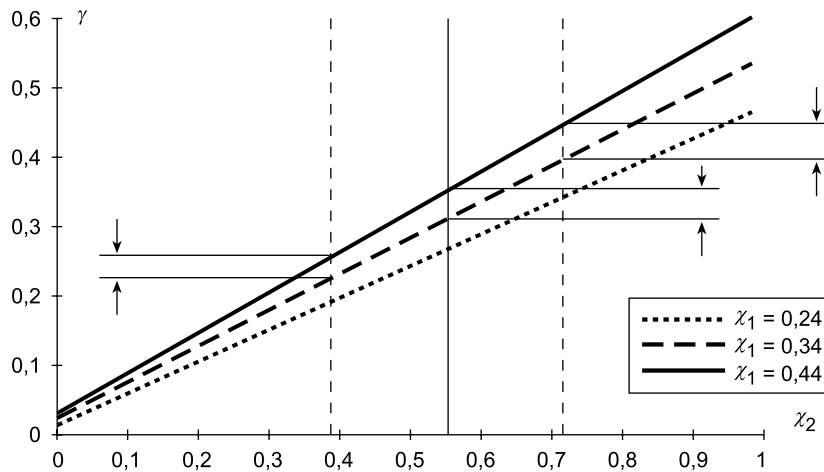


Рис. 9. Оценка влияния изменений уровня исходной подготовки на результаты обучения

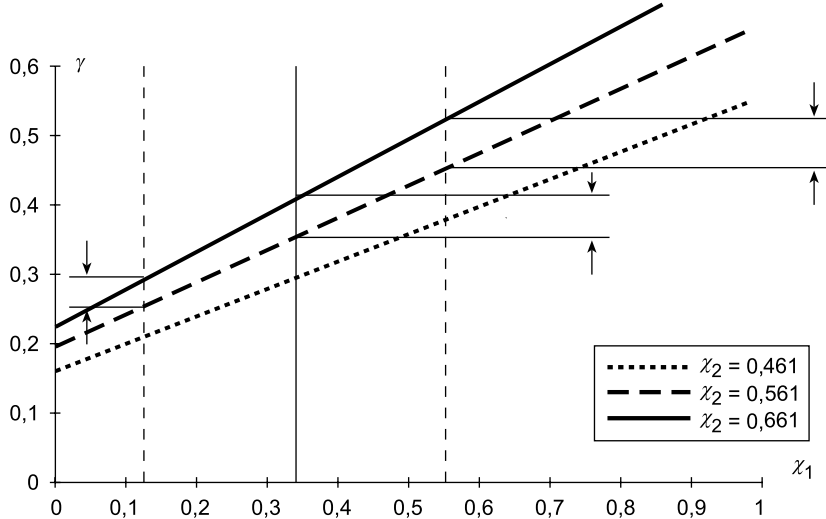


Рис. 10. Оценка влияния изменений уровня учебной мотивации на результаты обучения

Приведенные на рис. 9, 10 результаты оценки

$$\left. \begin{aligned} \Delta\gamma(\chi_1) &= 0,034 - 0,053 : \Delta\gamma_{крит}^{0,05} = 0,034 - 0,041 \\ \Delta\gamma(\chi_2) &= 0,039 - 0,065 : \Delta\gamma_{крит}^{0,01} = 0,045 - 0,052 \end{aligned} \right\} \quad (11)$$

демонстрируют, что даже незначительный рост уровня исходной подготовки и уровня учебной мотивации обучаемых ( $\Delta\chi_1 = +0,1$ ;  $\Delta\chi_2 = +0,1$ ) в условиях БВМИ оказывает на качество учебного процесса большее влияние, чем внедрение инновационных технологий обучения.

Поэтому учебно-методическая работа профессорско-преподавательского состава в условиях БВМИ должна быть ориентирована на повышение уровня учебной мотивации и исходной подготовки курсантов.

Кроме того, предлагаем следующие выводы.

1. Метод анализа дидактического потенциала факторов, определяющих качество образовательного процесса, предназначен для оценки возможности статистически значимого повышения качества обучения за счет варьирования ограниченной группы его качественных и количественных характеристик (факторов).

Метод представляет собой процедуру построения и последующего анализа имитационных моделей принятого показателя качества образовательного процесса, основанную на сочетании апробированных методов планирования многофакторных экспериментов, нелинейного программирования и математической статистики с методами педагогического эксперимента.

2. На основании результатов исследований, проведенных в соответствии с разработанным методом, можно считать теоретически обоснованными и экспериментально подтвержденными следующие положения:

2.1. дидактический потенциал педагогических технологий вариативен и зависит от уровней исходной подготовки и учебной мотивации обучаемых, поэтому дидактическая эффективность педагогической технологии неодинакова в отношении обучаемых с различными уровнями исходной подготовки и учебной мотивации;

2.2. при реализации в дидактической системе «традиционная» инновационные педагогические технологии в основном ориентированы на обучаемых с высоким уровнем исходной подготовки и/или учебной мотивации, поэтому их дидактический потенциал в отношении обучаемых с низким или средним уровнем исходной подготовки и/или учебной мотивации может быть ниже дидактического потенциала традиционной технологии обучения;

2.3. целесообразность внедрения инновационных педагогических технологий в регулярный военно-образовательный процесс определяется наличием высокого исходного уровня подготовки и учебной мотивации обучаемых. Если образовательный процесс организован в рамках дидактической системы «традиционная», а исходный уровень подготовки и уровень учебной мотивации обучаемых недостаточны, то внедрение инновационных педагогических технологий не приведет к значительному росту качества образовательного процесса и не станет целесообразным;

2.4. дидактические системы «малая группа» и «репетитор» ориентированы на обучаемых с ограниченными уровнями исходной подготовки и учебной мотивации и обеспечивают их необходимую активность за счет постоянного диалога с преподавателем. Переход от дидактической системы «традиционная» к системам «малая группа» и «репетитор» без каких-либо



изменений традиционной технологии обучения способен обеспечить внушительный рост качества военно-образовательного процесса, однако сложное финансовое состояние тормозит внедрение таких систем в образовательный процесс ВМИ;

2.5. даже незначительный рост уровня исходной подготовки и уровня учебной мотивации обучаемых оказывает на качество военно-образовательного процесса большее положительное влияние, чем внедрение инновационных технологий обучения, поэтому учебно-методическая работа профессорско-преподавательского состава ВМИ в первую очередь должна быть ориентирована на повышение уровней учебной мотивации и исходной подготовки курсантов.

#### Литература

- Беспалько В.П.* Слагаемые в педагогической технологии. М.: Педагогика, 1999.  
*Губинский А.И., Евграфов В.Г.* Эргономическое проектирование судовых систем управления. Л.: Судостроение, 1974.



Н.И. Архипова, О.Л. Седова

ВОПРОСЫ ПОВЫШЕНИЯ УРОВНЯ  
ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ  
И МОРАЛЬНО-ПРАВСТВЕННЫХ КАЧЕСТВ  
ГОСУДАРСТВЕННЫХ И МУНИЦИПАЛЬНЫХ  
СЛУЖАЩИХ

Проводимые в настоящее время в России реформы предъявляют новые, более высокие требования к государственным и муниципальным служащим, ведь именно на их плечи лег нелегкий груз управления государством на современном этапе становления новой российской государственности, формирования институтов государственного и местного управления.

Для проведения таких реформ нужны специалисты – «государственники» (чиновники), знающие, чем и как управлять, учитывающие национальные традиции, исторические особенности формирования российского государства. Хорошо известно, что успехи любых государственных преобразований напрямую связаны с эффективностью деятельности государственной службы.

Еще два века назад, в период реформ управления, проводимых во время правления Александра I, крупный государственный деятель М.М. Сперанский говорил о том, что привлечение новых, соответствующим образом подготовленных государственных служащих становится неизбежностью.

Государственные и муниципальные служащие в своей деятельности выполняют различные функции: политические, административно-распорядительные, управленческие. Соотношение между различными видами деятельности зависит от иерархического положения государственного или муниципального органа и должностного лица в управлении.

Таким образом, специалисты в области государственного и муниципального управления должны понимать механизм функционирования политической власти в обществе, разбираться

в структурах и процессах, происходящих в административной системе государства, знать основные политические и социальные институты, оказывать влияние на деятельность органов государственной власти. Ведущим критерием профессионализма менеджера в области государственного и муниципального управления при таком подходе является его компетентность, которая предполагает развитие в человеке способности ориентироваться в разнообразии сложных и непредсказуемых рабочих ситуаций, иметь представление о последствиях своей деятельности, а также нести за них социальную ответственность.

В связи с этим эффективность профессиональной деятельности государственных гражданских и муниципальных служащих определяется не только их компетентностью и профессионализмом, но и деловыми, морально-нравственными качествами.

Профессиональная компетентность государственных гражданских и муниципальных служащих определяется соответствием их образовательного уровня, профессионального опыта, профессиональных знаний и умений предъявляемым требованиям. Чтобы замещать должность на государственной гражданской и муниципальной службе, необходимо соответствовать квалификационным требованиям к уровню профессионального образования, стажу гражданской службы, опыту работы по специальности, профессиональным знаниям и навыкам, необходимым для исполнения должностных обязанностей.

Специалисты считают, что для нормального функционирования государства в органах государственного управления должно быть не менее 30–40% чиновников-управленцев с высшим специальным образованием. В России лишь 3–4% государственных служащих и 1,5–2% муниципальных служащих имеют специальное образование в области государственного и муниципального управления. Анализ кадрового потенциала государственной и муниципальной службы показывает, что в целом профессионализм государственных и муниципальных служащих остается невысоким, особенно в правовых, управленческих и экономических сферах. Так, 41,5% государственных служащих имеют высшее техническое образование, 24,6% – экономическое и всего 7,6% – юридическое, не говоря уже об управленческом.

В Федеральном законе № 79-ФЗ от 27 июля 2004 г. «О государственной гражданской службе в Российской Федерации» установлены требования только к уровню образования (высшее, среднее

профессиональное), но не сформулированы требования к виду профессионального образования служащих по направлениям подготовки и переподготовки (юридическое, управленческое, экономическое и др.).

С целью роста профессиональной компетентности государственных гражданских служащих в настоящее время предусмотрено обязательное повышение их квалификации не реже чем один раз в три года, а также обязательная сдача квалификационного экзамена. В Российской Федерации профессиональную подготовку и повышение квалификации государственных и муниципальных служащих осуществляют более 100 высших учебных заведений. Кроме того, подготовкой, переподготовкой и повышением квалификации государственных и муниципальных служащих занимаются Российская академия государственной службы (РАГС) при Президенте Российской Федерации и работающие в ее системе 9 региональных академий, 40 их филиалов и 11 представительств, а также 3 института повышения квалификации.

Положение и правовой статус государственных гражданских и муниципальных служащих обязывают их проявлять высокие нравственные качества и строить свою деятельность в соответствии с общечеловеческими ценностями (равноправие, справедливость, честность и искренность, ответственность). Деловая этика обязывает государственных гражданских и муниципальных служащих быть толерантными, дипломатичными, внимательными и дорожить доверием населения, не позволять себе предвзято и неуважительно высказываться о коллегах и гражданах. При осуществлении должностных полномочий государственные гражданские и муниципальные служащие должны проявлять гражданскую позицию, независимость и самокритичность, овладевать психологическими приемами предупреждения и разрешения межличностных конфликтов.

Без фундамента этических ценностей, соответствующих новым условиям демократического общества, не может быть эффективной работы государственного аппарата. Недостаточный уровень культуры государственных и муниципальных служащих, несоблюдение этических норм подрывают авторитет государственной и муниципальной службы, сдерживают развитие органов законодательной и исполнительной власти.

В настоящее время в России идет процесс пересмотра подходов к административной этике. Этика государственного служащего –

это система общих ценностей и правил, регулирующих взаимоотношения на государственной службе между руководителями и подчиненными, коллегами в процессе их совместной деятельности, между служащими и гражданами.

Одним из фундаментальных этических принципов государственной службы и важнейшим компонентом этической оценки деятельности государственных и муниципальных служащих является сформулированный еще древними римлянами принцип справедливости (*justitia regnorum fundamentorum* – «справедливость есть основа государственной службы»), который реализует себя в законном и рациональном использовании государственно-властных полномочий, в действенной защите прав граждан, в удовлетворении социальных ожиданий населения как важнейшем критерии оценки эффективности государственной службы.

Приведем данные социологического опроса работников федеральных органов исполнительной власти, проведенного в ноябре 2003 г. (табл. 1, 2) Социологическим центром Российской академии госслужбы РФ при Президенте РФ о качествах, обеспечивающих эффективность профессиональной деятельности, и качествах, наиболее распространенных в среде служащих.

Таблица 1

Качества, необходимые для эффективной профессиональной деятельности гражданского служащего,

Способность брать ответственность на себя	58,7
Дисциплинированность	50,0
Доброжелательность	41,5
Честность	37,0
Способность к компромиссу	30,7
Справедливость	26,8
Принципиальность	25,7
Склонность к взаимопомощи	16,9
Терпимость к чужим жизненным идеалам	9,4
Открытость	8,2
Другое	2,2
Затруднились ответить	1,2

% от числа опрошенных\*

\* Сумма ответов превышает 100%, так как по методике опроса можно

Н.И. Архипова, О.Л. Седова

было выбрать несколько вариантов ответов.

Таблица 2

Негативные качества, наиболее распространенные в среде

Бюрократизм, волокита	53,7
Стремление использовать должностное положение в корыстных целях	33,9
Имитация бурной деятельности	32,9
Безответственное отношение к своим служебным обязанностям	29,2
Отсутствие принципиальности	16,3
Непорядочность, нечестность	13,8
Безразличное, неуважительное отношение к коллегам	12,8
Пренебрежение к законам	11,0
Другое	4,7

гражданских служащих, % от числа опрошенных\*

\* Сумма ответов превышает 100%, так как по методике опроса можно было выбрать несколько вариантов ответов.

Распространенность негативных качеств в среде государственных служащих препятствует их эффективной профессиональной деятельности и отрицательно влияет на имидж государственной службы. Негативные личностные качества государственных служащих приводят к нарушению норм административной этики. Другими причинами нарушения норм административной этики, по мнению самих служащих, являются желание компенсировать недостаточно высокую зарплату, бесконтрольность и безнаказанность.

Таким образом, можно отметить тенденцию к обесцениванию в значительной мере норм профессиональной этики и правил служебного поведения в системе государственной и муниципальной службы.

Для управления административной этикой в разных странах разрабатываются правовые нормы и этические кодексы, проводятся специальные кампании по улучшению имиджа государственной власти.

В 1998 г. Международная организация по экономическому сотрудничеству и развитию опубликовала «Рекомендации по совершенствованию этического поведения в государственной службе», которые содержали основные принципы этического поведения госслужащих и меры по его стимулированию. В мае 2000 г.

Комитетом министров Совета Европы был одобрен «Модельный кодекс поведения государственных служащих», рекомендованный в качестве образца при принятии европейскими странами кодексов поведения государственных служащих.

В России новый этап формирования административной этики начался с Указа Президента РФ № 885 от 12 августа 2002 г. «Об утверждении общих принципов служебного поведения государственных служащих». В данном указе были определены основные принципы служебного поведения, которыми надлежит руководствоваться государственным служащим при исполнении должностных обязанностей. Главным принципом служебного поведения было определено добросовестное, на высоком профессиональном уровне исполнение должностных обязанностей, соблюдение норм профессиональной этики и правил делового поведения, проявление корректности и внимательности в обращении с гражданами и представителями организаций. Государственный служащий должен проявлять терпимость и уважение к обычаям и традициям народов России, воздерживаться от поведения, которое могло бы вызвать сомнение в объективном исполнении государственным служащим своих должностных обязанностей, а также избегать конфликтных ситуаций, способных нанести ущерб его репутации или авторитету государственного органа.

Однако, по мнению экспертов, принятие данного указа существенно не повлияло на состояние административной этики в госаппарате (табл. 3).

Таблица 3

Оценка влияния Указа Президента Российской Федерации «Об утверждении общих принципов служебного поведения

Безусловно, да	15,0
Скорее, да	21,8
Все осталось без изменений	37,4
Скорее, нет	16,3
Безусловно, нет	2,0
Затруднились ответить	7,5

государственных служащих», % от числа опрошенных\*

\*В опросе участвовало более 1000 государственных служащих

Н.И. Архипова, О.Л. Седова

в 16 субъектах Российской Федерации.

Дальнейшее развитие требования к служебному поведению государственных служащих получили в Федеральном законе № 79-ФЗ от 27 июля 2004 г. «О государственной гражданской службе в Российской Федерации». В число требований к должностному поведению служащего были включены недопустимость конфликтных ситуаций, способных нанести ущерб репутации или авторитету государственного органа; соблюдение установленных правил публичных выступлений и предоставления служебной информации. В соответствии с настоящим Законом государственные гражданские служащие должны соблюдать нейтральность, которая исключает возможность влияния на их профессиональную служебную деятельность решений политических партий, других общественных, религиозных объединений и иных организаций. Гражданским служащим, замещающим должность гражданской службы категории (группы) «руководители», запрещено принуждение гражданских служащих к участию в деятельности политических партий, других общественных и религиозных объединений.

В настоящем Законе (гл. 3) рассмотрены вопросы урегулирования конфликта интересов на гражданской службе, при котором личная заинтересованность гражданского служащего может повлиять на объективное исполнение им должностных обязанностей. Под личной заинтересованностью гражданского служащего понимается возможность получения им при исполнении должностных обязанностей доходов в денежной либо натуральной форме.

Для соблюдения требований к служебному поведению гражданских служащих и урегулирования конфликтов при столкновении интересов в государственных органах должны создаваться специальные комиссии.

Законодательное закрепление четких правил служебного поведения государственных гражданских служащих позволяет гражданам и институтам гражданского общества не просто ожидать, а требовать их исполнения должностными лицами. В случае нарушения закрепленной в законодательстве модели служебного поведения имеется возможность обжаловать эти нарушения, что способствует повышению доверия к органам власти.

Вместе с тем, как показали результаты выборочного социологического опроса населения Российской Федерации, проведен-



ного в ноябре 2005 г. в 24 субъектах Российской Федерации на тему «Открытость государственной гражданской службы и взаимосвязь с институтами гражданского общества», 58,6% опрошенных считают, что чиновники действуют по неписаным правилам, а 52,7% респондентов отметили неспособность граждан влиять на деятельность органов власти.

Социологическое исследование «Оценка москвичами работы органов исполнительной власти города с обращениями, поступившими в ходе встреч руководителей с населением при проведении прямых телефонных связей, пресс-конференций, телеэфиров», проведенное в I кв. 2006 г. Институтом социально-политических исследований Российской академии наук, позволяет сделать вывод, что лишь пятая часть (19%) опрошенных москвичей, вступавших во взаимодействие с органами исполнительной власти, удовлетворены результатом своих обращений, 39% респондентов удовлетворены отчасти и еще 39% совсем не удовлетворены тем, как была решена их проблема. Примерно половина опрошенных (от 45 до 54%) критически оценивают доступность для москвичей системы институтов исполнительной власти города, ее способность решать существующие у горожан проблемы, ее заинтересованность в решении этих проблем.

Наряду с правовым регулированием вопросов административной этики в органах государственной власти Российской Федерации стали разрабатывать кодексы поведения государственных служащих, призванные содействовать повышению авторитета и укреплению доверия граждан к органам государственной власти.

Однако этические правила не могут быть эффективными, если нет механизма их проведения в жизнь. В связи с этим в органах государственной власти стали создаваться комиссии по этике. Вместе с тем работа комиссий по этике в органах государственной власти и принятие этических кодексов, как показывает практика, не могут полностью решить проблему. Соблюдение норм административной этики должно стать обязательным требованием к должности государственного и муниципального служащего и учитываться при присвоении классов чинов и квалификационных разрядов, аттестации служащих, их включении в кадровый резерв.

Для государственных и муниципальных служащих, которые в отличие от других социально-профессиональных групп ответственны за управление в государстве, следование этическим

Н.И. Архипова, О.Л. Седова

нормам должно стать неотъемлемой частью их мировоззрения.

Литература

Федеральный закон № 79-ФЗ от 27 июля 2004 г. «О государственной гражданской службе в Российской Федерации» // Собрание законодательства. 2004. № 31. Ст. 3215.

Федеральный закон № 25-ФЗ от 2 марта 2007 г. «О муниципальной службе в Российской Федерации» // Собрание законодательства. 2007. № 10. Ст. 1152.

Указ Президента РФ № 885 от 12 августа 2002 г. «Об утверждении общих принципов служебного поведения государственных служащих» // Собрание законодательства. 2002. № 33. Ст. 3196.

Российская бюрократия: состояние и тенденции развития. Социология власти // Вестник Социологического центра РАГС. 2004. № 1.

Оценка москвичами работы органов исполнительной власти города с обращениями, поступившими в ходе встреч руководителей с населением при проведении прямых телефонных связей, пресс-конференций, телеэфиров // Пульс. 2006. № 6 (313).



Е.Ю. Славникова

УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ ПЕРСОНАЛА  
КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРОМЫШЛЕННОГО  
ПРЕДПРИЯТИЯ  
“Управление”

Как отмечал П. Друкер, «в самом существе человека заложено стремление развивать и использовать свои сильнейшие стороны. Фактически за всеми разговорами о “цельном человеке” или “зрелой личности” скрывается пренебрежение к наиболее характерному дару человека: его способности направлять все свои ресурсы в какую-то определенную область и решать какую-то определенную задачу»<sup>1</sup>. В современных условиях вложение средств в человеческие ресурсы и кадровую работу становится долгосрочным фактором конкурентоспособности и выживания предприятия в условиях рыночной экономики. В эпоху высоко-развитой рыночной цивилизации роль человеческого фактора в эволюции экономики непрерывно возрастает. Связано это с тем, что по мере расширения и углубления, особенно в последние два десятилетия, научно-технологической революции, освоения высокосложных технологий и распространения компьютеров национальная экономика уже не может обходиться без масштабной творческой деятельности.

Обеспечение эффективных организационных условий на промышленном предприятии требует соединения рабочей силы и рабочих мест, включения в инновационно-производственный процесс творческого потенциала работников, подготовки и переподготовки кадров, решения проблем социальной защиты трудящихся.

Проведенный Ассоциацией менеджеров опрос руководителей российских предприятий позволил определить факторы, негативно влияющие на развитие промышленного предприятия. В ходе опроса все руководители на первое место поставили такой фактор, как недостаток квалифицированного персонала.

Особо следует отметить повышение значимости человеческого фактора при включении России в мировое экономическое пространство. Так, в ходе интернет-конференции в июле 2006 г. Президент России В.В. Путин, говоря о вступлении в ВТО, отметил, что это «некий сертификат качества, который создает благоприятные условия для инвестирования, повышает доверие к стране»<sup>2</sup>.

Все это свидетельствует об актуальности проблемы обеспечения конкурентоспособности промышленных предприятий за счет повышения качества человеческих ресурсов (персонала). В то же время следует отметить, что до настоящего времени понятие «качество персонала» четко не было определено ни в рамках управления персоналом, ни в менеджменте качества. Специалисты менеджмента достаточно близко подошли к решению этой задачи, но не решили ее.

Рассмотрим, что подразумевается под качеством персонала согласно современным теориям экономики и управления. Ответ на этот вопрос дают такие концепции, как теория человеческого капитала и менеджмент качества.

Для определения возможности участия человека в экономических процессах обычно используются понятия «рабочая сила» и «человеческий капитал». Под рабочей силой понимается способность человека к труду как совокупность его физических и интеллектуальных характеристик, которые могут быть использованы в производстве. Рабочая сила характеризуется обычно показателями здоровья, образования и профессионализма. Вместе с тем в современных условиях эта категория не отражает уровень соответствия подготовки индивида запросам производства. В то же время, как показывает современный менеджмент, основным условием функционирования производства является наличие работника, подготовленного к инновационным процессам.

Для более детального анализа в научный оборот было введено понятие «качество рабочей силы». Большинство авторов определяют его как образовательный и профессионально-квалификационный уровень подготовки работника. Более современная трактовка качества рабочей силы включает не только уровень квалификации, профессиональной подготовки, образования и производственного опыта, но и состояние здоровья, возраст, пол, т. е. определенные психофизиологические характеристики.

Теория человеческого капитала, в основе которой лежит эко-

номический подход к человеческому поведению, достаточно быстро стала одним из центральных разделов современной экономики труда. Хотя принципиальные идеи этой теории высказывались еще в XVII–XVIII вв. (в работах Т. Мена, У. Петти, А. Смита и др.), свое развитие она получила только со второй половины XX в. Предпосылки к разработке теории человеческого капитала заложены в работах классиков политической экономии, которые уделяли серьезное внимание данной проблеме. Они положили начало научному анализу способностей человека к труду, их формирования, воспроизводства и эффективного функционирования. Основоположниками теории стали экономисты «чикагской школы» Теодор В. Шульц и Гэри Беккер, каждый из которых был удостоен Нобелевской премии в области экономики.

В основу разработанной Г. Беккером теории о «человеческом капитале» положен экономический подход к человеческому поведению. Этот подход подразумевает реализацию принципа рационального оптимизирующего поведения индивидуумов. В основе подхода – гипотеза рациональных ожиданий, согласно которой человек при принятии решений исходит из принципа экономической целесообразности, принимает те решения, которые способны принести ему наибольшую выгоду.

По Г. Беккеру, человеческий капитал – это совокупность врожденных способностей и приобретенных знаний, навыков и мотиваций, целесообразное использование которых способствует увеличению дохода (на уровне индивида, предприятия или общества). То есть сами по себе знания, навыки и способности (трудовой потенциал) человеческим капиталом не являются. Чтобы стать капиталом, они должны приносить доход. Данная трактовка восходит к неоклассикам, которые определяли капитал как нечто, приносящее доход.

Управление человеческим капиталом происходит в основном за счет эффективного инвестирования в его составляющие. Инвестиции в человеческий капитал способствуют повышению его восприимчивости к новым научным идеям, технико-технологическим разработкам, что в свою очередь ускоряет дальнейшее развитие человеческого капитала и, как следствие, повышает эффективность всей экономической системы, ее способность развиваться, приспособившись к постоянным изменениям. Инвесторами в данном случае могут выступать семья, государство,

Е.Ю. Славникова

организация, различные фонды, частные лица или сам индивидуум. В этой связи интерес вызывает система показателей, предложенная американским экономистом Я. Фитц-енцем<sup>3</sup>. Его система сбалансированных показателей человеческого капитала состоит из четырех квадрантов, каждый из которых имеет отношение к одному из основных видов деятельности менеджмента человеческого капитала – *приобретению, содержанию, развитию и сохранению*. При этом планирование не включено им в данную систему, поскольку относится к будущему, в то время как предлагаемая система рассматривает события недавнего прошлого и настоящего.

Согласно концепции Я. Фитц-енца, первым действием после планирования является *приобретение* человеческого капитала. Это осуществляется с помощью найма, лизинга либо развития. *Содержание* рассматривается как выплата заработной платы и обеспечение льгот.

Мониторинг *развития* человеческого капитала является самой серьезной проблемой, поскольку значительная часть процесса развития невидима и часто даже нераспознаваема, поэтому определить общую сумму расходов практически невозможно. Кроме того, часть так называемых расходов на внешний тренинг зачастую является маскировкой других расходов. Тем не менее необходимо создавать набор измерений, позволяющих относительно точно определить расходы на развитие человеческого капитала.

Важность *сохранения* человеческого капитала не подвергается сомнению. В условиях развития, устойчивого функционирования и особенно реорганизации предприятие должно всегда уметь сохранять решающий набор ключевых работников. Поэтому уровень увольнений и расходы на сохранение основного состава также являются важными показателями человеческого капитала предприятия.

Инвестиции в человеческий капитал позволяют решать проблему его так называемого износа. Выделяют два вида износа человеческого капитала – физический и моральный. Физический износ предполагает ухудшение памяти, здоровья, старения организма, смерть. Под моральным износом понимается устаревание знаний. Существуют два вида морального износа. Первый вид связан с ухудшением характеристик человеческого капитала в рамках уже существующего знания. Моральный износ второго

вида связан с появлением принципиального нового знания, без овладения которым становится невозможным дальнейшее использование человеческого капитала в воспроизводственном процессе. Моральный износ человеческого капитала также подразумевает износ профессий, износ знаний, необходимых для занимаемой должности, износ навыков обращения со средствами труда.

Большинство экономистов выделяют три основных актива человеческого капитала: расходы на здравоохранение, на образование и на мобильность.

Расходы на здравоохранение складываются из расходов на профилактику заболеваний, медицинское обслуживание, диетическое питание, улучшение жилищных условий. Это приводит к сокращению заболеваемости и смертности, продлению трудоспособного периода жизни человека, а следовательно, времени функционирования человеческого капитала. Состояние здоровья человека – это его естественный капитал, часть которого является наследственной, а другая – приобретенной в результате затрат самого человека и общества.

Преодоление морального износа интеллектуальной составляющей человеческого капитала требует постоянного обновления знаний в процессе переподготовки и повышения квалификации. Это предполагает инвестирование в развитие системы непрерывного образования, представляющей собой важную составную часть развития современных производительных сил, призванную обеспечить соответствие параметров человеческого капитала современным требованиям обеспечения устойчивого социально-экономического развития.

Расходы на образование включают в себя стоимость общего и специального образования, формальное (получение среднего, специального и высшего образования, а также получение другого образования, профессиональная подготовка на производстве, различные курсы, обучение в магистратуре, аспирантуре, докторантуре и пр.) и неформальное образование (самообразование индивида), подготовку по месту работы. Расходы на мобильность позволяют осуществлять миграцию из мест с низкой продуктивностью труда в места с относительно высокой продуктивностью, преодолевать безработицу.

На уровне предприятия человеческий капитал можно рассматривать как *качество персонала*, управление которым требует

разработки адекватных подходов и методов. Понятие «персонал» означает весь личный состав работников, включая постоянных и временных, состоящих с организацией как юридическим лицом в отношениях, регулируемых договором о найме. Вместе с этим персонал в управленческой науке определяется как социально-экономическая категория, выражающая социальную общность работников конкретной организации.

Начиная с середины 80-х годов XX в. для выражения нового взгляда на роль человека в современном производстве используется также термин «человеческие ресурсы» которые представляют собой сложное, многоструктурное образование, отражающее их качественные и количественные характеристики.

В ряде изданий, посвященных управлению персоналом, качество персонала представлено как совокупность профессионально-квалификационных, физических, психомотивационных и специфических характеристик персонала. Следует отметить, что данное определение нуждается в уточнении. Для того чтобы более четко определить, что представляет собой качество персонала, обратимся к стандартам ИСО 9000. В общем виде качество, согласно стандарту ИСО 9000–2001, представляет собой степень соответствия совокупности присущих характеристик требованиям. Таким образом, *качество персонала* – это степень соответствия совокупности его характеристик определенным требованиям. Существует мнение, что более удачным является определение, данное в предыдущей редакции стандарта – стандарте ИСО 9000–1994. В нем качество определено именно как совокупность характеристик объекта, относящихся к его способности удовлетворять установленные и предполагаемые потребности. Однако, по нашему мнению, такое определение является несколько устаревшим.

К построению системы показателей, отображающих качество персонала, можно подойти с двух сторон. Используя градуальную характеристику, мы говорим о шаблонном «нормальном сотруднике» и о степени приближения свойств конкретного сотрудника к норме, стандарту. Градуальная характеристика качества может быть рекомендована тогда, когда четко определены (стандартизированы) рабочие требования. Если специфика рабочего места не позволяет этого сделать (например, в гуманитарных областях, образовании, науке), то, как показывают исследования, следует использовать шкальный подход, определяя



набор параметров, отражающих рабочую деятельность персонала и позволяющих оценивать движение сотрудников относительно заданных осей координат. Использование шкального подхода удобно также и тем, что он позволяет оценить эффективность подбора персонала в целом, а не только конкретных сотрудников. Даже если качественные характеристики каждого сотрудника оценены не очень высоко, то при грамотной организации работы качество персонала в целом может быть достаточно высоким.

Подводя итог рассмотрению показателей качества персонала, определим состав основных его характеристик. Всю совокупность качественных характеристик персонала можно разделить на три основные группы:

- способности (уровень образования, объем полученных знаний, профессиональные навыки, опыт работы в определенной сфере профессиональной деятельности, с определенным видом продукта или услуг, профессиональные навыки сотрудничества и взаимопомощи, опыт работы в условиях комплексных программ и т. п.);
- мотивации (сфера профессиональных и личных интересов, стремление сделать карьеру, стремление к власти, готовность к дополнительной ответственности и дополнительным нагрузкам);
- психофизиологические свойства (способность воспринимать определенный уровень физических, психических или интеллектуальных нагрузок, способность концентрации внимания, памяти и другие личностные свойства, необходимые для выполнения какой-либо работы).

Определение качественных характеристик персонала является ключевым моментом при выполнении многих функций управления персоналом: отбора персонала, деловой оценки персонала, разработки организационных структур, описаний должности (должностных инструкций), при планировании потребности в персонале. Для определения понятия «качество персонала» и построения системы управления качеством персонала необходимо рассмотреть особенности процесса управления качеством персонала, и прежде всего систему менеджмента качества, основанную на стандартах серии ИСО.

Модель системы менеджмента качества, представленная в стандартах серии 9000, свидетельствует о том, что важную роль в системе играет менеджмент ресурсов, рассматриваемый в разделе 6

стандарта ИСО 9001–2001. В состав указанного раздела входят следующие подразделы:

- 1) человеческие ресурсы;
- 2) инфраструктура;
- 3) производственная среда;
- 4) информация;
- 5) поставщики и партнеры;
- 6) природные ресурсы;
- 7) финансовые ресурсы.

Тот факт, что в первый подраздел включены человеческие ресурсы, вполне закономерен, так как их роль в системе управления – одна из главенствующих. Поскольку концепция «человек как главный ресурс организации» на сегодняшний день является одной из наиболее актуальных концепций управления, то и в системе управления качеством человеческий ресурс выступает как одно из наиболее эффективных средств повышения ее результативности.

Продолжая рассмотрение стандартов серии ИСО 9000 как основы построения системы управления качеством персонала, следует отметить, что стандарт ИСО 9004–2001 уделяет внимание нескольким направлениям в работе с персоналом. Во-первых, в стандарте сформулирована необходимость вовлечения работников в процесс управления качеством и их поддержки. Тем самым подчеркивается надобность уделять внимание мотивации и стимулированию, развитию карьеры, повышению степени ответственности работников, обеспечению эффективной групповой работы. Во-вторых, в нем определены требования к человеческим ресурсам: «персонал, выполняющий работу, влияющую на качество продукции, должен быть компетентным на основе соответствующего образования, подготовки, навыков и опыта»<sup>4</sup>. Поскольку данные требования, в свою очередь, должны, по нашему мнению, являться составляющими понятия «качество персонала», человеческий ресурс, необходимый для обеспечения системы менеджмента качества, сам должен быть качественным, т. е. обладать теми характеристиками, которые нужны для эффективной деятельности промышленного предприятия. Поэтому стандарт ИСО 9004–2001 предусматривает определение требований к компетентности персонала, выполняющего работу, обеспечение развития персонала (подготовку, переподготовку, повышение квалификации), оценку результатов работы, обеспе-

чение осведомленности персонала об актуальности и важности его деятельности и вкладе в достижение целей в области качества. Тем самым стандарт определяет тесную взаимосвязь системы управления персоналом и системы управления качеством на предприятии. Если последняя функционирует недостаточно результативно, то это свидетельствует о неэффективном управлении человеческими ресурсами. Вместе с тем понятия «качество персонала» и «управление качеством персонала» в серии стандартов ИСО 9000 не рассматриваются, что, несомненно, является их недостатком.

Более пристальное внимание уделяется персоналу в рамках концепции тотального управления качеством (TQM). Об этом говорит, прежде всего, анализ принципов и подходов к повышению качества, предложенных Э. Демингом (14 принципов совершенствования качества), Дж. Джураном (10 принципов повышения качества) и Ф. Кросби (14 принципов улучшения качества). Все они как меры по улучшению качества называют необходимость обучения сотрудников, мотивации и стимулирования, создания корпоративной культуры, адекватной TQM. Система TQM предполагает, что повышение качества персонала напрямую связано с качеством труда, а следовательно, с качеством выпускаемой продукции.

При построении модели управления качеством персонала, на наш взгляд, целесообразно воспользоваться моделью менеджмента качества согласно стандартам ИСО 9000, принципами построения системы управления персоналом организации, а также положениями теории интеллектуального капитала. Требования к системам менеджмента качества установлены в ГОСТ Р ИСО 9001. Они являются общими и применимыми к предприятиям любых отраслей промышленности или экономики независимо от категории продукции.

Управление качеством персонала, таким образом, может быть определено как скоординированная деятельность по руководству и управлению организацией применительно к качеству персонала. В состав системы управления качеством персонала, по мнению автора, целесообразно включить следующие подсистемы:

- планирование качества персонала. Данная подсистема должна обеспечивать установление целей в области качества персонала, определение требований предприятия к качественным характеристикам персонала, необходимым для выполнения за-

Е.Ю. Славникова

дач в соответствии со стратегией развития промышленного предприятия, выявление потребностей в персонале соответствующего качества и способов покрытия данных потребностей. Здесь большая роль должна отводиться выработке стратегий управления персоналом, кадровому планированию, управлению компетенциями, маркетинговому подходу к управлению персоналом;

- обеспечение качества персонала должно способствовать деятельности по выполнению требований к качеству персонала и быть связано с определением соответствия работника занимаемой должности, потенциала работника для выполнения задач организации, управлением компетентностью персонала. Большое внимание при обеспечении качества персонала должно уделяться процессу отбора персонала, его адаптации, мотивации и стимулированию;
- улучшение качества должно быть направлено на развитие способности выполнить требования к качеству персонала. Основным инструментом улучшения качества персонала должна быть система непрерывного обучения и развития персонала.

Применение модели и принципов системы менеджмента качества, принятых в семействе стандартов ИСО 9000, к управлению качеством персонала предполагает обеспечение органической взаимосвязи между качеством персонала и качеством продукции, большую степень взаимодействия системы управления персоналом и системы менеджмента качества, что в итоге должно привести к повышению качества труда и, как следствие, к повышению эффективности деятельности промышленного предприятия в целом.

#### Примечания

---

<sup>1</sup> Друкер П.Ф. Эффективный управляющий. <http://orel.rsl.ru/nettext/economic/druker/drucsod.htm>

<sup>2</sup> По материалам сайта «Россия и Всемирная торговая организация». <http://www.wto.ru/ru/newsmain.asp>

<sup>3</sup> Фитц-енц Я. Рентабельность инвестиций в персонал: измерение экономической ценности персонала. М.: Вершина, 2006. С. 132–133.

<sup>4</sup> ГОСТ Р ИСО 9004–2001. Системы менеджмента качества. Рекомендации по улучшению деятельности // Управление качеством продукции. М.: ИПК Издательство стандартов, 2004. С. 139–140.



О.Л. Седова

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ:  
ЭВОЛЮЦИЯ ПОДХОДОВ И ОСОБЕННОСТИ  
СОВРЕМЕННОГО ЭТАПА

Под управлением персоналом в настоящее время понимается специальная функция управления, которая включает в себя систему управления отбором, адаптацией, подготовкой, организацией работы персонала, оплатой и мотивацией его труда, социально-психологическими аспектами производственной деятельности. Главная цель управления персоналом заключается в максимально эффективном использовании потенциала работников для достижения целей организации. Следовательно, важнейшей задачей служб управления персоналом является побуждение сотрудников к максимально производительной работе.

На протяжении многих веков вплоть до эпохи индустриального производства преобладали методы прямого принуждения человека к труду. Труд как процесс, «возникающий из необходимости достижения общих целей в ходе совместной жизнедеятельности людей», существовал только в умах великих мыслителей, начиная с античности. В целом доиндустриальная эпоха не нуждалась в особых методах управления людьми. Основным мотивом деятельности работников было желание выжить. Как писал Адам Смит в работе «Исследование о природе и причинах богатства народов», каждый человек всегда будет стараться улучшить свое экономическое положение.

Лишь с появлением рыночных отношений в начале XX в. были разработаны научные методы управления людьми в процессе трудовой деятельности. Специалисты выделяют шесть наиболее значительных «прорывов» управленческой мысли в области управления персоналом.

Одним из основоположников научной организации труда стал американский инженер Фредерик Тейлор. Его учение

О.Л. Седова

(тейлоризм) сводилось к повышению производительности труда путем рационализации технологии выполнения работ, перенесения идей инженерных наук на управление человеком. Тейлор рассматривал труд прежде всего как индивидуальную деятельность и считал, что воздействие трудового коллектива на рабочего носит деструктивный, разлагающий характер и делает последнего менее продуктивным. В то же время Ф. Тейлор и его ученики показали «глупость заработков на грани голода» и предложили более эффективную модель мотивации работников по типу «кнута и пряника». Они ввели понятие достаточной дневной выработки и предложили оплачивать труд пропорционально вкладу, разработали первую систему оплаты качественного досрочного выполнения производственных заданий, обосновали необходимость профессии менеджера по работе с персоналом.

Второй этап развития науки об управлении персоналом связан с французским администратором и исследователем А. Файолем, который сформулировал 14 основных принципов управления и показал роль и значение не только индивидуальной работы, но и «формальных организационных структур и систем» в управлении персоналом.

Третий этап знаменуется появлением на рубеже 30-х годов XX в. школы «человеческих отношений», основоположником которой считают Э. Мэйо. Он сформулировал принцип зависимости производительности труда от отношений между членами коллектива и одним из первых выдвинул тезис о возможности создания науки об управлении людьми с использованием достижений наук о человеческом поведении – психологии и социологии. В этот период получила интенсивное развитие психотехника, которая выдвинула в качестве первоочередной проблемы «выбор подходящих людей», т. е. проблему профпригодности в широком смысле слова, включая профотбор, профконсультацию и профориентацию.

В 50–60-е годы XX в. в управлении персоналом стали активно применять положения теории систем, кибернетики, экономико-математические методы.

На рубеже 1970-х годов, переломных для всей управленческой мысли, прозвучал тезис о том, что любая организация – это открытая система, которая приспосабливается к внешней и внутренней среде. Именно в этот период в управлении персоналом

начался переход от универсализма к «ситуационному подходу», согласно которому существуют определенные взаимосвязи между типами среды и различными формами управления.

Десятилетие 80-х годов XX в. ознаменовалось открытием значения организационной культуры как мощного инструмента управления персоналом. Многие специалисты стали ставить организационную культуру по силе воздействия на людей вровень с организацией как управленческим инструментом.

В 1990-е годы основополагающим подходом в управлении персоналом стала концепция «кадры как ресурсы». Люди стали рассматриваться как основное богатство предприятий и ключевой ресурс экономики. Именно благодаря персоналу могут успешно развиваться конкурентоспособность и инновационные процессы предприятия, его внутренняя и внешняя мобильность, что является залогом успеха на рынке. Подход к персоналу как к ресурсу отражал реальное повышение роли человека в производстве. Разработка и внедрение прогрессивных технологий и технологических средств привели к изменению характера труда, который стал более творческим и квалифицированным. Уменьшилась роль физических навыков человека по выполнению монотонных, рутинных операций, зато возросло значение его личностных и профессионально-квалификационных качеств. В этих условиях результаты производства все больше стали зависеть от мотивации, форм использования персонала в целом и каждого работника в отдельности.

Рассматривая персонал как ресурс организации, специалисты предполагают экономическую целесообразность внесения больших инвестиций в работу с персоналом. В сочетании с современными методами управления в области организации труда они способны принести адекватную отдачу.

Следует отметить, что в 1990-е годы деятельность многих отечественных предприятий осуществлялась в условиях кризиса. Одним из путей преодоления кризисных факторов была реструктуризация промышленных предприятий, составной частью которой являлась реорганизация систем управления персоналом.

При антикризисной реорганизации системы управления персоналом важно было учитывать как экономические, так и социальные аспекты деятельности предприятия. Экономические аспекты были связаны с затратами на поиск, прием, обучение, увольнение кадров, а также с конкурентными издержками на вы-

пуск продукции, финансовыми ограничениями и т. д. Социальные аспекты обусловлены системой формальных и неформальных связей на предприятии, препятствующих увольнению и найму работников, даже если того требует экономическая ситуация. Предприятия должны были обеспечивать баланс между экономической эффективностью и социальной стабильностью. Как отмечали эксперты, для повышения эффективности промышленных предприятий в условиях кризиса следовало бы уволить около 30% их персонала. Однако известно, что уровень безработицы, за которым возможен резкий рост социальной напряженности, составляет 15–20%. Поэтому только в единстве экономической и социальной сторон могло быть обеспечено эффективное управление персоналом предприятия в кризисных условиях.

При этом особенностью внутреннего рынка труда являлся недостаточный уровень трудовой мобильности на предприятии: лишь немногие работники были готовы к существенному изменению своего профессионального и квалификационного уровня, к внутрипроизводственным переходам. В то же время одной из основных причин невозможности профессионально-квалификационного роста персонала являлись финансовые проблемы (отсутствие средств на обучение или неуверенность в гарантированной высокой оплате после обучения).

Таким образом, основные социальные проблемы управления персоналом в условиях кризиса были связаны с необходимостью для предприятия действовать в условиях жестких «спросовых» ограничений, неразвитостью рынка труда, дезинтеграцией персонала предприятия.

Решение этих проблем требовало реорганизации системы управления персоналом, конечной целью которой являлось формирование восприимчивой к кризисным условиям структуры персонала предприятия.

Антикризисная реорганизация персонала предприятия обладала существенными особенностями в части изменения уровня разделения труда, соотношения материальных и трудовых затрат, упрощения продуктовых и ресурсных потоков.

В целом реорганизация персонала с позиций организационной структуры предприятия была увязана с умеренной децентрализацией структуры управления и предполагала сбалансированное распределение функций управления персоналом на разных уровнях аппарата управления предприятием в целом, независимых



цехов и дуальных структур.

Таким образом, в конце XX – начале XXI в. функция управления персоналом стала одной из основных функций предприятия наряду с функциями производства, маркетинга, продаж, финансов и т. д. Она тесно взаимодействует с другими функциями управления в рамках общей стратегии предприятия.

В начале XXI в. наблюдается существенное повышение роли служб управления персоналом в процессах управления современными компаниями. К традиционным функциям (наем, развитие, адаптация, оценка, мотивация) добавляются такие, как участие в стратегическом планировании, управление стоимостью человеческого капитала, формирование и развитие корпоративной культуры. Расходы на работников рассматриваются при этом как инвестиции и источник роста стоимости компании. Человеческий капитал систематически рассчитывается в сделках слияний и поглощений компаний. Таким образом, функция управления персоналом переместилась из области социального обеспечения и администрирования в область стратегии развития организации.

Все эти изменения напрямую связаны с переосмыслением собственниками путей увеличения капитала компании в связи с ограниченностью потенциала роста и повышением конкуренции. Обеспечение соответствия персонала целям организации становится одной из основных задач кадровой службы. Проведенные в последние годы исследования показывают четкую связь между проблемами управления персоналом и эффективностью бизнеса.

Наряду с универсальными моделями управления персоналом разрабатываются специальные методы управления персоналом в инновационных, интернациональных и других организациях.

Известно, что в современных условиях успех любой организации в конкурентной борьбе во многом зависит от его инновационной активности. Стратегической составляющей инновационной активности организации является персонал, выполняющий роль «двигателя» инновационного процесса и его осуществления. При этом большинство авторов в качестве основной особенности управления персоналом инновационной организации отмечают сопротивление персонала нововведениям и изменениям и предлагают различные способы их преодоления.

Однако не только сопротивление персонала снижает инновационную активность организации. Как показали результаты исследования, проведенного компанией Deloitte (2005 г.), 40%

топ-менеджеров 1400 крупнейших мировых компаний считают, что дефицит «танталов» не позволяет внедрять инновации в практику.

По данным Центра социологических и психологических исследований Высшей школы международного бизнеса АНХ при Правительстве РФ (2006 г.), 62,1% российских компаний испытывают трудности в привлечении и удержании талантливых людей, необходимых инновационной организации. В связи с этим основными задачами в области управления персоналом инновационной организации становятся:

- 1) привлечение в организацию сотрудников с инновационным потенциалом. Для решения этой задачи, с одной стороны, необходимо формировать имидж организации на рынке труда, а с другой – дополнить процедуру отбора персонала при приеме на работу этапами проверки качеств, характеризующих его как работника-новатора (интеллектуальный уровень, способность к самообразованию и саморазвитию, инициативность, изобретательность и др.), анализа достижений претендента, использованием технологии Ассесмент-центра, методов социометрии;
- 2) развитие инновационного потенциала работника организации. Основными методами развития сотрудников являются проведение семинаров и тренингов, обучение действием, привлечение работников к участию в конференциях, круглых столах, проектных и дискуссионных группах и т. д. В последние годы в организациях создаются специальные центры развития сотрудников, используются такие инструменты обмена знаниями, как системы управления знаниями и т. д.;
- 3) удержание работников с инновационным потенциалом в организации. Наряду с предоставлением социального пакета, введением надбавок за стаж целесообразно применять такие инструменты стимулирования работников, как обучение за счет организации (второе высшее, MBA), участие в прибылях, льготное кредитование и др.

Однако ни активная политика привлечения, развития, удержания персонала с инновационным потенциалом, ни преодоление инновационного сопротивления персонала не являются гарантией эффективности инновационной деятельности сотрудников. Только в случае личной заинтересованности сотрудников в решении задач, которые ставит перед ними организация,

формируется их вовлеченность в инновационную деятельность. В связи с этим приоритетной задачей управления персоналом в инновационной организации становится причастность и вовлеченность сотрудников не только в реализацию, но и в разработку инновационной политики организации.

Происходящие в наши дни процессы глобальной интеграции различных государственных образований в единые экономические сообщества, активного расширения межгосударственного сотрудничества в области экономических отношений (создание таких совместных хозяйствующих субъектов со смешанными формами капитала, как совместные предприятия, транснациональные корпорации и т. п.) привели к формированию и развитию международного рынка рабочей силы. В последние годы наблюдается активный рост числа интернациональных организаций. Так, к началу XXI в. насчитывалось более 50 тыс. интернациональных организаций, а число их зарубежных филиалов перевалило за 450 тыс. Особенностью состава персонала интернациональных компаний является наличие различных групп сотрудников: местных сотрудников принимающей страны, сотрудников так называемой исходной страны и сотрудников других стран.

Реализуя функции интернациональной организации по отбору, развитию и целенаправленному использованию человеческих ресурсов, необходимо ориентироваться на принятую в принимающей стране систему трудовых отношений, закрепленную соответствующими правовыми нормами, культуру, экономический и социальный уровень жизни, а также наличие языковых трудностей в случае интернационального состава персонала. Эффективное управление персоналом интернациональных компаний требует применения персонал-технологий с учетом специфических факторов, таких как большой диапазон активности сотрудника, значение личной сферы сотрудника, различие ценностных баз работников.

Таким образом, в конце XX – начале XXI в. особенностями управления персоналом стали индивидуализация, демократизация, информатизация и системность управления персоналом.

Индивидуализация работы с персоналом означает, что в управлении людьми должен быть полностью реализован индивидуальный подход: и на стадии приема, и при продвижении, и при оценке результатов деятельности сотрудника. Ведь каждый

О.Л. Седова

работник – это неповторимая личность со своими чертами характера, ценностными ориентациями, способностями и т. д. Поэтому вряд ли можно рассчитывать на то, что одинаковый подход к разным работникам будет одинаково успешным. Индивидуальный подход позволяет выявить личные интересы работников и сбалансировать их с потребностями и возможностями предприятия. Индивидуализация работы с персоналом направлена на максимально возможную активизацию творческого потенциала работников в процессе труда.

Демократизация управления персоналом предполагает изучение и учет коллективного мнения персонала при принятии важнейших решений, благодаря чему рядовые работники участвуют в осуществлении управленческих функций, во владении собственностью. Вовлечение в процесс управления предприятием рядовых работников создает условия для их самовыражения, развития у них самостоятельности и ответственности, способствует достижению целей, стоящих перед коллективом, как своих собственных.

Информатизация управления персоналом на практике связана с внедрением новых информационных технологий на базе вычислительной техники.

Системность в работе с персоналом предполагает, что управление должно охватывать не отдельные категории работающих, а весь персонал, и решать не отдельные задачи, а все вопросы деятельности работника: от его приема на работу до последнего дня работы и даже после выхода на пенсию. При этом комплексно используются разные методы, средства и приемы работы с персоналом. Управление персоналом стало рассматриваться как система мероприятий и охватывает все стадии производственного процесса – от разработки стратегии фирмы до распределения дохода.

---

#### Литература

- Архипова Н.И., Седова О.Л.* Управление персоналом. М.: Изд-во Ипполитова, 2003.
- Журавлев П.В., Одегов Ю.Г., Волгин Н.А.* Управление человеческими ресурсами: опыт индустриально развитых стран. М.: Экзамен, 2002.
- Кибанов А.Я., Дуракова И.Б.* Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: Учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2005.

Г.А. Шишкова, А.В. Козлов

## СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ БИЗНЕСА: ПРОБЛЕМЫ И РЕШЕНИЯ

Проблема формирования и развития гражданского общества становится все актуальнее для современной России. В соответствии с Проектом основных направлений социально-экономической политики Правительства РФ на долгосрочную перспективу перед государством и обществом стоят задачи формирования основ гражданского общества, осуществления реформы власти, проведения модернизации экономики. Эффективное выполнение этих задач выносит на повестку дня вопрос о взаимной ответственности власти, бизнеса и общества.

Проблема социальной ответственности бизнеса (СОБ) занимает устойчивую позицию как в публикуемых обзорных и аналитических материалах, так и проводимых форумах, дискуссиях, презентациях и других мероприятиях, организуемых в России и за рубежом. Внимание к этой теме не случайно. В условиях развития регулируемой рыночной экономики главной составляющей в системе отношений хозяйствующих субъектов РФ становится процесс взаимодействия бизнеса и государства.

Эта проблема нашла отражение в ежегодном Послании Президента России Федеральному Собранию РФ и в его выступлении на XIV съезде Российского союза промышленников и предпринимателей (РСПП). В них говорилось о важности системного понимания социальной ответственности бизнеса, о том, что индивидуальный успех, а также успех отдельных корпораций по-настоящему устойчив, лишь если он устремлен в перспективу, связан с реальными нуждами людей.

Сложившаяся в России система взаимоотношений и необходимость конструктивного взаимодействия триады «власть–биз-

нес–общество» обуславливает формирование принципиально нового процесса взаимодействия между ними, адекватного как принципам государственного регулирования экономики, отражающим интересы общества, так и мотивационным установкам бизнеса. Отечественные предприниматели осознают всю необходимость ответственности за свои действия перед обществом, понимают, что благодаря именно их действиям развивается Россия.

После государства из всех институтов современного российского общества бизнес наиболее активно включен в глобальные процессы, поэтому эффективное взаимодействие бизнеса и государства, стимулируя общественный прогресс, способно дать толчок подъему экономики. Это обуславливает необходимость поиска путей управления процессом формирования экономического воздействия бизнеса и государства на базе дополнения и развития концептуальных основ решения накопившихся проблем.

Неудивительно, что за последние несколько лет бизнес-сообщество активно развивало тему социальной ответственности и социального партнерства. Однако на сегодняшний день, для того чтобы инициировать процесс распределения социальной ответственности и увеличения количества степеней свободы предпринимательства, необходимо четко определить баланс между государственным регулированием и свободным предпринимательством, выработать механизм передачи таких полномочий, обеспечить необходимый уровень готовности и профессиональной способности бизнеса взять на себя решение социальных проблем.

Кроме того, если в развитых странах тема СОБ являлась ответом на обострившиеся социальные противоречия, обусловленные, главным образом, деятельностью транснациональных корпораций, то в России сложилась иная ситуация.

Попытаемся разобраться в теории вопроса и, прежде всего, определиться с тем, что следует понимать под социальной ответственностью бизнеса и есть ли разница в социальной ответственности крупного и малого бизнеса.

Зарождение концепции социальной ответственности бизнеса относится к началу XIX столетия, когда началось движение в защиту прав трудящихся, возникшее в результате издержек промышленной революции. Эта инициатива исходила от промышленного среднего класса. Организованное рабочее движение возникло позднее, когда в ряде стран были устранены различные препятствия для реализации права на свободу объединения.

К этому периоду относится зарождение доктрины капиталистической благотворительности, согласно которой прибыльные организации должны жертвовать часть своих средств на благо общества (финансировать общественные потребности). Практическим воплощением этой доктрины стали действия некоторых представителей крупного американского бизнеса, не только публично провозгласивших обязанность корпораций использовать свои ресурсы таким образом, чтобы общество оказывалось в выигрыше, но и вложивших крупные суммы в реализацию социальных программ. Наиболее известными из них являются Э. Карнеги, вложивший 350 млн долл. в социальные программы (им построено более 200 публичных библиотек) и Д. Рокфеллер, который пожертвовал 550 млн долл. и основал Фонд Рокфеллера. В 1905 г. в США зародилось движение «Ротари» (Rotary), суть которого заключается в том, что материально преуспевающие люди должны (если, конечно, они созрели до этого понимания) вносить свою лепту в улучшение социальной ситуации не только в профессиональной сфере, но и в ареале своего проживания.

Активно о СОБ на Западе начали говорить более сорока лет назад. В конце 1960-х годов крупный бизнес начал превращаться в заметную экономическую силу, а власть топ-менеджеров больших корпораций становилась сопоставимой с властью политиков (по возможным последствиям принимаемых ими решений). Наступил момент, когда крупный бизнес должен был взять на себя часть ответственности за общество в целом: делать больше, чем предписано законом «корпоративному гражданину», и думать не только о прибыли, чтобы происходило все большее совпадение интересов бизнеса и общества. В настоящее время мнения сторонников такого подхода только усилились, поскольку крупнейшие корпорации мира контролируют четверть всего мирового производства.

В России бизнес конца XIX – начала XX в. полностью находился под контролем верховной власти и развивался неравномерно в первую очередь из-за стратегических задач страны. Финансовые льготы и привилегии предоставлялись в обмен на пожертвования и благотворительную деятельность в пользу казны, и такая практика являлась достаточно распространенной. Благотворительность часто открывала единственную возможность предпринимателям получить чины, звания и прочие отличия, которых иным путем (в частности, своей профессиональной

деятельностью) добиться было очень сложно. Самым почетным считалось получить чин генерала, пожертвовав, например, свои коллекции музею, государству.

В современной России понятие «социальная ответственность бизнеса» активно используется с декабря 2003 г., когда на встрече с предпринимателями в Торгово-промышленной палате Президент РФ В.В. Путин подчеркнул, что «...тема социальной ответственности бизнеса сегодня обсуждается и представляет первостепенное значение для государственных структур...». Хотя с этого момента данная тема обсуждается все чаще, однако в российском обществе еще нет свидетельств о научной проработке понятия «социальная ответственность бизнеса», и каждый понимает эти слова по-своему.

Так, большая часть населения, воспитанная при социализме, полагает, что корпорации и предприятия должны взять на себя все социальные проблемы государства. Но большинство российских предприятий это делать не могут, и поэтому в массовом сознании сформировалось негативное отношение к бизнесу и его лидерам. С другой стороны, многие бизнесмены считают, что их социальная ответственность состоит только в том, чтобы организовать рабочие места, обеспечить своим сотрудникам достойную зарплату и платить налоги.

СОБ основывается на осознании того, что организация должна действовать в интересах сообщества, ресурсами которого (кадровыми, экологическими и пр.) она пользуется.

В классическом понимании, пришедшем к нам с Запада, социальная ответственность включает в себя:

- добросовестную деловую практику;
- развитие персонала предприятия;
- охрану здоровья и безопасные условия труда;
- охрану окружающей среды и использование ресурсосберегающих технологий;
- развитие местного сообщества.

Коммерческие организации, реализуя собственные социальные программы, являются субъектами социальной политики местного и регионального уровня, поэтому возникает необходимость установления конструктивного диалога с органами власти и общественными организациями. Предприятия заменяют либо дополняют свои программы социальными инвестициями, рассчитанными на достижение устойчивых позитивных изменений



в обществе на территории интересов бизнеса. И это оказывается взаимовыгодным – и для бизнеса, и для власти, и для общества в целом.

В России в начале нынешнего столетия требование социальной ответственности в жесткой форме было сформулировано государством. И если в массовом сознании социальная ответственность сводится к формуле «надо делиться» и воспринимается в основном как благотворительная деятельность, то в понимании российской власти социальная ответственность должна стать своеобразными «отступными» за приватизацию, в ходе которой государственная собственность за бесценок была передана новым владельцам. В современной России по мере обострения отношений между верхушкой бизнеса и государством СОБ стала рассматриваться многими представителями крупного бизнеса как «стратегия адаптации» к новой политической ситуации. Данный процесс является естественным результатом стремления крупных российских компаний оставить за чертой новой эпохи негатив, связанный с историей приватизации и строительства крупных российских корпораций.

«Ответственность» происходит от слова «ответ», а он, в свою очередь, подразумевает вопрос или запрос. Трудно предположить, какие запросы и социальные ожидания различных слоев населения могут быть обращены, например, к ОАО «Газпром». Само общество также вряд ли способно сформулировать их без помощи социологов. Но в самой компании «Газпром» одним из примеров социальной ответственности перед своими сотрудниками является единовременная выплата уходящему на пенсию работнику от 3 до 10 среднемесячных заработных плат. Кроме того, компания оказывает финансовую поддержку в приобретении нового жилья в случае переезда пенсионера, работника компании, на материк. Подобная практика есть и в компании «Норильский никель».

«Ответственность» – жесткое, бескомпромиссное слово, особенно, когда речь идет о привлечении к ответственности, да еще по всей строгости закона.

В России делаются первые шаги в направлении осмысления СОБ, порой не всегда правильные.

Хорошо известно, что огромный социальный груз несут градообразующие предприятия, например «Уралвагонзавод» и другие. Некоторые предприятия Екатеринбурга и области берут под

свою гарантию кредиты на строительство жилья и предоставляют их своим работникам без процентов. В отдельных компаниях наравне с программами экспорта, реконструкции, перевооружения появились программы социального развития, благодаря которым осуществляется строительство медицинских центров различного профиля, спортивных сооружений, восстановление и строительство памятников русской культуры и зодчества. Основными участниками программ социального развития выступают крупные финансово-промышленные группы.

Однако реакция местной администрации на реализацию программ социальной ответственности оказалась совсем не такой, как ожидали предприниматели. Слова «социальная ответственность бизнеса» местной администрацией воспринимаются как формула привлечения к добровольно-принудительной благотворительности. Количество подобных случаев «благотворительности» постоянно увеличивается и становится уже обыденным явлением, как и традиционные встречи администрации района с представителями среднего и малого бизнеса, итогом которых, как правило, становятся «добровольные» взносы на решение, например, текущих проблем жилищно-коммунального хозяйства.

В Волгограде по инициативе мэра города был создан фонд социально-экономического развития на «добровольные» взносы предпринимателей из числа представителей малого и среднего бизнеса. Отказ от участия в формировании фонда грозит большими проблемами для предпринимателей, поскольку в районных администрациях с малых предпринимателей требуют «справки об оказании социальной помощи». При отсутствии таковой становится невозможно продлить срок лицензии или получить разрешение на аренду.

Данную ситуацию можно объяснить слишком размытым представлением о СОБ, требующим серьезного уточнения его формулировки, позиций, критериев оценки. Кроме того, в немалой степени потеря позитивного смысла данного термина связана с его восприятием российскими средствами массовой информации.

По данным ООО «Группа 808. Информационный аудит» (компания, занимающаяся независимыми исследованиями информационных полей средств массовой коммуникации и оказывающая консультационные услуги в сфере развития массовых и целевых коммуникаций), за 2000–2005 гг. в региональной прес-

се было опубликовано почти 8,5 тыс. материалов, в которых уделялось внимание теме социальной ответственности бизнеса и власти (в разных контекстах). За тот же период региональная пресса опубликовала более 60 тыс. материалов, посвященных задержкам, задолженности или невыплате заработной платы.

Как подчеркивается в аналитическом обзоре, тема СОБ в СМИ до осени 2003 г. хотя и имела тенденции роста, все-таки оставалась вне главного общеполитического направления (рис. 1).

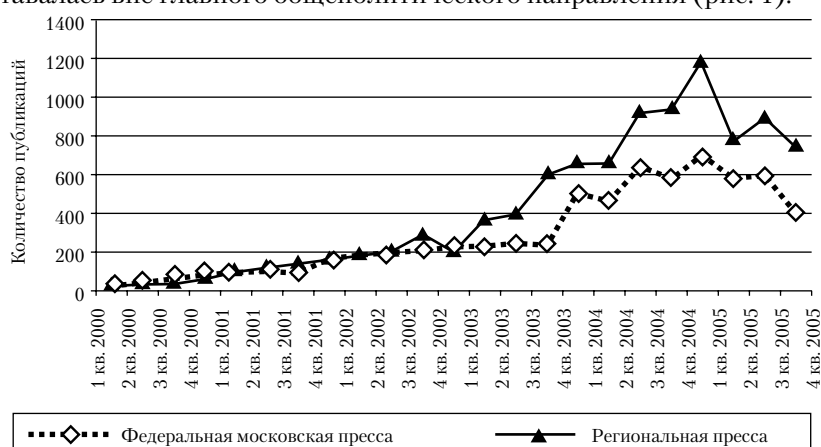
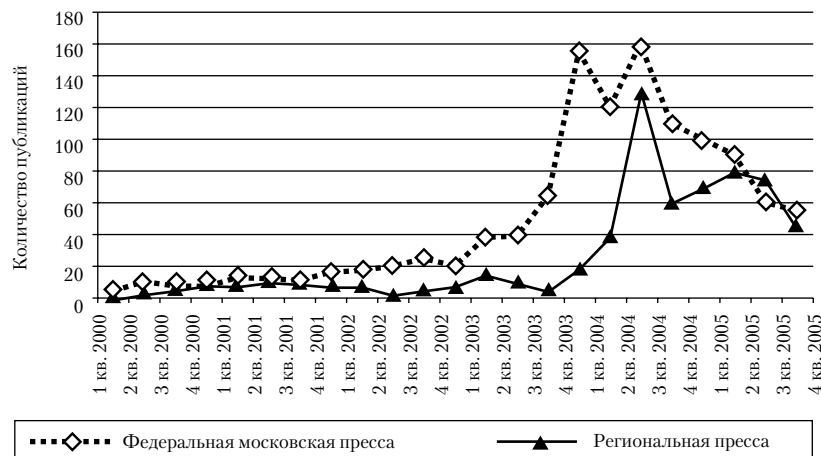


Рис. 1. Частота упоминания термина «социальная ответственность» в московской и региональной российской прессе в 2000–2005 гг.

Заметный рост числа упоминаний термина пришелся на IV кв. 2003 г., что обусловлено, прежде всего, громкими судебными делами, затронувшими крупный российский бизнес, а также выборами в Государственную Думу в декабре 2003 г. Максимальный уровень интереса к теме как в федеральной, так и в региональной прессе пришелся на 2004 г. (ежегодное Послание Президента РФ Федеральному Собранию РФ, его выступление на XIV съезде РСПП, расследование в отношении компании «ЮКОС»). Это означает, что существенный рост интереса к термину «социальная ответственность бизнеса» стал результатом не столько продуманной и долгосрочной политики крупных компаний, сколько результатом информационной контригры в изменившихся

условиях.

Фактически тезис о СОБ использовался как противовес выдвинутым обвинениям со стороны правоохранительных органов в неуплате налогов, а также сложившемуся в российском обществе убеждению в несправедливом характере приватизации. Слишком активное использование данного тезиса в качестве контраргумента не только не привело к нейтрализации возникшего информационного давления, но способствовало частичной дискредитации идеи социальной ответственности



бизнеса (рис. 2).

Рис. 2. Частота упоминания термина «социальная ответственность» в контексте с термином «олигарх» в московской и региональной российской прессе в 2000–2005 гг.

Стремление бизнеса воздействовать на общественные процессы оправданно и не противоречит идее сильного государства, в том числе потому, что без такого влияния невозможно говорить и о СОБ перед обществом, считает Владимир Потанин, президент холдинговой компании «Интеррос». Для того чтобы быть по-настоящему современной коммерческой структурой, уже недостаточно иметь высокие прибыли, достойную зарплату сотрудников, определенные марки автомобилей руководителей, престижный офис и прочее. Необходимо также знать, в чем сос-

тоит философия, миссия фирмы.

Миссия компании не только в извлечении прибыли, но и в усилении общественной роли и значимости бизнеса. Долгосрочные и краткосрочные задачи бизнеса тесно связаны с тенденциями развития всего общества. Известное выражение классика «жить в обществе и быть свободным от общества нельзя» можно применить и к бизнесу – он напрямую связан с современным состоянием общества.

На сегодняшний день многие российские компании осознали эффективность социальной политики. Наиболее крупные из них расходуют на социальные цели 17–18% прибыли. Среди социально ответственных компаний выделяются компании-лидеры, принявшие кодексы корпоративного управления и публикующие отчеты о своей социальной деятельности. В их числе группы СУАЛ, ГМК «Норильский никель», ОАО «Лукойл», ОАО «Северсталь».

Помимо установленных законом обязательств перед государством, некоторые руководители добровольно решают принять на себя определенную долю социальной ответственности, что, конечно, не случайно. Социально ответственная компания имеет ряд выгод:

- укрепление репутации и имиджа;
- повышение эффективности ведения бизнеса;
- обустройство «территории» бизнеса;
- повышение инвестиционной привлекательности компании (особенно с зарубежными партнерами).

Сегодня нормальный западный инвестор, размышляя над тем, в какую компанию вложить деньги, интересуется не только ее финансовой, но и социальной отчетностью. При этом он тоже руководствуется собственной выгодой, а не желанием «поощрить» социально ответственные корпорации. Предприятия, прошедшие «проверку на социальную ответственность», получают больший кредит доверия инвесторов.

В мировой экономике основной причиной распространения практики социальной ответственности бизнеса является тот факт, что соответствие ее принципам, ведение социальной отчетности непосредственно влияют на увеличение капитализации и прибыли компаний и поднимают общественный престиж бизнеса. При реализации социальных целей компания осуществляет затраты, не приносящие доходов. Тем не менее в долгосрочной

перспективе эти расходы окупаются тем, что растет престиж и, следовательно, легитимность компании в глазах общественности, что не может не сказаться на стабильности ее положения и эффективности ее деятельности. В данной связи можно отметить следующие выгоды от такой деятельности:

- уменьшение издержек, необходимых для защиты перед законодательными и исполнительными органами власти;
- сокращение последствий государственного вмешательства;
- сокращение потерь в результате социальных беспорядков;
- обеспечение государством необходимых законодательных рамок и условий прибыльности «социальных инвестиций».

На сегодняшний день компания не может отрицать свою ответственность как перед своими работниками, так и перед обществом в целом. Пределы социальной ответственности тем выше, чем больше она стремится к утверждению своей легитимности в глазах общества. В этом плане главной задачей, стоящей перед компаниями, является необходимость представить экономическое обоснование программ, которые они готовы осуществить в социальной сфере.

Рассмотрим другое понятие – «корпоративная социальная ответственность» (КСО) и другой не менее важный вопрос – уровень социальной ответственности компаний.

Согласно определению Европейской комиссии, КСО (corporate social responsibility, CSR) является концепцией, которая отражает добровольное решение компаний участвовать в улучшении жизни общества и защите окружающей среды.

Эксперты Ассоциации менеджеров России (АМР), давая определение термину «корпоративная социальная ответственность», считают, что вся финансово-экономическая деятельность компании должна быть построена в соответствии с КСО, поскольку это есть уплата компанией налогов, создание рабочих мест, выплата зарплат, реализация социальных программ для персонала, спонсорство и благотворительность, внедрение экологических и образовательных программ.

Концепция КСО исходит из признания тесной взаимосвязи всех сфер общества, в том числе и взаимосвязи общества и корпорации, и в силу этого факта предусматривает необходимость для корпорации принять на себя широкие социальные обязательства. Управляющие крупными компаниями могут рассматриваться сторонниками этой концепции в качестве профессиональной

группы, наиболее подготовленной к практическому решению социальных проблем современного общества.

Руководствуясь системой социальных приоритетов, определяемых правительством, и действуя на основе критерия прибыльности, корпорации способствуют усовершенствованию социальной системы, цели которой отражают потребности самых широких слоев населения. Проблема социальной ответственности не возникла бы, если бы всякое полезное с точки зрения целей общества применение ресурсов было прибыльным и с точки зрения интересов бизнеса.

Но если проследить, как развивалась экономическая мысль на Западе, то можно увидеть, что там от слишком широкого понятия «социальная ответственность бизнеса» незаметно перешли к более узкому и конкретному – «корпоративная социальная ответственность». Это означает, что КСО есть масштаб бизнеса более или менее крупного формата. При этом принято считать, что социальная миссия присуща малому и среднему бизнесу изначально: платишь налоги, создаешь рабочие места, и это уже само по себе ценно.

Поскольку малый бизнес является основным работодателем для населения, хорошим тоном для крупного бизнеса становится как раз поддержка малого и среднего «собрата» путем предоставления ему заказов. Иными словами, для малого и среднего бизнеса вполне естественно воспользоваться корпоративной социальной ответственности крупных компаний.

Социальная ответственность для малых и средних предприятий должна быть несколько иной, чем для крупных. Эти предприятия должны выпускать качественный товар и создавать рабочие места. Если благодаря малому предпринимательству смогли получить работу и трудоустроиться 5, 10, 20 человек и они не стоят на бирже труда, получая от государства пособия, это уже огромное достижение.

Тем не менее малое предпринимательство, являясь одним из основных агентов экономических и социальных преобразований в современной России, не может и не должно уходить в сторону от решения социальных проблем, ограничиваясь трудоустройством населения. Сегодня ему самому становится выгодно участвовать в проектах, улучшающих условия труда и быта своих работников. Нельзя игнорировать тот факт, что в последние годы представители малого бизнеса не только размышляют о своей

социальной роли, но и много полезного делают в своей повседневной практике.

Малое предпринимательство должно более ответственно участвовать в решении болезненных проблем в сфере трудовых отношений, развивать эффективное производство, обеспечивая достойную оплату труда. Приоритетной задачей для бизнеса может стать борьба с бедностью и адресная поддержка беднейших слоев населения. Малые предприятия могут и должны активно участвовать в социальном обустройстве тех территорий, где они функционируют.

Однако в условиях нарастающего административного и налогового пресса на российский средний и малый бизнес последний не может рассчитывать на более или менее долгосрочную перспективу. У малого и среднего бизнеса социальная ответственность заключается в том, чтобы выжить и сохранить при этом свою социальную роль в обществе, для чего необходимо объединяться и научиться отстаивать общие интересы.

Необходимо отметить, что концепции социальной ответственности часто подвергаются жесткой критике. Либеральные экономисты, например, критикуют социальную ответственность за глубоко антирыночный, с их точки зрения, подход в вопросе управления компанией. А на уровне среднего и малого бизнеса «защита Мильтона Фридмана» представляется пока логичной и обоснованной. Милтон Фридман (Milton Friedman), профессор Чикагского университета, удостоенный в 1976 г. Нобелевской премии в области экономики, выдвинул главный постулат, который гласит: СОБ заключается в том, чтобы увеличивать прибыль, не нарушая при этом правил, принятых в обществе. Фридман утверждал, что навязываемая доктрина социальной ответственности базируется на нерыночных механизмах и является «чистой воды социализмом». В статье, вышедшей в «Файнэншл Таймс» в 2001 г., он писал: «Роль компаний – зарабатывать деньги, а не спасать планету. И пусть они не путают эти две вещи».

Экономисты чикагской и особенно австрийской школ считают концепции социальной ответственности и устойчивого развития искусственными выдумками, противопоставляя им естественную «невидимую руку рынка», которая лучше всего остального способна справиться с социальными проблемами. И кроме того, менеджеры в акционерных компаниях, как правило, не являются владельцами, а следовательно, их право тратить деньги акционеров



на социальные программы весьма сомнительно.

Таким образом, предприниматель должен вести дела в собственных интересах, попутно создавая рабочие места и платя налоги, а общественное благо, соответственно, приистечет уже из этого.

Как сторонников, так и противников этой позиции достаточно много, но с течением времени западный бизнес выработал подход, который позволил прагматично согласовать эти две противоположные позиции. Бизнес стал выделять деньги на экологию, здравоохранение, отчислять дополнительные средства в пенсионные фонды, стремясь при этом не к осуществлению какого-то абстрактного общественного блага, а потому, что находил это выгодным.

Первыми в этом списке оказались компании, производящие продукцию, скорее вызывающую неодобрение общества, либо вредную для экологии (например, табачная, алкогольная, нефтяная и т. д.). Начали разрабатываться стандарты социальной отчетности. Для крупных компаний стало хорошим тоном публиковать такую отчетность, доводя до общественности сведения о социально-полезных делах, осуществляемых ими помимо основной производственной деятельности.

Теперь в России также стало модным выпускать социальные отчеты в виде просто красивых брошюр. Достаточно часто эти отчеты не выполняют своей главной функции, не представляют общественности результаты проведенной социальной программы. По существу, они являются хорошо поставленной рекламной акцией.

На самом же деле социальный отчет – это важная часть взаимоотношений компании со своими инвесторами, клиентами и сотрудниками. Подготовка подобного рода документа важна как процесс самооценки, в котором участвуют все подразделения компании, чтобы можно было продемонстрировать достижения и недостатки в работе. Таким образом, социальный отчет представляет собой инструмент управления организацией.

По мнению исполнительного директора Российского партнерства по развитию ответственного бизнеса Брука Горовица, компании должны профессионально подойти к КСО – разработать свою социальную стратегию, которая будет связана с коммерческой стратегией. Каждая организация должна найти баланс своих интересов, интересов общества и государства. В России уже есть компании, осознающие важность этих вопросов для будущего. В основном это корпорации, работающие в сложных условиях,

когда социальная жизнь города или целого района полностью зависит от их деятельности.

Именно с необходимостью системной работы в сфере социальной ответственности России, взаимодействия государства, бизнеса и гражданского общества, связано создание Национального комитета по социальной ответственности бизнеса России (НКСО) – структуры, инициированной Координационным советом предпринимательских союзов России, которую поддержали представители крупных частных и государственных предприятий, среднего и малого бизнеса, государства, экспертных и общественных организаций, других структур гражданского общества.

Основные цели и задачи НКСО:

- 1) улучшение имиджа отечественного бизнеса в России и за рубежом;
- 2) способствование распространению наиболее эффективных форм взаимодействия «власть–бизнес–общество» на федеральном и региональном уровнях;
- 3) продвижение принципов социальной ответственности бизнеса и распространение практики социально ответственного предпринимательства в российском деловом сообществе и общественном сознании;
- 4) помощь внедрению международных стандартов социальной отчетности, разработка национального стандарта социальной отчетности;
- 5) выработка предложений по совершенствованию российской государственной политики в области поддержки и поощрения социально ответственных компаний (в том числе предложений по совершенствованию российской нормативно-правовой базы);
- 6) общественное признание практики социально ответственного бизнеса (например, награждение компаний и предпринимателей, отличившихся в области социальной ответственности);
- 7) увеличение капитализации и инвестиционной привлекательности российских предприятий и регионов;
- 8) продвижение и освещение в СМИ эффективных социальных проектов российского бизнеса.

Для социально ответственного бизнеса государство должно создавать соответствующие правовые, организационные и иные условия, позволяющие гарантировать бизнесу доступ к различным социальным проектам, финансовым институтам на правах

равного участника рынка. Властью должны быть созданы условия для развития социально ответственного бизнеса. Государство должно нести ответственность и за то, чтобы его права не стали правами чиновников, которые от имени государства, но в своих интересах используют его во взаимоотношениях с бизнесом.

Концепция социальной ответственности исходит из признания тесной взаимосвязи всех сфер общества, в том числе и взаимосвязи общества и бизнеса, и в силу этого факта предусматривает необходимость для бизнеса принять на себя широкие социальные обязательства. Руководствуясь системой социальных приоритетов, определяемых Правительством РФ, и действуя на основе критерия прибыльности, корпорации способствуют совершенствованию социальной системы, цели которой отражают потребности самых широких слоев населения. Реализация указанной концепции способствует формированию мощного, экономически активного слоя бизнеса, способного разделить с государством бремя социальной ответственности в решении главной цели государства – повышения качества жизни населения страны. Малый бизнес тоже при необходимой поддержке со стороны государства может активно участвовать в реализации общественно значимых социальных программ и проектов.

---

#### Литература

- Агентство экономического развития. <http://www.aergroup.ru>
- Латина Н.Ю.* Социальная ответственность бизнеса: какое будущее для России? // Мировая экономика и международные отношения. 2006. № 6. С. 31–38.
- Официальный сайт журнала «Бизнес и социальная ответственность» <http://www.business-ethics.ru>
- Рукина И.М.* Судьба малого бизнеса в Москве // Вестник МТПП. 2003. № 5–6. С. 6–9.
- Социальная ответственность бизнеса. Материалы сайта ООО «Группа 808. Информационный аудит». <http://www.g808.ru>
- Социальная ответственность бизнеса: интересы бизнеса и прибыль предпринимателя. Материалы Аналитического центра РИЦ «ТАСС–Урал». <http://www.itartass.ur/ru>
- Социальная ответственность бизнеса – опыт России и Запада. <http://polit.ru>
- Шамхалов Ф.И.* Государство и экономика (власть и бизнес). М.: Экономика, 1999. С. 84.



Ю.М. Гладков, Д.А. Кононов, А.И. Крапчатов

СЦЕНАРНОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ  
СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ:  
МЕТОДОЛОГИЯ, ЗАДАЧИ, ПРАКТИКА  
ПРИМЕНЕНИЯ

На пороге XXI в. мировое сообщество столкнулось с рядом глобальных вызовов, один из которых – глобализация человечества, все более набирающая темпы. Убыстряются процессы интеграции человеческой деятельности и обостряются противоречия между отдельными составными элементами мировой системы общежития, что часто приводит к глобальным разрушительным последствиям [1, 2].

Принципиальная постановка проблемы носит общий характер: различные социальные общности (национальные образования, социальные слои, социальные группы и т. п.) отличаются условиями существования и своими жизненными понятиями. Они имеют различные потребности и интересы. Когда различия достигают критической отметки, возникает «социальная ударная волна», выражающаяся в социальных потрясениях. Размах и степень разрушения элементов общественной системы, ее структуры и происходящих в ней процессов при таких явлениях зависит от многих факторов, в том числе от тех производительных сил (вплоть до соответствующих технических средств и предметов труда) и форм их эксплуатации, которыми располагает и пользуется общество к настоящему времени (например, «карманная» атомная бомба). В этой ситуации удержать общество от синергического разрушения возможно лишь на основе научно обоснованной теории управления им. В такой теории человек, общество должны выступать и как объект управления, и как его субъект. Наука управления общественным развитием становится принципиально новым фактором существования человечества.

Проблема изучения поведения и управления сложными системами возникает во многих областях человеческой деятельнос-

ти и имеет непосредственное отношение к развитию системных объектов различного уровня. Выделяют целый спектр сложных систем, классифицированных по сферам деятельности, применяемым методам исследования, возможности применения и последствиям тех или иных управляющих воздействий, начиная от конкретного индивида до объектов общепланетарного масштаба [3, 4, 5]. В этом формате изучается роль и влияние экономических инструментов на общественные отношения и, в конечном счете, жизнедеятельность каждого человека.

Важность формализованного описания социально-экономических явлений сегодня не вызывает сомнений ни у одного специалиста по экономической теории. «Придавая этой теории современную, более точную, строгую и развитую форму, оно открывает путь к ее дальнейшему развитию на базе мощного, разносторонне развитого логического аппарата математики и ЭВМ. Существенно сокращается путь к практическому приложению теории, коль скоро она представлена в виде моделей. Теория оказывается непосредственно включенной в поток научных исследований, описываемых на языке математики, что весьма важно для ее восприятия как экономистами, так и учеными, работающими в далеких от экономики областях науки» [6].

Тем не менее существует определенный разрыв в моделировании социально-экономических процессов между экономистами и математиками (не говоря уже о других категориях заинтересованных участников дискуссий). Этот разрыв, по нашему мнению, заключается в том, что экономисты проводят в основном «вербальное» моделирование, подтверждая свои выводы анализом статистических данных (не всегда, кстати, корректных), либо приводя примеры, «подтверждающие» их специфическую точку зрения, из известных аналогичных, как им кажется, социально-экономических процессов, т. е., с точки зрения математиков, пользуются методом неполной индукции. В то же время чисто математические конструкции страдают другой крайностью: результаты исследования полностью формализованных схем часто применяются не по назначению, в отрыве от реальной ситуации.

В 70–80-е годы XX в., в эпоху «золотой лихорадки» математической экономики, предпринимался ряд удачных попыток формализованного описания процессов, протекающих в социально-экономических системах (СЭС), основанных

на различных принципах управления или согласования решений. Наряду с ортодоксальными исследованиями плановой экономики были сформулированы и изучены модели рыночного типа, начиная с математического описания процесса производства и заканчивая моделями конкуренции и коллективного поведения участников рынка.

Не останавливаясь на достоинствах и недостатках, выделим наиболее известные, принципиально различные, с точки зрения экономической теории и сфер применения, методологические схемы моделирования СЭС, основанные на различных принципах их структуризации.

1. Модели воспроизводства, основанные на принципах «Капитала».

«Предлагаемый здесь аппарат представляет собой систему специальных экономико-математических моделей, объединенных общей концепцией воспроизводства. Экономическая теория К. Маркса служит одновременно содержательной основой построения этих моделей и предметом математического исследования в их рамках... Доминантой модели является воспроизводство капитала посредством его кругооборота» [7].

2. Модели леонтьевского типа (Леонтьев, Нейман, Моришима, Гейл) [8, 9].

Здесь изучается макроэкономическое поведение СЭС на основе концепции затраты–выпуск и формирования технологических множеств производства.

3. Классические модели экономического равновесия (Вальрас, Эрроу, Дебре) [10].

Принципиальная схема этих моделей заключается в подробном описании действий потребителей, обобщенное поведение которых задается целевыми функциями  $f_k(c)$ ,  $k \in M = \{1, \dots, m\}$ , описывающими предпочтения  $k$ -го потребителя по отношению к вектору потребительских благ  $c \in R^d$ . Изучается поведение системы с целью достижения равновесного ее состояния, определяемого заданным образом.

4. Модели государственного регулирования экономики.

«С проблемами инфляции, спада производства и занятости периодически сталкиваются (пусть в меньших масштабах) все развитые страны, поскольку эти явления органически присущи рыночной экономике с ее специфическими механизмами саморегулирования. Поэтому не случайно, что одной из основных функ-

ций правительства считается «стабилизация экономики, то есть контроль за уровнем занятости и инфляции, порождаемых колебаниями экономической конъюнктуры, а также стимулирование экономического роста» [8, 11].

«В силу своей важности проблема государственного регулирования экономики давно занимает одно из центральных мест в западной макроэкономической теории. Тем не менее до сих пор нельзя утверждать, что построена единая (удовлетворяющая всех) теория регулирования. История макроэкономической науки – это история непрерывных споров о степени вмешательства в экономику и методах воздействия на нее со стороны государства. Основные дискуссии проходят между представителями кейнсианской и монетаристской школ.

Для обоснования своих позиций представители различных школ используют математические модели. Как правило, это – статические макромоделли равновесия... Такие модели столь упрощенно описывают экономическую систему, что вряд ли могут служить убедительными аргументами в спорах. Как справедливо отмечается в одной из критических работ, “подобные модели выполняют в основном иллюстративную функцию и являются математическим оформлением априорных представлений монетаристов и кейнсианцев относительно эффективности различных форм государственного регулирования”...Проводимая в России экономическая реформа ставит перед отечественными экономистами и математиками актуальную задачу активного освоения и дальнейшего развития данной теории» [8, 11].

4.1. Кейнсианские модели государственного регулирования «рыночных» отношений – это такие модели, для которых механизм управления заключается в контроле за уровнем государственных расходов, а денежная эмиссия, совпадающая (по причине отсутствия в модели банковской системы) с бюджетным дефицитом, носит вынужденный характер.

4.2. Монетаристские модели государственного регулирования рыночных отношений, при которых механизм управления заключается в контроле за денежной эмиссией, а государственные расходы выступают как зависимая величина.

4.3. Модели социально-экономического развития РФ, основанные на бюджетном планировании [12].

5. Модели эндогенно-инвестиционного управления экономикой [13, 14].

Наиболее известные макромоделли этого класса описывают эндогенно-инвестиционные процессы на языке производственных функций.

6. Модели, основанные на понятии «социально-экономический генотип общества».

«Социально экономический генотип (СЭГ) – это информационный механизм, обеспечивающий воспроизведение структуры, принципов формирования, процессов регламентации и обучения (отбора, запоминания и передачи позитивного опыта) в данной общественно экономической системе» [15]. Эта концепция получила недостаточное развитие, хотя является, на наш взгляд, весьма перспективной.

7. Микродинамический подход к моделированию экономики [16–20].

«Суть микродинамического метода заключается в описании воспроизводственного процесса как результата текущего поведения самостоятельных субъектов (участников) экономической системы. В состав субъектов обычно входят фирмы (отрасли), население (домохозяйства), государство. В более сложных моделях сюда добавляются банки. Субъекты действуют исходя из собственных интересов и возможностей. Координацию их действий осуществляет рыночный механизм. Государство воздействует на процесс развития экономической системы косвенным образом, устанавливая значения управляющих параметров: ставок налогов, размера бюджетных расходов, нормативного темпа роста денежной массы и т. п. ... Важно подчеркнуть, что микродинамические модели описывают нестационарное функционирование экономической системы. В модели используются функции предложения... В модель введены элементы социальной политики: подоходные налоги и трансфертные платежи государства населению» [19].

Типичные модели этого класса, на наш взгляд, описывают либо весьма теоретизированный, представляющий собой полусистемный, существенно ограниченный, замкнутый в рамках определенных условий круг процессов реальной социально-экономической деятельности [11], либо ограничиваются малосущественными, с точки зрения экономической теории, вопросами реальной экономики.



8. Модели коллективного поведения в экономических процессах [21–23].

При этом подходе выделяются активные элементы СЭС и моделируется поведение системы как результат их совместного взаимодействия.

9. Моделирование экономических укладов.

«Предлагающие радикальное западническое вскрытие брюшной полости (советской экономической системы) совершенно не понимают, с чем они сталкиваются под видом “рынка” в экономике современного Запада. То есть абстрактно они, конечно, охотно признают, что эти механизмы сегодня “качественно иные”, но суть дела – то, что это уже в строгом смысле слова давно не капитализм, что над рынком капиталов возник и развивается слой самой настоящей, по Марксу, общественной собственности, что рынок и т. п. это теперь уже регулируемые, эксплуатируемые уклады, которые играют роль производительных сил, а не отчужденной стихии, – эта суть дела не понята» [24].

В данном случае впервые за полтора века существования марксистской теории отчуждения труда авторы попытались сформулировать ее на современном языке системного анализа.

Таким образом, в рассмотренных моделях СЭС можно констатировать наличие весьма разнообразных признаков выделения экономико-математических моделей – от наиболее философских до весьма прозаических, прагматических. Вместе с тем общее систематизированное описание социально-экономических процессов, удовлетворяющее заинтересованных ученых, отсутствует.

Однако руководствуясь изложенным выше, под социально-экономической системой надо понимать исторически сложившуюся, выделенную по определенным признакам общность людей (совокупность классов, социальных прослоек, национальных сообществ и других групп), объединенных общими целями и формами совместной жизнедеятельности. СЭС, в частности, может рассматриваться как общественно-экономический организм, характеризующий существенные стороны жизни общества в их взаимосвязи.

Одной из важных задач анализа СЭС является поиск путей ее стабильного и устойчивого развития. Непосредственно на стабильность СЭС оказывает существенное влияние степень разрешения в обществе следующих проблем:

- социально-экономических (экономическая стагнация общест-

- ва, социальная поляризация, социальная неудовлетворенность, демографический кризис, нехватка продовольствия и т. п.);
- общечеловеческих (ущемление прав и свобод граждан, материальная и духовная необеспеченность жизни, криминальные угрозы, физическое и психологическое нездоровье человека);
- геополитических (условия сосуществования с другими СЭС).

Системный подход к анализу социально-экономической системы предполагает ее изучение с учетом всех внутренних и внешних связей, а также частей системы более низкого иерархического уровня, например рассмотрение социально-экономической обстановки в отдельной республике или автономной окраине или даже анализ отдельной сферы хозяйства в республиках или автономных окраинах. Комплексность исследования предполагает также рассмотрение конечных результатов деятельности СЭС как итогов взаимодействия всех сторон этой деятельности и всех влияющих на него факторов.

Существующий в настоящее время аппарат системного анализа ориентирован на исследование проблем и динамики развития сложных крупномасштабных систем, на рассмотрение множества альтернативных решений, каждое из которых описывается достаточно большим числом переменных, на учет рисков различного типа, на выработку эффективных решений в условиях ограниченного времени и ресурсов.

В рамках методологии системного анализа такие объекты управления, как страна, регион, относят к классу крупномасштабных систем (КМС). КМС – класс сложных (больших) систем, характеризующихся комплексным взаимодействием элементов системы, рассредоточенных на значительной территории, требующих для своего развития существенных затрат ресурсов и времени.

Рассмотрим сценарное исследование СЭС и задачи сценарного анализа. Так, объектно-субъектный подход в сочетании с методологией структурного анализа сложных систем является весьма эффективным средством при анализе динамики СЭС. Вместе с тем для проведения конкретных расчетов с помощью вычислительной техники его применение требует четкой математической формализации, при этом могут быть построены экспертные системы, позволяющие изучать различные аспекты развития ситуаций в СЭС на основе генерации формализованных сценариев их поведения. Данный подход к изучению СЭС назовем *сценарным исследованием социально-экономической системы*.

В соответствии с формализованной методологией сценарного исследования СЭС процессы моделирования, планирования и принятия решений по управлению целесообразно проводить на основе интеграции:

- *системно-логического подхода*, предполагающего построение и изучение объектов исследования с позиций системного анализа, в основу которого положено понятие «формальный системный объект», что позволяет изучать объекты и процессы с точки зрения формальных логических и математических методов;
- *структурно-социального подхода*, ориентированного на построение и изучение социально-экономических объектов управления на основе определения и структуризации видов человеческой деятельности, что позволяет изучать объекты и процессы в социальных системах на различных стратах социального устройства общества, выделяя основные социальные объекты, социальные структуры, и описывать на этой основе различные социальные процессы;
- *сценарного подхода*, предполагающего исследование процессов, происходящих в социально-экономических системах, на основе построения и изучения сценариев поведения (синергетические сценарии) социальных субъектов действия и сценариев управления (аттрактивные сценарии) социальными объектами.

Объединение системно-логического, структурно-социального и сценарного подходов позволяет проводить сценарное исследование на основе конструирования сценарной системы (СцС), отображающей как общие, так и специфические характеристики СЭС, входящих в нее элементов, выделенных отношений между ними и указанными свойствами этих отношений.

Эффективно построенная сценарная система позволяет решать многоаспектные проблемы, подвергать сценарному анализу и синтезировать сценарии рационального поведения различных социальных субъектов действия. Это дает возможность перейти к созданию системы обеспечения безопасности заданного объекта, структуры или процесса СЭС.

Проведение анализа требует выделить цель и методику его осуществления.

Сценарная методология как инструмент научного исследования и практического использования содержит ряд основных ком-

понентов, а именно:

- 1) сценарную систему, представляющую собой ряд формализованных процедур - выделение системных элементов (СЭ) сценарной системы; определение метанабора описания СЭ; выделение активных СЭ; формирование сценарных шкал и характеристик элементов сценария;
- 2) систему сценарного анализа, реализующую выбор цели исследования и желательных характеристик сценариев; формализацию и стратификацию предметной области; построение экспертно значимых разбиений предметной области; указание сценарного пространства проведения исследований; выбор пакетов неопределенности, правил ее учета, стратегий формирования сценария и правил оценки их эффективности; применение формальных операций над сценариями; интерпретацию вывода анализа на языке предметной области;
- 3) систему сценарного синтеза, предполагающую определение концепции формирования сценария; указание критериев адекватности сценарных характеристик; определение сценарных инструментов синтеза; применение формальных операций над сценариями; осуществление синтеза оптимальных характеристик сценария в смежных сценарных пространствах; интерпретацию синтезированного сценария;
- 4) подсистему сценарного исчисления, представляющую собой операционную среду, посредством которой может быть определен и выполнен ряд формальных функциональных преобразований.

Трансформации могут подвергнуться отдельные элементы сценариев, сценарий в целом, элементы сценарной системы. В рамках сценарного исчисления рассматриваются вопросы полноты, непротиворечивости и другие математические характеристики системы сценарных операций.

Таким образом, под сценарным анализом СЭС предлагаем понимать такой способ изучения социально-экономической системы, при котором основным средством анализа является построение и исследование спектра сценариев в различных ее стратах. Соответственно этому реализация целей анализа представляет собой осуществление постановки и решения следующих задач.

*1. Определение модели исследования СЭС, в том числе:*

- модели стратификации СЭС,
- перечня изучаемых компонентов СЭС,

- показателей, описывающих изучаемые компоненты СЭС,
- моделей характеристик и свойств изучаемых компонентов СЭС,
- требований к компонентам сценарной системы, обеспечивающих эффективное исследование моделей характеристик и свойств изучаемых компонентов СЭС,
- модели неопределенности изучаемых компонентов СЭС,
- управляемых и неуправляемых компонентов СЭС.

*2. Построение сценарной системы исследования СЭС,*

в том числе:

- концепта исследования,
- выделения внутренних и внешних элементов,
- структур и процессов.

*3. Определение и оценка элементов сценариев, в том числе:*

- обще모델ных:  
метанаборов стратифицированных многообразий,  
множеств внутренних состояний и состояний окружения СЭС,  
«рабочей области» расширенного фазового пространства,  
экспертно значимых разбиений;
- пространственно-информационных:  
шкалы траекторий,  
шкалы событий,  
модели формирования экспертно значимых событий,  
глубины и горизонта генерируемых сценариев,  
множества условных решений;
- сценарно-формирующих:  
модели формирования ситуаций,  
модели формирования квазиинформационных гипотез,  
модели стратегий формирования сценариев.

*4. Генерация спектра сценариев функционирования и развития СЭС,*

в том числе:

- спектра сценарных пространств,
- синергетических сценариев,
- сценариев прямого управления.

*5. Определение и анализ сценарных характеристик и свойств сгенерированного спектра сценариев изучаемых компонентов СЭС,*

в том числе:

- расчет сценарных характеристик для заданного набора сценариев в заданных сценарных пространствах,
- сравнительный анализ расчетных значений в соответствии с

- заданными формальными признаками или показателями,
- анализ чувствительности показателей.

Исходным фактором структуризации проблем принятия решений в СЭС и прикладных типов сценариев является выбор метода ее анализа, который зависит от структуры проблемы.

Структуризация – второй этап системного анализа. Прежде всего локализуют границы проблемы и системы и определяют их внешнюю среду с тем, чтобы сформировать набор всех элементов, в той или иной степени связанных с поставленной на предыдущем этапе задачей, и разделить их на два класса – исследуемую систему и ее внешнюю среду. Такое деление существенно зависит от поставленной задачи – при ее изменении меняются границы проблемы и системы, внешняя среда, а иногда первоначальный набор элементов.

Критерием разделения различных проблем на классы, как правило, является степень их познания. Исходя из этого в наиболее общем виде все проблемы подразделяются на четыре класса: стандартные (standard), хорошо структурированные (well-structured), слабоструктурированные (ill-structured) и неструктурированные (unstructured).

Структуру проблемы определяют ее основными логическими элементами:

- целью, достижение которой будет означать, что проблема решена;
- способами возможных действий, которые могут привести к достижению цели;
- затратами факторов при каждом способе;
- моделью операции;
- критериями эффективности.

Степень структуризации проблемы определяется тем, насколько хорошо выделены, информационно исследованы и формализованы основные структурные элементы проблемы. Именно от этого зависит возможность применения тех или иных методов поиска решения.

*Стандартные проблемы* характеризуются полной ясностью и однозначностью не только целей, активных средств и затрат, но и самих решений. Такие проблемы не требуют определения критерия эффективности и решаются на основе заранее выработанных правил, процедур и нормативных актов. Решение таких проблем может быть получено по заранее разработанной методике. Разу-

меется, это самый удобный случай при поиске решения проблемы. Примерами таких проблем являются расчеты по заданным нормативам или обобщенным показателям технологических и производственных процессов, сюда же относят все классы учетных задач (кадровые, отчетные и т. п.). В этом случае существует единственная стратегия принятия решений.

*Хорошо структурированные проблемы* отличаются от стандартных своей многовариантностью. Здесь нет неопределенных факторов (либо о них ничего неизвестно). Анализ таких проблем приводит к решению задачи математического программирования. В таких проблемах возникает так называемая область оптимизации, в пределах которой можно принимать более или менее эффективные управленческие решения.

*Слабоструктурированные проблемы* содержат неопределенные факторы, подчиняющиеся, с точки зрения аналитика, некоторой информационной гипотезе. Таким образом, предполагается объективно существующая закономерность реализации на практике конкретного значения любого неопределенного фактора, рассматриваемого в модели. Существующие способы решения таких проблем – методы исследования операций, теории игр, имитационные модели на компьютере, системный анализ.

*Неструктурированные проблемы* характеризуются высокой степенью неопределенности и зачастую невозможностью формализации структурных элементов проблемы и связей между ними. В таких проблемах не только способы действий, но часто даже цель управления не определены достаточно четко. Решающее значение имеет опыт и интуиция специалистов, исследующих проблему. Решение неструктурированных проблем достигается путем опроса экспертов по данной проблеме, применением метода экспертных оценок, других интуитивных методов; недавно получили развитие методы принятия решений в нечетко определенных условиях, основанные на понятии нечеткого множества, с помощью которых удастся в определенных случаях провести относительную формализацию проблемы и получить некоторые рекомендации по ее рациональному решению.

Структуризация самой системы заключается в разбиении ее на подсистемы в соответствии с поставленной задачей. Завершается этап структуризации определением всех существенных связей между нею и системами, выделенными во внешней среде. Тем самым для каждой из выделенных в процессе структуризации сис-

тем определяют ее входы и выходы, т. е. определяется метанабор *M*.

В зависимости от структуры СЭС и решаемой проблемы сценарии могут быть созданы и определены как синергетические, т. е. моделирующие поведенческие аспекты исследуемой системы, так и *аттрактивные*, т. е. характеризующие поведение объекта в соответствии с применяемыми желательными «разумными» управляющими воздействиями. Последние определяются в результате реализации текущих ситуаций, возникающих, в частности, под влиянием внешних событий, а также управляющих воздействий лица, принимающего решения (ЛПР). В рамках указанной схемы сценарий может быть синтезирован как инструмент формального анализа альтернативных вариантов развития ситуации при заданных целевых установках в условиях неопределенности.

Наряду с синергетическими и аттрактивными можно выделить другие аспекты классификации сценариев, например:

- *по пространственному масштабу охвата событиями:*
  - локальные сценарии, составляемые отдельно по каждому потенциально важному объекту СЭС для изучения режима его функционирования, являются основой для принятия решений соответствующей локальной системой управления;
  - межобъектовые сценарии, составляемые отдельно для некоторой группы потенциально важных объектов или режимов совместного их функционирования, являются основой для принятия решений соответствующей распределенной системой межобъектового управления; они включают перечень потенциально важных объектов, их локальные сценарии и меры по изменению условий функционирования в случае возникновения и развития нежелательных ситуаций; здесь отражаются результаты реализации сводных координационных планов действий локальных и распределенной систем управления; по этим планам осуществляется контроль их исполнения и анализ причин отклонения; по результатам контроля принимаются решения ЛПР;
  - региональные сценарии, составляемые для изучаемого региона в целом, являются основой для принятия решений соответствующей региональной системой управления;
- *по выделенной сфере сценарного анализа:*
  - политические сценарии, составляемые для изучения разви-



- тия политических ситуаций и являющиеся основой для принятия политических решений;
- сценарии социально-психологического поведения, составляемые отдельно для некоторой группы потенциально важных групп населения или режимов их совместного функционирования, являются основой для принятия решений системой управления соответствующего уровня; они включают перечень потенциально важных групп и социальных угроз их взаимодействия, сценарии поведения каждой группы и меры по изменению условий функционирования в случае возникновения и развития нежелательных ситуаций;
  - сценарии кризисного и антикризисного развития, составляемые для СЭС различного уровня и являющиеся основой для принятия решений соответствующей системой управления;
  - *по масштабу агрегирования социально-экономических явлений:*
    - сценарии макроэкономического развития;
    - сценарии индивидуального поведения микроподсистем СЭС;
    - сценарии взаимодействия и коллективного поведения;
    - сценарии развития мировых социально-экономических процессов;
  - *по режиму функционирования:*
    - превентивные, используемые в режимах повседневной деятельности и повышенной готовности;
    - оперативные, применяемые в чрезвычайном режиме;
    - экспресс-сценарии используются в случае отсутствия превентивных сценариев управления;
  - *по типу вероятностных оценок событий, связанных с самоорганизацией СЭС:*
    - базовые (например, наиболее вероятные) сценарии поведения объекта, которые удобны для углубленного анализа с целью повышения эффективности организации превентивных и оперативных мер по управлению поведением объекта;
    - пессимистические, фиксирующие набор событий и взаимосвязей между ними, которые в результате их возникновения и развития приводят к максимальным потерям и ущербу в результате их возникновения и развития;
    - оптимистические, фиксирующие те события и взаимосвязи между ними, которые приводят к минимальным потерям и

- ущербу или вовсе исключают их;
- *сценарии выполнения заданной цели или условий функционирования СЭС:*
  - достижение заданного состояния;
  - минимальное время достижения заданного состояния;
  - соединимость заданных состояний;
  - *K* -устойчивое развитие объекта;
  - компромиссность сценария;
  - импульсная устойчивость;
  - абсолютная устойчивость;
  - безрисковое развитие;
  - магистральная устойчивость;
  - сбалансированное развитие.

На основе разработанного сценария определяются спектр действий, превентивные и оперативные планы действий по снижению риска и ущерба в момент времени  $t_i \in ZT$  или момент времени  $i \in \mathcal{X}T$  и распределения их по организационным структурам для исполнения. Так, на основе сценария формируется генеральная цель операции, обеспечивающая для системы создание желаемой ситуации в будущем. Сформулированная генеральная цель разворачивается в иерархию целей и задач, называемую курсом действий. *Курс действий* – это структурированная совокупность целей и задач, образованная из полной совокупности вариантов в результате принятия решений на основе сформулированной КИГ ЛПР.

Априори возможны два пути формирования генеральных целей с соответствующими иерархиями целей и задач и, следовательно, два пути формирования курса действий: из всех альтернативных сценариев выбирается наиболее вероятный, и в соответствии с ним вырабатываются генеральная цель и курс действий; для каждого альтернативного сценария строится своя генеральная цель со своей иерархией целей и задач (вариантное планирование); первый из указанных способов соответствует синергетическому методу формирования сценария, второй – аттрактивному. Для каждого сценария рассматривается несколько альтернативных генеральных целей и несколько альтернативных курсов действий.

О прикладных моделях сценарного исследования СЭС можно сказать следующее. Практика применения формальной методологии сценарного исследования СЭС насчитывает всего несколько лет. Вместе с тем она позволила поставить и подвергнуть анализу ряд разнообразных проблем, возникающих в различных

СЭС [25]. Остановимся на двух таких проблемах.

Одной из целей сценарного анализа СЭС может быть изучение устойчивости и безопасности ее функционирования. Важнейшим качеством СЭС является невозможность возникновения чрезвычайных ситуаций (ЧС) при ее функционировании и развитии. Это свойство – устойчивость – формально, с наиболее общих позиций, может быть охарактеризовано как наличие следующих условий функционирования системы:

- 1) возможность определения и удержания некоторых параметров системы в заданной области фазового пространства  $v \in Q$ , т. е. наблюдаемость и управляемость системы;
- 2) исключение появления в СЭС кризисных явлений, разрушающих элементы СЭС и/или связи между ними (резонанс, обрыв и т. д.);
- 3) возможность гарантировать движение объекта в фазовом пространстве в заданном направлении  $\bar{e}$ , например в направлении устойчивого сбалансированного роста, т. е. постановка и эффективное решение задачи о выводе, следовании или продолжении сценария поведения системы вдоль заданной магистрали.

В качестве примера рассмотрим *рыночный механизм регулирования экологического риска*. Так, в регионе  $X$  действует механизм строгого ограничения совокупного выброса вредных веществ в окружающую среду всеми промышленными предприятиями. Это означает, что каждое предприятие приобретает на рынке квоту на загрязнение, в пределах которой оно осуществляет эмиссию вредных веществ, связанную с производством. Если предприятие по каким-либо причинам выходит за пределы выделенной ему квоты, то оно лишается лицензии на производственную деятельность. Поскольку механизм распределения рыночный, то и сами квоты могут являться объектами купли-продажи и вокруг них может разворачиваться конкурентная борьба. Таким образом, эти квоты можно рассматривать как некий обобщенный ресурс, не производя на уровне качественного анализа деления квот по степени и видам загрязнения. Существенно, что тот уровень, который ограничивает совокупную эмиссию, не определяется спросом квоты на рынке, а устанавливается администрацией региона, например муниципалитетом.

Сценарное пространство  $Z^{(sc)}$  формируется из базовых процес-

сов (БП), описывающих изучаемый механизм. Проводится качественной анализ двух подсистем – «Социум» и «Индустрия».

«Социум» – изменение качества среды обитания, изменение качества жизни, изменение риска возникновения чрезвычайной экологической ситуации.

«Индустрия» – рост индустрии, изменение уровня конкурентной борьбы за квоты на загрязнение.

Рассмотрим параметры, описывающие состояния БП (рис. 1):

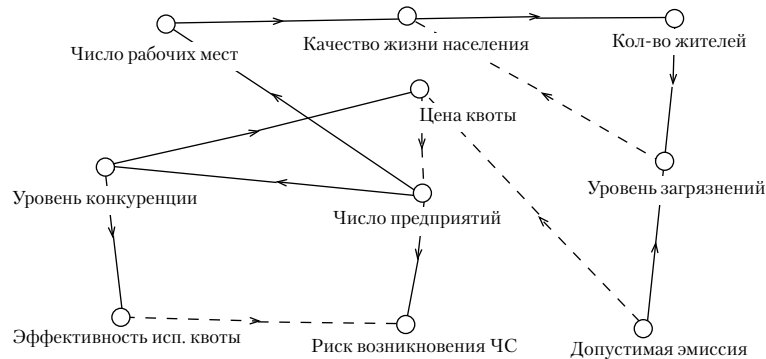


Рис. 1. Операторный граф модели «Торговля чистым воздухом»

- Q – качество жизни населения,
- PO – число жителей,
- W – количество рабочих мест,
- I – уровень загрязнения окружающей среды,
- H – риск возникновения чрезвычайной экологической ситуации (ЧЭС),
- N – количество предприятий,
- C – уровень конкурентной борьбы,
- P – цена обобщенного ресурса – квот,
- E – эффективность использования обобщенного ресурса,
- M – допустимый предельный уровень эмиссии вредных веществ.

Модель строится в форме знакового графа, в котором вершинам ставятся в соответствие выделенные базисные процессы и характеризующие их параметры (фазовое пространство). Взаим-

влияние процессов, определяемое социально-экономическими и природными законами, отражается проведением дуг (базисное следование ЭЗС) с соответствующими знаками (модель поведения). При построении модели необходимо учитывать временные соотношения между базисными и порожденными импульсными процессами. В простейшей схеме время передачи воздействия между базисными процессами принимают равным длине соответствующего пути между ними в знаковом орграфе. Сплошные линии характеризуют положительные связи между вершинами графа, пунктирные – отрицательные.

Исследование проводится методом импульсных процессов, при котором в заданную вершину вносится возмущение (импульс). Отслеживается поведение заданных характеристик системы как следствие распространения импульса (сценарий поведения системы см. на рис. 1). При желании исследуется заданный набор статических и динамических управлений.

Явление, наблюдаемое на рис. 1, имеет следующую интерпретацию. Колебания в количестве предприятий ведут к колебаниям в уровне занятости населения, что «раскачивает» процессы миграции: нарастающие по амплитуде колебания в численности населения влекут рост загрязнения окружающей среды за счет бытового загрязнения. Вычислительный эксперимент показывает медленное (линейное) нарастание амплитуды колебаний (рис. 2).

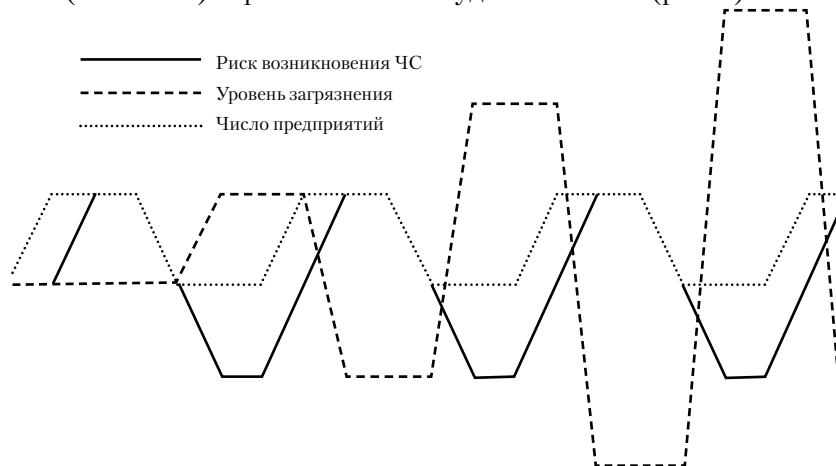


Рис. 2. Распространение импульса при увеличении числа предприятий  
Допустим, что социум не может оставаться безучастным к изменению риска ЧЭС, при этом администрация региона действует в рамках предписанных полномочий. Статическое управление (преобразование модели поведения) заключается в проведении дуги от вершины Н. Проанализируем ситуацию, когда социум может ответить на риск возникновения ЧЭС ужесточением ограничений на совокупный выброс, т. е. дугой (Н, М) со знаком ми-

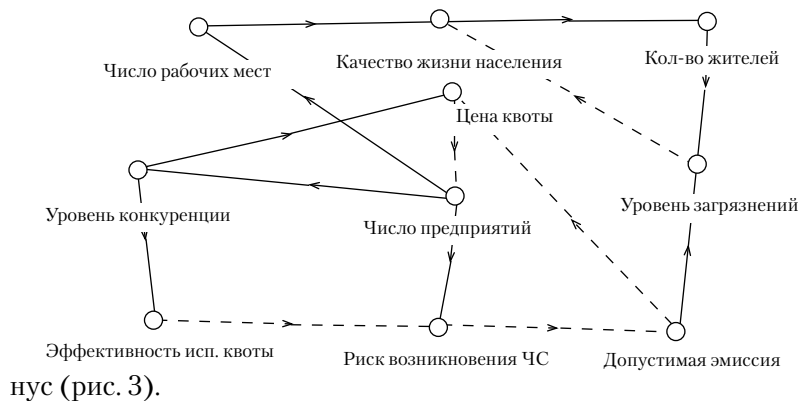


Рис. 3. Измененный операторный граф модели «Торговля чистым воздухом»


Модель позволяет определить эффективные правовые механизмы управления экологическим риском.

Таким образом, применение подобных моделей и в других сферах и областях позволит точнее проводить сценарные анализы и прогнозировать ситуацию на будущее.

#### Литература

1. Информационная безопасность систем организационного управления. Теоретические основы. Т. 1, 2. М.: Наука, 2006.
2. Катица С.П., Курдюмов С.П., Малинецкий Г.Г. Синергетика и прогнозы будущего. М.: Наука, 1997.

3. *Моисеев Н.Н.* Модели экологии и эволюции. М.: Знание, 1983.
4. *Моисеев Н.Н.* Судьба цивилизации. Путь разума. М.: МНЭПУ, 1998.
5. Обучение рынку / Под ред. С.Ю. Глазьева. М.: Экономика, 2004.
6. *Вальтух К.* Будущее России: возможное и невозможное // Вопросы экономики. 1994. № 4.
7. *Тимохов А.В.* Математические модели экономического воспроизводства. М.: МГУ, 1982.
8. *Никайдо Х.* Выпуклые структуры и математическая экономика. М.: Мир, 1972.
9. Моделирование экономической динамики: риск, оптимизация, прогнозирование. М.: МГУ, 1997.
10. *Ашманов С.А.* Введение в математическую экономику. М.: Наука, 1984.
11. *Макконнелл К.Р., Брю С.Л.* Экономикс. Принципы, проблемы и политика. М.: Республика, 1992.
12. *Соколов В.С.* Не разрушительные реформы, а созидание. М.: Эребус, 1995.
13. Вероятностные проблемы управления в экономике. М.: Наука, 1977.
14. *Клейнер Г.Б.* Производственные функции: теория, методы, применение. М.: Финансы и статистика, 1986.
15. *Майминс Е.З.* Социально-экономический генотип общества // Постигение: Социология. Социальная политика. Экономическая реформа. М.: Прогресс, 1989. С. 93–113.
16. *Новиков Д.А., Чхартишвили А.Г.* Активный прогноз. М.: ИПУ РАН, 2002.
17. *Новиков Д.А., Чхартишвили А.Г.* Прикладные модели информационного управления. М.: ИПУ РАН, 2004.
18. *Новиков Д.А., Чхартишвили А.Г.* Рефлексивные игры. М.: СИНТЕГ, 2003.
19. *Тимохов А.В., Пахомкина М.Р.* Микродинамическая модель регулируемой экономики с ценами рыночного равновесия. I // Динамические модели и оптимальные алгоритмы. М.: МГУ, 1993.
20. *Тимохов А.В., Пахомкина М.Р.* Микродинамическая модель регулируемой экономики с ценами рыночного равновесия. II // Имитационное моделирование и оптимальные вычисления. М.: МГУ, 1993.
21. *Бурков В.Н., Новиков Д.А.* Теория активных систем: состояние и перспективы. М.: СИНТЕГ, 1999.
22. *Васин А.А.* Модели динамики коллективного поведения. М.: МГУ, 1989.
23. *Опойцев В.И.* Равновесие и устойчивость в моделях коллективного поведения. М.: Наука, 1977.
24. *Платонов С.* После коммунизма. Второе пришествие. Беседы. М.: Молодая гвардия, 1991.
25. *Кульба В.В., Кононов Д.А., Косяченко С.А., Шубин А.Н.* Методы формирования сценариев развития социально-экономических систем / Серия «Системы и проблемы управления». М.: СИНТЕГ, 2004.



В.В. Кульба

ОСОБЕННОСТИ КОЛЛЕКТИВНОГО  
ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ  
В СОВРЕМЕННОЙ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ  
ПРАКТИКЕ

Отечественный и зарубежный опыт показывает, что искусство принятия решений в наше время в большей степени присуще коллективу, нежели личности. Коллектив, группа людей (специалистов), имеющих стратегическую цель, обладает способностью соединять и объединять интеллекты отдельных личностей, находить рациональные решения, выбирать единственно правильные решения, которые могут быть реализованы именно благодаря участию в процессе выработки решения всей группы.

Это объясняется тем, что объем накопленных знаний стал настолько большим, что в одиночку обработать его за приемлемое время становится невозможным, и сравнительные преимущества той или иной организации все больше зависят от организации работы коллективов. Групповой подход к организации работы, создание условий для тесного взаимодействия различных групп способствуют ликвидации барьеров между различными категориями персонала. В организации формируется благоприятный социально-психологический климат, ориентирующий на сотрудничество, а не на иерархическое подчинение одних сотрудников другим.

Эффективная организация должна быть способна преодолевать возникающие трудности и даже потрясения, должна уметь приспособливаться к новым условиям, стремясь при этом сохранить свою индивидуальность, продолжая свое развитие. Опасность, риск сплачивают людей. Более того, на неудачи и поражения следует смотреть как на несомненный стимул к развитию, ведь препятствия настраивают на поиск новых возможностей, а имеющиеся недостатки – на их устранение; кроме того, это полезный опыт нахождения путей к дополнительной прибыли.



Основной проблемой органов, использующих коллективное принятие решений (штабов, коллегий, комиссий, бюро и т. д.), является проблема согласования мнений всех членов.

Традиционным способом согласования мнений является организация совещаний (заседаний), на которых члены коллективного органа, принимающего решения, выступают как эксперты, оценивающие эффективность различных альтернативных решений и убеждающие других членов присоединиться к их мнению. В большинстве случаев конструктивное обсуждение позволяет прийти к единому мнению, которое, как правило, отражает компромисс между мнениями членов коллективного органа, принимающего решения.

Несомненными преимуществами данного метода принятия коллективных решений являются возможность для членов коллективного органа обмениваться информацией по всей совокупности рассматриваемых альтернативных решений, а также возможность каждому члену группы как высказывать свое мнение, так и выслушать всех других ее членов.

Наряду с указанными достоинствами применение данного метода принятия коллективных решений в ряде случаев сопровождается следующими отрицательными явлениями: оказание давления наиболее авторитетным членом группы на мнение других членов при выработке решения; навязывание именно своих доводов как наиболее предпочтительных; зачастую неэффективная трата времени членами группы, особенно при сильном расхождении мнений; поспешное применение правила большинства, не позволяющее учесть мнение всех членов группы.

Одним из путей преодоления указанных недостатков является разработка специальных методов подготовки коллективных решений и организации работы коллективных органов. Разработка и применение таких методов связаны с использованием специальных способов организации их работы, с деятельностью консультантов (экспертов), помогающих коллективному органу в организации его работы путем предоставления подготовленной промежуточной информации, а также с использованием новейшей компьютерной техники и технологий, обеспечивающих эффективную информационную поддержку при выработке управленческих решений.

Роль консультантов и вычислительной техники связана в основном с обеспечением коллективного органа достоверной и

структурированной информацией. Консультанты, кроме того, получают от членов группы до проведения обсуждений предварительную информацию, позволяющую эффективно организовать работу коллективного органа.

Рассмотрим некоторые направления повышения эффективности функционирования коллективных органов принятия решений.

Одним из распространенных методов принятия коллективных решений, как уже было сказано, являются совещания. Как правило, они носят официальный характер и собирают много участников. Иногда их круг ограничивается двумя-тремя сотрудниками. Эффективность проведения совещаний является невысокой, если совещание не имеет четкой и ясной, заранее намеченной цели, не ясна роль руководителя в их проведении или он в силу тех или иных причин не имеет достаточно полной информации об обсуждаемой проблеме.

Эффективность проводимых совещаний может быть повышена за счет ясного определения их цели, составления четкой повестки дня, жесткого контроля хода его проведения.

Методы и этапы эффективного проведения совещания аналогичны методам и этапам, которые используются при обработке информации для реализации процедур эффективного управления, например:

- при обзоре ситуации необходимы выявление и рассмотрение задач, их разделение и уточнение, установление приоритетов, определение отправной точки анализа;
- при причинно-следственном анализе – формулировка проблемы, ее описание, выявление вызывающих проблему различий, изучение и проверка гипотетических причин (если это необходимо), оценка измерений, выявление, проверка и подтверждение наиболее вероятной причины;
- при принятии решения (выборе курса действий) – формулировка цели, выбор критериев ее достижения, разделение критериев (ограничения/желательные характеристики), выработка и сравнение альтернатив, определение и оценка риска (вероятность/серьезность);
- при анализе и реализации плана – его краткое изложение, перечисление и рассмотрение этапов плана, выявление критических моментов, потенциальных проблем и возможностей, определение их наиболее вероятных причин, выработка пре-

дупредительных, содействующих и подстраховывающих мероприятий, предусмотрение условий для их введения в действие. Перечисленные этапы задают общую схему для организации обсуждения и позволяют совещанию эффективно достигать поставленных целей.

Для коллективного поиска эффективных решений полезен также метод, получивший название «мозговая атака». Он заключается в том, что группе специалистов дается задание найти решение сложной задачи, принять управленческое решение в той или иной критической ситуации.

Метод реализуется в два этапа. На первом этапе каждый участник группы может высказывать любые идеи в этом направлении, независимо от возможности их реализации, в том числе кажущиеся фантастическими, нелепыми, совершенно нереальными. Какое-либо осуждение или обсуждение выдвинутых идей, тем более их критика в любой форме, не допускаются. Высказанные идеи можно только подхватывать, развивать, дополнять и выдвигать новые. Необходимо, чтобы все мысли высказывались свободно, поток их был естественным, одна следовала за другой без пауз. Возникает своеобразный психологический настрой на генерацию новых идей. Коллективное творчество заставляет каждого участника мыслить гораздо интенсивнее, чем в одиночку.

Результат группы оказывается больше, чем сумма отдельных результатов ее участников. Такой психологический настрой возникает только при соблюдении некоторых условий: группа должна быть не слишком большой и не слишком маленькой (оптимальный состав 6–8 человек); участники группы должны иметь примерно одинаковый уровень подготовленности и образования; в составе группы не должно быть начальника или неформального лидера и т. п. Эффект интенсивной генерации новых идей возникает вскоре после начала работы группы и продолжается в пределах часа. Все высказанные идеи фиксируются.

После окончания генерации идей начинается второй этап – их анализ и критика. Этот этап напоминает предыдущий с той разницей, что группе дается задание раскритиковать все ранее высказанные идеи. Допускаются любые возражения, пусть даже несущественные или легкопроверяемые. Можно только их развивать или выдвигать новые, но нельзя спорить и доказывать справедливость рассматриваемой идеи.

В.В. Кульба

Те предложения и идеи, которые выявлены в результате обоих этапов мозговой атаки, оказываются, как правило, наиболее плодотворными, результативными и часто принципиально новыми, открывающими дополнительные возможности развития объекта управления.

Для эффективного обсуждения проблем коллективного органа полезен предварительный анализ, вскрывающий совпадение или расхождение мнений членов коллективного органа по существу проблемы. Такой анализ должен определить те конкретные вопросы, по которым совпадают или расходятся мнения членов коллективного органа, выявить намечающееся единство мнений и образующиеся коалиции.

Результаты анализа передаются руководству и/или членам коллективного органа в компактной форме и удобном для дальнейшего использования виде.

При проведении такой работы исключительно важно разбить обсуждаемый вопрос на отдельные части, что позволяет достичь большей объективности в получаемой информации. При оценке объектов в целом гораздо больше проявляется возможность тенденциозной, субъективной оценки объекта. Определив положительные качества объекта, эксперты, часто невольно, не принимают во внимание его отрицательные качества.

При определении оценок объекта по многим критериям эксперт выступает как квалифицированный специалист, оценивающий объект по шкалам, общим для группы экспертов, поскольку оценки объектов по многим критериям более объективны. Сознательное завышение или занижение этих оценок связано с возможной утратой экспертом репутации квалифицированного, знающего специалиста (при проверке и обсуждении этих оценок специалистами), в то время как давая оценку в целом, эксперт почти всегда может объяснить ее учетом определенных качеств объекта.

В то же время детализация наиболее важных вопросов позволяет сделать более конкретным и четким обсуждение полученной информации. При оценке объекта по одному из критериев расхождения, как правило, меньше, чем при оценке объекта в целом. По указанному вопросу легче получить дополнительную информацию, легче собрать достаточно бесспорные факты.

На основе этих заключений представляется целесообразной следующая последовательность действий.

*1. Определение и формулировка целей* для принятия решения как образа того, что действительно хочет получить конкретный человек (группа людей). Цель как образ является многоаспектной категорией, выступающей в виде плана, прогноза, системы, средства, потребности. Рассмотрение цели как системы и средства позволяет применить к ней принципы декомпозиции, а как плана – семантически описать составляющие ее базовые элементы. В качестве базовых элементов плана достижения рассматриваемой цели целесообразно выбрать структуру, критерий эффективности, ресурс и среду.

В поле зрения контролирующего органа или отдельного лица, принимающего решение, находится вся изучаемая система. Такая постановка задачи позволяет расширить множество знаний о системе не на случайной, а на систематической основе. Кроме того, если разработанное представление системы имеет много уровней, то это весьма удобно использовать для оперативного контроля и учета сбоев в функционировании системы и локализации элементов (ответственных лиц), допустивших сбой.

Такое представление содержит полное описание механизмов достижения всех функциональных целей в системе. Любой сбой приводит к тому, что одна или несколько функциональных целей не достигаются на заданном интервале времени. Если же структура системы передачи данных о сбоях (срывы планов) реализована в соответствии со структурой цели, то руководители любого уровня имеют возможность оперативно получать полную информацию о месте, характере, причине сбоя, так как стандартная форма представления целевой программы, включающая иерархическую схему целей и совокупность текущих планов по всем разделам, жестко формирует процесс поиска такой информации.

Использование фиксированного набора элементов в многоуровневой структуре целевого планирования со стандартной схемой перехода от уровня к уровню и обеспечение категориальной полноты конкретного описания на каждом уровне позволяют стандартизировать процесс формирования цели и далее устранить ошибки, связанные с неполным учетом всех необходимых структурных элементов схемы.

Таким образом, иерархическая схема целей дает возможность уточнить и разделить функции планирования и управления основными направлениями работы между отдельными подразделениями организации и руководителями, уточнить их права, обя-

занности, уровень ответственности, установить целесообразную степень централизации и децентрализации при принятии управленческих решений.

*2. Определение списка критериев эффективности.* Применительно к рассматриваемому множеству объектов требуется выделить группу критериев, которые необходимо принимать во внимание при экспертной оценке объектов. Список этих критериев составляется по результатам опроса каждого члена группы. Перечень критериев, полученных от всех членов группы, согласовывается. В качестве помощи членам группы консультант может предложить примерный (предварительный) список критериев, которые могли бы учитываться при принятии управленческих решений.

*3. Разработка шкал оценки по критериям эффективности.* На основе предварительного знакомства с терминологией консультант разрабатывает для каждого критерия шкалы из нескольких словесных качественных оценок, расположенных от лучшей к худшей. Эти шкалы согласовываются со всеми членами группы. Оценки в шкалах должны быть понятными и исключать неоднозначное толкование. Только формализация качественных характеристик позволит обеспечить чистоту эксперимента.

*4. Сбор информации.* Членам группы раздаются списки критериев со шкалами. Каждый из членов группы оценивает рассматриваемые цели (объекты) по каждому из критериев путем выставления оценки по шкале критерия, характеризующей данный объект. При необходимости каждый из членов группы может (через консультанта или сам) запросить дополнительную информацию, необходимую ему для оценки объектов.

Эмпирические данные, полученные при индивидуальном опросе членов группы, несут в себе важную информацию о степени совпадения или расхождения их мнений. Для выявления подобной информации требуется специальный содержательный анализ.

*5. Оценка ресурсов, т. е. средств достижения цели.* Среда и условия, в которых достигаются заданные цели, описываются в рамках стандартных (формализованных или неформализованных) методик.

Наиболее сложным является выбор метода анализа собранной информации, который позволил бы оценить степень согласия между членами группы. Необходимо, чтобы этот способ выявлял

цели (объекты), оценки по которым наиболее противоречивы, и критерии, оценки по которым показывают наибольшую несогласованность мнений между членами группы.

Соблюдение демократического принципа при принятии решений предусматривает четкое разделение функциональных обязанностей и их координацию, а также наличие власти типа представительства всех. В результате возникает необходимость в создании строгой иерархической организационной структуры, в которой каждый член организации имеет власть над теми, кто подчинен ему, а сам подчиняется вышестоящему руководителю (линейный принцип).

В связи с этим появляется проблема, как в рамках иерархической организации можно реализовать широкое участие всех членов коллектива в управлении. Это можно сделать, если использовать цепочечную (в частном случае кольцевую) организационную структуру, которая исключает традиционное распространение власти только в одном направлении – сверху вниз.

В организациях любых масштабов необходимо принимать такое большое количество различных управленческих решений, что практически невозможно обеспечить выработку их каждым членом организации. Поэтому следует в той или иной мере осуществить разделение труда, связанное с принятием решений, тем более что никто не может обладать запасом знаний, необходимых для автономной выработки эффективных решений. Вместе с тем каждый член организации может быть вовлечен в процесс выработки решений, принимаемых его непосредственными руководителями, если предоставить ему право в определенной мере контролировать действия руководства.

Рассмотрим небольшую организацию, имеющую традиционную линейно-штабную структуру. Во многих компаниях подобного типа руководитель самого высокого уровня подчинен некоему совету (совет директоров, научный совет, коллегия и т. д.). Этот совет обычно выполняет две основные функции: оценивает работу руководителя самого высокого уровня и определяет стратегию, которой он (руководитель) должен руководствоваться в своей управленческой деятельности.

Совет, таким образом, не осуществляет конкретного руководства, а только проверяет главного руководителя и контролирует его действия. Указанный принцип можно обобщить, создав совет, имеющий аналогичные функции, при каждом руководителе.

В.В. Кульба

На эффективность принятия коллективных управленческих решений большое влияние оказывают человеческие взаимоотношения внутри коллектива. Анализируя процесс принятия коллективных управленческих решений, ни в коей мере нельзя переоценивать значимость формальных процедур структуризации при реализации этого процесса и недооценивать важность человеческого фактора.

Ни государственная жизнь, ни процессы принятия решений руководителем не являются чем-то механическим. Более того, любые организационные структуры, любое решение зависят иногда от индивидуальных способностей личностей, неофициальных отношений и личных связей. Чем проще организационная структура, тем более важную роль начинают играть неофициальные связи и процессы. Но даже при наличии сложных официальных организационных структур отдельные взаимосвязи между личностями могут играть главную, а иногда и решающую (доминирующую) роль. Поэтому мнение о том, что если бы компания была способна организовать все должным образом, то хорошие, эффективные решения принимались бы сами собой, вряд ли справедливо. Дело в том, что даже методически обоснованные организационные структуры не могут служить гарантией принятия мудрых и компетентных решений. Однако нельзя и не учитывать их влияния на вероятность принятия качественных решений. Профессиональной организацией процесса принятия решений можно существенно ограничить число случайных, волюнтаристских решений.

Таким образом, официальная структура в отдельных случаях играет при принятии коллективных решений меньшую роль, чем полуофициальная или даже неофициальная. На эффективность принимаемых коллективных решений большое влияние оказывает численность коллективного органа, помогающего руководителю при принятии решений, структура этого органа и расстановка кадров, неформальные связи между ними, распределение выполняемых функций, согласованность их действий (особенно в критических ситуациях), наличие «честного» посредника в коллективе.

Достижение единства коллективного органа при принятии решений является одной из главных задач руководителя. Это не означает, что в группах нет противоречий. Сам факт их наличия должен восприниматься как нормальное явление при принятии



решений, но при этом ни одной из сторон не следует считать, что обязательно должна возобладать именно ее точка зрения.

В коллективе должно быть понимание, что в каждом конкретном случае необходимо серьезно и терпеливо разрешать возникающие разногласия. Главное усилие членов коллектива должно быть направлено на нахождение согласия, консенсуса и координации их действий при принятии и реализации управленческих решений. Таким образом, в основу работы коллектива должна быть положена простая идея: неподавление противоречий и нахождение консенсуса.

В случаях, когда коллективу не удастся этого достичь, руководитель обязан немедленно принять соответствующее решение. При этом желательно предусмотреть соблюдение баланса компромиссов за длительный период времени, с тем чтобы ничей отдельный интерес не получил приоритета. Поэтому при подготовке решений руководитель должен располагать различными точками зрения на рассматриваемую проблему.

Как правило, большой аппарат руководителя позволяет проводить более качественный анализ, контроль и реализацию исполнения принятых решений, в то время как у малого есть вероятность превратиться в чисто технический орган. Большой аппарат имеет ресурсы для разработки альтернативных вариантов принимаемых решений, которыми пренебрегли бы отдельные сотрудники; имеет возможность сбора большого объема данных и более подробного анализа, если в этом возникает необходимость, а также выполнения и проведения долгосрочных исследований.

Большой аппарат может работать относительно независимо от других организаций. У такого аппарата есть значительные преимущества и возможности, но и определенный риск. Чем больше и углубленнее кто-то владеет знаниями в некоей предметной области, тем вероятнее, что он будет решительно отстаивать свою точку зрения в том, что и как следует делать по рассматриваемой проблеме, исходя из узковедомственных интересов. Когда члены аппарата начинают придерживаться такой стратегии на межведомственных совещаниях, они воспринимаются другими участниками как защитники только своих идей, чем подрывают представление о руководителе как о честном посреднике.

Более того, чем больше аппарат, тем сильнее проявляется тенденция к порождению информации и анализа на месте (т. е. внутри аппарата) вместо поиска требуемой информации во внешней

В.В. Кульба

среде. Аппарат выполняет много вспомогательных функций. Например, он должен готовить документацию, составлять расписание работы и следить за его реализацией, вырабатывать такую концепцию политики, которая оказалась бы полезной для руководителя при принятии решений.

К негативным характеристикам большого аппарата относятся увеличение возможности использовать обходные (неформальные) пути при решении ответственных и щепетильных вопросов; увеличение времени на принятие решений из-за немобильности и негибкости.

Малая численность аппарата обуславливает гибкость и эффективность его работы. Кроме того, легче увеличить численность малой группы для решения определенной проблемы, чем уменьшить большую группу. Преимущество малого аппарата – это подбор кадров, как правило, из людей образованных, с широким кругозором и разносторонними интересами, способными верно и оперативно определить цель и подобрать пути ее достижения.

Возложение ответственности по широкому кругу вопросов на одно лицо помогает обеспечить скоординированную стратегию в принятии решения. Деление же вопроса, по которому должно приниматься решение, между несколькими группами, самостоятельно докладывающими руководителю, почти полностью возлагает все трудности объединения отдельных рекомендаций в единое целое на руководителя. Количество лиц, докладывающих непосредственно руководителю, а также рамки их мандатов свидетельствуют о степени интеграции (объединения) в аппарате управления. Кроме того, возложение ответственности за широкий круг вопросов на одну группу (лицо) гарантирует всесторонний подход к принятию решений, а разделение ответственности между несколькими группами ослабляет эффективность такого подхода.

Продуктивность работы малого аппарата может быть проиллюстрирована на примерах целого ряда малых и средних предприятий как в нашей стране, так и за рубежом.

В основе любого положения по организации принятия решения с помощью коллектива лежат три структурных вопроса: сколько каналов требуется для докладов и дачи консультаций руководителю; какие структурные области они должны охватывать и какой должен быть их состав; какое взаимодействие должно быть между ними?

Чем больше стоящие перед руководителем задачи взаимосвя-

заны, тем острее встает проблема уменьшения количества групп, докладывающих информацию; и чем больше этих групп, тем большую ответственность вынужден брать на себя руководитель в плане соединения разрозненных сведений. Если интеграционные процессы в политике администрации входят в обязанность руководителя, то ему, разумеется, необходимо знать, как различные проблемы связаны одна с другой.

Допустим, нам необходимо выяснить, как политика в области использования электроэнергии повлияет на загрязнение окружающей среды, на здоровье людей, на темпы экономического роста, инфляцию. Руководители, использующие в своей практике политику принятия сиюминутных решений, либо совершенно не заботятся о согласованности своих действий, либо уверены в том, что их группы сами могут осуществить такую интеграцию.

Необходимо отметить, что любая группа может рассматривать только ограниченное число проблем. Если эта группа должна обсуждать и отсеивать вопросы, прежде чем представлять их руководителю, то она не может брать на себя выработку рекомендаций по широкому кругу проблем. Кроме того, чем шире область, за которую несет ответственность группа, тем меньше должностных лиц, которые будут иметь подлинный интерес к большинству рассматриваемых вопросов.

Одним из важных признаков власти любого должностного лица является его регулярный доступ к руководителю либо через подачу документов, либо посредством личных встреч. При этом должна быть гарантия, что никто другой не представит свои документы с пометкой «секретно» и рекомендациями. Более того, руководитель не должен разрешать принимать окончательные решения подразделениям или отдельным лицам, а должен настаивать на том, чтобы сотрудники исполнительных органов направляли свои рекомендации и предложения через ответственное лицо или соответствующий организационный отдел («честного посредника»).

Наряду с использованием «честного посредника» необходима реализация принципа доступности руководителя. Каждый сотрудник коллективного органа должен иметь право и реальную возможность связаться с руководителем по телефону или лично. Естественно, реализация этого принципа не означает, что руководитель в любое время доступен каждому из обратившихся к нему лиц. Поэтому сотрудниками его аппарата должны быть разрабо-

В.В. Кульба

таны соответствующие графики подобных встреч.

Таким образом, принимая управленческие решения, следует в большей степени руководствоваться коллективным разумом, а не только мнением одного руководителя. Совместное обсуждение проблем позволяет рассмотреть их с различных сторон, выяснить причины возникновения тех или иных сложных ситуаций, найти альтернативные подходы, дать им критическую оценку и выбрать из них наиболее оптимальный вариант. Очевидно, что только в данном случае будет обеспечен действительный синергетический эффект, полученный в результате объединения общих усилий и позволяющий реализовать не на словах, а на деле партисипативное управление внутри организации, которое дает возможность каждому работнику быть членом единой команды и принимать активное участие не только в производственной, но и в административной деятельности, что особенно актуально для современной деловой практики.

М.Е. Этингоф

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КООРДИНАЦИИ В СИСТЕМЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Развитие и функционирование современной организации требует использования разнообразного инструментария менеджмента, важнейшей составной частью которого является аппарат стратегического управления, обеспечивающий целенаправленное движение организации, согласование факторов внешней и внутренней среды, заданный уровень ее конкурентоспособности.

Центральной задачей стратегического управления организацией является разработка ее стратегии, а в более широком плане – решение и таких задач, как формирование миссии и стратегического видения, стратегических целей и задач по выполнению разработанной стратегии, контроль и анализ, внесение необходимых корректив.

Одним из инструментов, полезных в методическом и практическом плане стратегического управления, является так называемая стратегическая пирамида, или пирамида создания стратегии (рис. 1), представляющая собой, по существу, матрицу, одна из координат которой отражает состав названных выше задач стратегического управления, а другая – уровни, на которых решаются эти задачи.

Число уровней равно четырем и включает корпоративный, деловой, функциональный и операционный (инструментальный). Корпоративный уровень соответствует стратегическому управлению диверсифицированной компанией в целом. Деловой соответствует стратегическому управлению бизнес-единицей диверсифицированной компании или одноотраслевой организацией. В последнем случае выделение корпоративного уровня теряет смысл, что позволяет ряду авторов названные выше уровни рассматривать совместно, называя их корпоративным. Кроме того, встречаются случаи, когда они рассматриваются совместно без учета особенностей компании. Это, на наш взгляд, не совсем

М.Е. Этингоф

корректно, так как стратегическое управление диверсифицированной и одноотраслевой компаниями имеет много отличительных черт.

Наименование уровня стратегического управления	Наименование задач стратегического управления			
	Разработка миссии и стратегического видения	Определение стратегических целей и задач	Разработка стратегии	Выполнение стратегии
Корпоративный	Миссия корпорации	Цели и задачи корпорации	Стратегия корпорации	Выполнение стратегии корпорации
Деловой	Миссия бизнес-единицы	Цели и задачи бизнес-единицы	Стратегия бизнес-единицы	Выполнение стратегии бизнес-единицы
Функциональный	Миссия функциональной единицы	Цели и задачи функциональной единицы	Стратегия функциональной единицы	Выполнение стратегии функциональной единицы
Операционный	Миссия операционной единицы	Цели и задачи операционной единицы	Стратегия операционной единицы	Выполнение стратегии операционной единицы

Рис. 1. Стратегическая пирамида<sup>1</sup>

Число уровней равно четырем и включает корпоративный, деловой, функциональный и операционный (инструментальный). Корпоративный уровень соответствует стратегическому управлению диверсифицированной компанией в целом. Деловой соответствует стратегическому управлению бизнес-единицей

диверсифицированной компании или одноотраслевой организацией. В последнем случае выделение корпоративного уровня теряет смысл, что позволяет ряду авторов названные выше уровни рассматривать совместно, называя их корпоративным. Кроме того, встречаются случаи, когда они рассматриваются совместно без учета особенностей компании. Это, на наш взгляд, не совсем корректно, так как стратегическое управление диверсифицированной и одноотраслевой компаниями имеет много отличительных черт. Об этом свидетельствует, в частности, тот факт, что содержательно разработка корпоративной стратегии требует решения задач, связанных с формированием делового портфеля, в то время как стратегическое управление на деловом уровне связано прежде всего с разработкой и реализацией конкурентной стратегии отдельной бизнес-единицы.

Третьим является функциональный уровень. Он соответствует стратегическому управлению одним из тех видов деятельности, которые выполняются в рамках бизнес-единицы. К числу таких видов относятся производство (основная деятельность), маркетинг, управление персоналом и т. д. Наконец, на четвертом, операционном (инструментальном), уровне ведется стратегическое управление в рамках тех составляющих, которые могут быть выделены при функциональном направлении деятельности. Таким образом, это своего рода «подфункциональный» уровень стратегического управления. Если функциональный уровень представлен, например, стратегическим управлением маркетингом, то операционный – стратегическим управлением товаром, ценой, системой распространения и продвижения. Другим вариантом структуризации может быть выделение на операционном уровне стратегического управления в тех или иных регионах или теми или иными товарными группами. Если на функциональном уровне ведется стратегическое управление производством, то на операционном – стратегическое управление одним из заводов, входящих в состав производственной системы бизнес-единицы.

Следует отметить, что построение и использование стратегической пирамиды требует достаточно четкого определения каждого из ее элементов и разрешения противоречий, возникающих при этом. В качестве примера рассмотрим следующее, обращающее на себя внимание несоответствие, связанное с тем, что традиционная для стратегического менеджмента трактовка функцио-

нального уровня как уровня определенного вида деятельности, в частности маркетинга, не вполне соответствует трактовке, которая дается в специальных маркетинговых дисциплинах. Там, как правило, речь идет об управлении маркетингом на всех, включая корпоративный, уровнях.

Разрешить это противоречие можно путем введения следующих трактовок маркетинговой деятельности:

- *традиционной*, сужающей ее до одного вида маркетинговой деятельности бизнес-единицы;
- *узкой*, предполагающей, что на каждом уровне стратегического управления решаются задачи в интересах соответствующего уровня. В этом случае это – маркетинговые задачи корпоративного, делового, функционального и операционного уровней;
- *широкой*, предполагающей, что к числу маркетинговых относятся задачи, которые на первый взгляд выходят за пределы этого вида деятельности, что в известной степени стирает границы между маркетингом и стратегическим управлением.

Рассмотренная выше трактовка свидетельствует не только о необходимости четкого определения элементов стратегической пирамиды, но также о том, что в реальной действительности связи, которые необходимо поддерживать и координировать, могут быть достаточно многочисленны и разнородны.

Возвращаясь к стратегической пирамиде, отметим, что одной из ее функций является зафиксированность того факта, что задачи стратегического менеджмента должны решаться на соответствующих уровнях этой системы. Некоторые компании четко следуют принципу комплексности, в соответствии с которым эти задачи действительно решаются на выделенных уровнях. Другие же компании ограничиваются решением этих задач исключительно на высших уровнях управления.

Задача, решаемая с использованием стратегической пирамиды, – это рассмотрение комплекса задач стратегического управления не как набора элементов, а как системы, где обращается внимание не только на состав задач, но и на формы их взаимосвязи. Однако одно дело продекларировать эти взаимосвязи и совсем другое – сформировать методическое обеспечение их установления и реализации на практике.

Актуальность этой задачи не вызывает сомнения, так как только таким образом может быть обеспечена системность стратегического управления организацией. При отсутствии таких связей,



координации решения и выполнения этих задач стратегическое управление организацией превращается в набор задач, методика решения которых достаточно хорошо проработана, но отсутствие координации в их постановке и решении, в первую очередь информационного, не позволяет рассчитывать на эффективное стратегическое управление организацией.

Механизм согласования, координации решения этих задач, к числу которых относится формирование миссии, целей, стратегий на разных уровнях, рассмотрен в литературе явно недостаточно, что затрудняет системное развитие методологии построения стратегического управления организацией, способного обеспечить согласованное решение соответствующих задач на корпоративном, деловом, функциональном и операционном уровнях.

Примером немногочисленных публикаций, в которых рассматриваются вопросы координации, является статья Р. Айзенштата и М. Бира.<sup>2</sup> Там координация фигурирует в модели оценивания готовности организации к реализации стратегии как одна из «топ-характеристик, включающих... компетенции и вовлеченность». К числу средств координации авторы относят межфункциональные механизмы и, в частности, межфункциональные команды. Другим примером обсуждения интегрирования стратегических процессов являются системы PAS (системы планирования и администрирования), рассмотренные Д. Грантом и Н. Раджагопаланом<sup>3</sup>. Авторы характеризуют механизмы связи и «критерии показателей функционирования», уделяя основное внимание критериям. Рассматриваются вопросы формирования таких систем.

Вероятно, одной из причин недостаточного внимания к этим проблемам является то, что если все стратегическое управление с некоторой степенью условности разделить на внешнее и внутреннее, то первому уделяется традиционно больше внимания. Вместе с тем следует отметить, что последние годы ознаменованы возрастанием внимания к внутренней стратегии и, в частности, к компетенциям организации.

В общем смысле координация определяется как «обеспечение совместных согласованных действий для достижения общей цели, увязка деятельности, согласование локальных целей и задач с глобальной целью»<sup>4</sup>. Необходимость координации в системе стратегического управления подчеркивается в литературе в связи с задачей обеспечения стратегических соответствий между бизнес-единицами диверсифицированной компании и получе-

М.Е. Этингоф

ния синергетического эффекта в рамках родственной диверсификации. Однако, по нашему мнению, такая трактовка слишком узка, так как понятие синергетического эффекта применимо не только к корпоративному (при рассмотрении делового портфеля), но также и деловому, функциональному и операционному уровням. То есть оно, на наш взгляд, применимо к любому набору элементов стратегической пирамиды, в качестве которых могут выступать не только бизнес-единицы, но функции и подфункции.

Для группировки областей координации между элементами стратегической пирамиды может быть полезно представление стратегической пирамиды не в виде плоскости, а в виде трехмерного пространства (рис. 2), координатами которого являются:

- уровни стратегического управления;
- задачи стратегического управления;
- структурные подразделения разного уровня, к числу которых относятся корпорация, бизнес-единицы, функциональные и операционные подразделения.

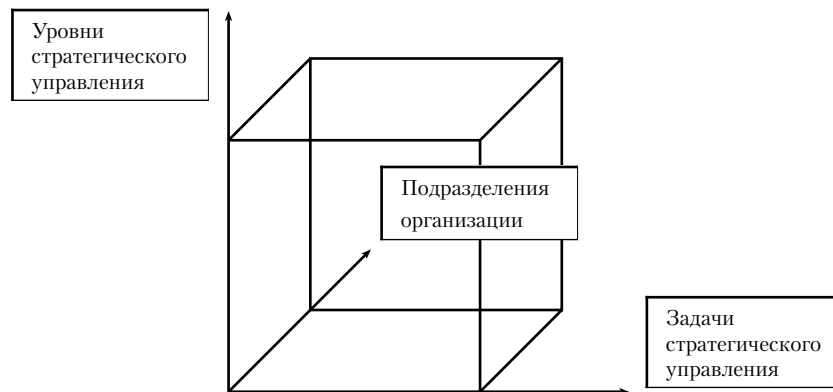


Рис. 2. Трехмерное представление стратегической пирамиды

Такое представление позволяет группировать связи как по горизонтали на каждом уровне стратегического управления (миссия – цели – стратегии – ...), по вертикали применительно к решению отдельных задач разного уровня (миссия корпорации – миссия бизнес-единицы – миссия функциональной

единицы – ...), так и по подразделениям разного уровня применительно к решению задач стратегического управления. Первые две координаты традиционны, третью обычно имеют в виду, поскольку координация их деятельности, и стратегической в частности, необходима для эффективной работы организации.

Предлагаемая трехмерная модель позволяет перейти от использования одной матрицы, соответствующей традиционной стратегической пирамиде («задачи стратегического управления / уровни стратегического управления»), к трем, что дает возможность кроме названной матрицы оперировать матрицами «структурные подразделения / задачи стратегического управления» и «структурные подразделения / уровни стратегического управления». Каждая такая матрица позволяет воспользоваться вполне определенным ракурсом проблемы координации в системе стратегического управления. Появляется возможность говорить о типах координации, например первого, второго и третьего уровней, поскольку механизмы координации, соответствующие этим связям, должны отражать их специфику. Актуальной становится задача группировки этих механизмов с привязкой их к выделенным выше типам координации. При решении этой задачи следует учитывать и то, что выделение задач стратегического управления демонстрирует разделение труда, которое, в свою очередь, требует согласования, координации этих процессов.

Реализация такой координации должна учитывать ту сумму теоретических и методических знаний, которая накоплена исследователями, работающими в этой области.

Выделяют пять принципов координации: прямое руководство, взаимные подстройки, стандартизация труда, стандартизация знаний и умений, стандартизация результатов<sup>5</sup>. Каждый из названных принципов в известной степени может быть использован при координации решения задач в системе стратегического управления организацией. Но особенности этой системы, отличающие ее от систем текущего, оперативного управления, как показывает опыт, не дают возможности ориентироваться исключительно на использование названных принципов и требуют применения механизмов, в большей степени соответствующих специфике решаемых задач.

Для данного обсуждения важно, что к числу методов координации относят формальные и неформальные. Первые основаны на выполнении правил, норм, стандартов, регламентов, дисципли-

лины. Они хорошо подходят для работы на стабильных рынках стандартизированной продукции и предполагают использование хорошо отработанных процедур планирования, устойчивого состава выполняемых функций и процедур. В условиях изменчивой среды с нечеткими характеристиками большое значение приобретают такие неформальные механизмы координации, как общие ценности, видение, дух, нормы, а также взаимные подстройки друг под друга. Таким образом, в конкретной ситуации возникает проблема выбора методов координации, точнее формирования такой их комбинации, которая в большей степени подходит для конкретной организации и той среды, в которой ведется деятельность.

Следует отметить, что координация решений в системе стратегического управления по задачам, уровням и объектам должна осуществляться как с учетом содержания, специфики задач, так и использования стандартных инструментов. Специфические задачи решаются при определении делового портфеля на корпоративном уровне, конкурентной стратегии бизнес-единиц на деловом уровне, функциональных стратегий (в частности, стратегий маркетинга) на функциональном уровне и, наконец, стратегий операционного уровня. При этом даже если в основе координации решения указанных задач лежат не формально-логические, а содержательные соображения, то она должна, скорее, не исключать, а предполагать использование вполне определенных регламентов, позволяющих в той или иной степени формализовать логические связи, возникающие между решаемыми задачами. Эффективность регламентов тем выше, чем в большей степени они учитывают содержательные аспекты и допускают гибкий характер их использования.

Несмотря на специфику задач стратегического управления, координация их решения не может игнорировать общие механизмы координации деятельности организации.

Важнейшим механизмом, обеспечивающим эффективное согласование решений, принимаемых на разных уровнях стратегического управления, являются организационные структуры. Выделение уровней стратегического управления – это своего рода проекция организационной структуры на определенный вид управленческой деятельности – стратегическое управление. При этом организационные структуры могут как повышать, так и снижать качество согласования решений, координации деятельности. Так, в верти-

кальных структурах координация основана на иерархическом подчинении, регламенте и делегировании полномочий<sup>6</sup>. Хотя связи, выражающие иерархическое подчинение, не тождественны связям между элементами разного уровня стратегической пирамиды, тем не менее они являются важным механизмом координации решения и выполнения задач стратегического управления. Слабой стороной координации с использованием вертикальных структур является возникновение задержек, искажений. Регламенты, определяющие состав, содержание и порядок решения задач стратегического управления, также являются элементом этой системы. Делегирование полномочий в системе управления в той или иной степени связано с полномочиями по решению задач стратегического управления.

Координация по горизонтали предполагает проведение согласования между целями, стратегиями развития разных бизнес-единиц, функциональных подразделений и т. д. Она осуществляется на основе стандартизации норм, ценностей, входа, процессов, выхода, регламентов. Следует отметить, что такой тип координации важен для получения синергетического эффекта, обеспечения стратегических соответствий как между бизнес-единицами, так и структурными подразделениями других уровней.

Следующим важнейшим механизмом координации решений в системе стратегического управления организацией является система стратегического планирования, трактовка которой в соответствии с идеями «школы планирования»<sup>7</sup> предполагает разработку детальных процедур, рассмотрение разработки стратегии как формального процесса. Согласованное составление плановых документов системы стратегического управления разного уровня и контроль за их выполнением является важным элементом согласования целей и стратегий стратегической пирамиды по всем трем названным выше координатам.

Относительно самостоятельным механизмом, обеспечивающим эффективную координацию решений системы стратегического управления организацией, является система внутренних маркетинговых коммуникаций. Когда обсуждаются маркетинговые коммуникации, то чаще подразумеваются внешние. В то же время по определению маркетинговая среда кроме внешней включает внутреннюю, каждый компонент которой так или иначе требует принятия стратегических решений, степень согласованности которых в значительной степени зависит от того, в какой

М.Е. Этингоф

мере понимают друг друга лица, принимающие эти решения, согласованы ли язык, на котором общаются отдельные работники, подразделения, уровни управления.

Одним из признаков того, что в последние годы внимание авторов работ по стратегическому управлению несколько переместилось в сторону разработки внутренней стратегии, является тот интерес, который проявляется по отношению к компетенциям организации. Так, И.Б. Гурков корневые компетенции организации определяет как «знания, умения и связи фирмы, позволяющие ей добиваться стратегического преимущества на одном или нескольких рынках»<sup>8</sup>. К числу основных признаков таких компетенций там же отнесены следующие: «... они должны создавать возможность создавать особую ценность для покупателя, их сложно воспроизвести фирмам-конкурентам, они могут быть применены к действиям фирмы на разных рынках». Хотя эти признаки сформулированы с использованием терминологии, относящейся к внешней среде, по существу, они характеризуют индивидуальные черты организации, которые могут быть обеспечены только путем создания и реализации эффективной внутренней стратегии, что без рациональной координации невыполнимо. При этом следует подчеркнуть взаимосвязь понятий «компетенции» и «координация». С одной стороны, координация должна быть направлена на эффективное управление формированием и использованием компетенций. С другой стороны, компетенции могут и, вероятно, должны выражаться в наличии эффективной системы координации в системе стратегического управления.

Большое значение для обеспечения эффективной координации в системе стратегического управления имеют не только компетенции организации, но и компетенции ее персонала, качество персонала, управление качеством персонала. Как отмечает И.Б. Гурков<sup>9</sup>, оценка качества персонала – один из наиболее сложных и проблематичных вопросов во всей системе управления персоналом. В литературе имеется богатый выбор работ по аттестации и оценке кадров, но весьма узок круг материалов, посвященных проективной оценке персонала, т. е. определению того, насколько можно повысить качество и сложность выполняемых работ. Программы повышения качества персонала обычно включают плановые перемещения работников по рабочим местам и подразделениям, переобучение и повышение квалификации,

совершенствование систем мотивации и оценки персонала, поиск альтернативных вариантов выполнения работ. В конечном счете координация решения задач системы стратегического управления требует соответствующего кадрового обеспечения. Здесь необходимо отметить и тот факт, что, с одной стороны, качество персонала, обеспечивающего функционирование и развитие системы координации, должно соответствовать характеру и сложности решаемых стратегических задач. С другой стороны, система стратегического управления в целом и подсистема координации решения стратегических задач в частности должны быть ориентированы на формирование необходимого уровня качества персонала.

Эффективным инструментом анализа стратегического состояния организации является, как известно, так называемая цепочка ценностей М. Портера. Она трактуется по-разному: и просто как набор основных и вспомогательных видов деятельности, и как взаимосвязанная система издержек на выполнение этих видов деятельности, позволяющая принимать обоснованные стратегические решения. Следует отметить, что эти виды деятельности включают менеджмент, в том числе стратегический, и те его компоненты, которые обеспечивают координацию стратегических решений. Использование цепочки ценностей позволяет принимать не только широкий круг обоснованных стратегических решений, обеспечивающих, например, снижение издержек организации, но и решений, непосредственно относящихся к формированию рациональной системы координации принятия стратегических решений.

Высказанные выше предложения относительно построения системы координации стратегических решений, соображения, касающиеся механизмов, могут быть использованы для ее построения и полезны, на наш взгляд, при формировании или совершенствовании такой системы. Указанный состав механизмов не является исчерпывающим, некоторые из них тесно связаны друг с другом или представляют собой разные стороны одних и тех же процессов. В разных ситуациях актуальность одних может быть выше или ниже, что позволяет говорить о своевременности создания системы, позволяющей отслеживать роль и значение каждого из них, обеспечивать управляющие воздействия, с помощью которых возможно внести коррективы в уже существующие механизмы или создать новые с учетом как роли каждого из них, так и их взаимодействия.

М.Е. Этингоф

#### Примечания

---

- <sup>1</sup> Томсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учеб. для вузов / Пер. с англ. / Под ред. Л.Г. Зайцева, М.И.Соколовой. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.
- <sup>2</sup> Бир М., Айзенштат Р. Стратегические изменения: как преобразовать организацию для реализации стратегии. Курс МВА по стратегическому менеджменту / Под ред. Л. Фаэй, Р. Рендел / Пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2002.
- <sup>3</sup> Грант Д., Раджагопалан Н. Стратегические изменения: управления разработкой стратегии при помощи систем планирования и администрирования // Там же.
- <sup>4</sup> Тренив Н.Н. Предприятие и его структура: Диагностика. Управление. Оздоровление: Учеб. пособ. для вузов. М.: ПРИОР, 2000.
- <sup>5</sup> Управление организацией. Энциклопедический словарь. М.: ИНФРА, 2001.
- <sup>6</sup> Тренив Н.Н. Указ. соч.
- <sup>7</sup> Там же.
- <sup>8</sup> Милицберг Г., Альстренд Б., Лэмтел Дж. Школы стратегий / Пер. с англ. / Под ред. Ю.Н. Каптуревского. СПб: Питер, 2000.
- <sup>9</sup> Гурков И.Б. Стратегический менеджмент организации: Учеб. пособ. 2-е изд., испр. и доп. М.: ТЕИС, 2004.



О.Ю. Артемов, Н.В. Овчинникова

СТРАТЕГИЯ ДИВЕРСИФИКАЦИИ  
КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ  
ЭФФЕКТИВНОСТИ  
ПРОИЗВОДСТВЕННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ

Диверсификация компании предполагает выход на новые рынки с новыми товарами с целью развития бизнеса и повышения гарантий получения прибыли за счет распределения рисков между различными (в том числе и несвязанными) сферами деятельности.

В управленческой науке рассматривается множество возможных причин, по которым предприятия прибегают к стратегии диверсификации. Так, к примеру, к основным предпосылкам диверсификации можно отнести неравномерное развитие отраслей экономики, падение нормы прибыли в традиционном производстве, развитие научно-технического прогресса и др.

Непосредственной причиной диверсификации можно назвать несовершенство отдельных рынков, которое вызывает так называемые сбои рынка (market failure). Исследования, построенные на данной гипотезе выявили, что сбои товарных рынков приводят к связанной диверсификации, в то время как сбои финансовых рынков приводят к несвязанной (конгломератной) диверсификации.

Все мотивы диверсификации можно с определенной долей условности разделить на наступательные и оборонительные. Оборонительные мотивы для диверсификации включают распределение делового риска; уменьшение циклической нестабильности; замену вида деятельности, переживающего спад.

Так, *распределение делового риска* осуществляется путем расширения ассортимента товаров и перечня рынков, на которых действует компания. Это облегчает принятие больших рисков, связанных с новыми товарами и рынками, и является существенным мотивом для диверсификации, особенно когда деловой риск в основном виде деятельности велик.

*Уменьшение циклической нестабильности* необходимо, если компания занимается сезонной или циклической деятельностью. В таком случае слияние с компанией, имеющей противоположную цикличность или сезонность, может оказаться полезным для стабилизации производства и прибылей. Это также может помочь сократить уровень как делового, так и финансового риска.

*Замена вида деятельности, переживающего спад.* Если в определенной отрасли ожидается спад, необходимо найти вид деятельности для замены, а это можно сделать только путем диверсификации. Примерами этого служат табачные компании. Многие из них диверсифицировались, отойдя от своих основных видов деятельности, например компания *Britis-american Tobacco* переименована в *BAT Industries* и теперь больше своих ресурсов имеет в сфере финансовых услуг, чем в табачном производстве.

Особенно актуальна диверсификация в условиях непредсказуемости развития внешней среды. В таких ситуациях единственной возможностью избежать краха и добиться устойчивого развития является поиск новых видов деятельности. Предприятие, образно говоря, делает несколько ставок в надежде на то, что хотя бы одна из них выиграет.

Наступательные мотивы включают политику агрессивного роста, финансовые возможности, преодоление границ роста, достижение синергетических эффектов.

*Политика агрессивного роста.* Как правило, быстрого роста легче добиться путем приобретения другой компании, чем пытаться расти органически в рамках своей компании. Большинство компаний, стремящихся к быстрому росту, достигают его путем приобретения.

*Финансовые возможности.* Приобретающая компания, пользуясь неэффективностью структуры капитала в целевой компании, у которой имеется свободный капитал и возможности получения займов, может выгодно использовать их в своих интересах. Эти возможности могут иметь место также в получении преимущества финансовой синергии, когда заемные возможности объединенной компании превышают сумму возможностей отдельных составляющих ее компаний. Вероятны также налоговые причины для приобретения определенной компании, но выгода от приобретения налоговых вычетов в настоящее время запрещена налоговыми органами.

*Преодоление границ роста.* На определенном этапе своего развития большинство наиболее успешных компаний сталкиваются с естественными границами роста. Это объясняется тем, что емкость любого рынка в данный конкретный момент конечна, и чем ближе подходит то или иное предприятие к этой величине, тем сложнее увеличивать выпуск за счет вытеснения конкурентов. В такой ситуации темп роста выпуска компании практически полностью определяется темпом роста рынка в целом. Если рынок находится в стадии зрелости, то темп роста рынка, как правило, незначителен и предпринять какие-либо меры к его увеличению затруднительно. В такой ситуации единственным выходом может быть диверсификация предприятия и расширение масштаба его деятельности за счет открытия новых направлений.

*Достижение синергетических эффектов.* Синергетические эффекты проявляются в том, что эффект от совместной работы двух или нескольких компаний, отделов, направлений деятельности превышает суммарный эффект от независимого функционирования этих направлений. Синергетические эффекты могут проявляться в различных формах и являются важным мотивом для диверсификации.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что существует множество причин, по которым предприятия осуществляют диверсификацию. Основными целями при этом, как правило, являются снижение уровня их делового риска и ускорение роста.

Разработка стратегии диверсифицированной компании включает в себя четыре элемента:

1. Выбор новых направлений деятельности и метода (формы) входа в новую отрасль. Среди последних можно выделить приобретение действующей компании, открытие новой фирмы, создание совместного предприятия или стратегическое партнерство. Все они имеют свои преимущества и недостатки, однако приобретение распространено шире других.

2. Повышение производительности в новой отрасли. Завоевав позицию на рынке, необходимо добиться стабильной прибыльности в новых отраслях. Для этого материнская компания обеспечивает свои подразделения требующимися для этого денежными ресурсами, кадрами, технологиями и т. п.

3. Превращение стратегического соответствия и других плюсов диверсификации в конкурентное преимущество. Так, ор-

ганизация, которая диверсифицировала свою деятельность в родственные отрасли, получает конкурентное преимущество, недоступное предприятию, избравшему неродственную диверсификацию (т. е. в отрасли, не связанные между собой). Диверсификация же в родственные отрасли позволяет обмениваться опытом и навыками и совместно использовать производственные мощности, что ведет к снижению общих издержек, укреплению конкурентных позиций товаров компании, расширению возможностей ее подразделений.

4. Определение инвестиционных приоритетов и направление финансовых ресурсов в самые перспективные подразделения. Так, закрытие убыточных и работающих в непривлекательных отраслях предприятий высвобождает средства для реинвестирования в более перспективные компании или приобретения привлекательных фирм.

Как бы ни была хороша диверсификация, следует, однако, помнить, что она не должна становиться стратегическим приоритетом до тех пор, пока не исчерпаны все возможности роста в основной сфере деятельности исследуемой компании. Ведь однопрофильное предприятие также обладает значительными организационными, управленческими и стратегическими преимуществами, о чем свидетельствует широко известная в деловой практике модель М. Портера.

В то же время, вкладывая, фигурально выражаясь, «все яйца в одну корзину», компания тем самым рискует утратить перспективу из-за насыщения рынка, обострения конкуренции, появления новых технологий или товаров, резкого изменения потребительских предпочтений и т. п.

Среди критериев целесообразности диверсификации можно выделить следующие:

- *Критерий привлекательности отрасли.* Для этого существует специальный показатель «динамика рынка», рассчитанный по формуле

$$D = \frac{V^* - V}{V} \times \frac{12}{T} + 1, \text{ где}$$

$D$  – динамика отрасли;

$V$  – объем отрасли в начале анализируемого периода;

$V^*$  – объем отрасли в конце анализируемого периода;

$T$  – длительность периода (количество месяцев).

Считают, что темп роста отрасли, т. е. его максимальная и минимальная границы, лежит в пределах 140% и 70% в год. Поэтому если

$D > 1,4$ , то мы имеем ускоренный рост;

$1 < D \leq 1,4$ , то мы имеем дело с позиционным ростом;

$0,9 < D \leq 1$ , то мы имеем дело со стагнацией (застоем в отрасли);

$0,7 \leq D < 0,9$ , то мы имеем дело со сворачиваем отрасли;

$D < 0,7$ , то мы имеем дело с кризисом отрасли.

• *Критерий затрат на вхождение в отрасль.* Необходимо руководствоваться принципом, что затраты на вхождение в новую отрасль не должны превышать потенциальной прибыли от работы в ней. Но, правда, чем привлекательнее отрасль, тем выше и входные барьеры, перешагнуть через которые позволяют деньги, ресурсы, компетенции, опыт, личные связи и т. п.

• *Критерий дополнительных преимуществ.* Диверсификация в новые направления должна повышать эффективность как существующих, так и новых подразделений организации.

Подразделения диверсификации.

1. Узкая (в рамках одной отрасли) и широкая (т. е. многоотраслевая) диверсификация.

2. Родственная, неродственная и комбинированная диверсификации.

*Родственными* считаются предприятия, у которых существуют конкурентнозначимые совпадения видов деятельности, образующих их цепочки ценности (сходство по технологиям, системе поставок, производству, каналам распространения, клиентуре).

У *неродственных* предприятий звенья цепочек ценности настолько разнородны, что не позволяют обмениваться навыками или технологиями, объединять виды деятельности, снижать издержки.

Неродственная диверсификация представляет собой финансовый подход, т. е. стратегические соображения второстепенны по сравнению с перспективой достижения финансовых показателей. В неродственной диверсификации элементы стратегического соответствия отсутствуют, однако есть другие преимущества, в частности распределение предпринимательского риска по различным отраслям, стабилизирование прибыли (поскольку спад в одной отрасли компенсируется подъемом в других), эффективное перераспределение финансовых ресурсов организации. Правда, необходимо помнить, что залог успеха неродственной дивер-

сификации всегда заключается в отличном менеджменте.

3. Горизонтальная, вертикальная и конгломератная диверсификации.

*Горизонтальная диверсификация* весьма схожа с родственной, поскольку базируется на поиске и использовании дополнительных возможностей производства новых продуктов, которые заключены в существующем бизнесе или по снабженческим, сбытовым и другим условиям производства похожи на уже существующие товары исследуемой организации.

*Примеры:*

Компания Генри Форда с 1918 г. начала выпускать тракторы «Фордзон»; Сбербанк России дополнил свой продуктовый портфель услугами по страхованию; в 1977 г. корпорация *Coca-Cola* решила заняться продажей более крепких напитков, а именно вин, но в 1983 г. ей пришлось отказаться от этого направления; провалилась и попытка компании *Xerox* выйти в компьютерную область.

*Вертикальная диверсификация* предполагает выпуск товаров, входящих в производственную цепочку имеющегося («старого») продукта и находящихся на ступенях «до» (обратная интеграция) или «после» него (прямая интеграция). Слово «интеграция», как правило, используется, когда организация расширяет свое поле деятельности за счет появления в ее составе новых структур. При вертикальной диверсификации существующее производство как бы остается в центре бизнеса, а новое возникает исходя из тех возможностей, которые заключены в освоенном рынке, используемой технологии либо же в других сильных сторонах функционирования организации. Цель состоит в том, чтобы добиться оптимального эффекта синергии. Поэтому данный вид диверсификации некоторые исследователи называют еще *центрированной* (или *концентрической*).

Это также вариант проявления родственной диверсификации. В основном такая политика типична для технически сложных производств, которые стремятся организовать собственные системы снабжения дешевым сырьем, его переработки и сбыта готовых продуктов (нередко через приобретение участия в соответствующем предприятии).

В качестве примера обратной интеграции можно привести компанию *Ford Motor*, которая выкупила у государства же-

лезнодорожную линию Детройт – Толидо – Айронтон, протянувшуюся к угольным шахтам Вирджинии; приобрела там 16 местных шахт; скупила 700 тыс. акров леса; выстроила несколько лесопильных и стекольных заводов и даже несколько электростанций; имела целую флотилию пароходов, перевозивших по Великим озерам железную руду (и все это делалось с целью удешевления производства автомобилей). Примером прямой интеграции является американское издательство *Modern Publishing Company*, которое сначала выпускало различные медицинские издания, а потом решило открыть собственные клубы здоровья и консультации в расчете на то, что их членами станут подписчики его изданий, интересующиеся проблемами здоровья.

*Конгломератная*, или *латеральная* (т. е. боковая) диверсификация ориентирована на пополнение номенклатуры компании изделиями, не имеющими никакого отношения к ее товарам и рынкам, а также применяемым технологиям (схожа с неродственной диверсификацией).

*Примеры:*

Корпорация *Philip Morris* в 1983 г. основала фирму *Philip Morris Capital* для оказания услуг в сфере коммунального хозяйства и торговли земельными участками; Ивановский станкостроительный завод перешел на конвейерный выпуск гробов; Липецкий сталеплавильный комбинат стал варить вместо стали пиво.

4. Национальная (в рамках одной страны), мультинациональная (в рамках нескольких стран и рынков) и глобальная (в рамках большинства стран мира) диверсификации. Последние две дают возможность получить следующие преимущества:

- использование эффектов масштаба и обучения, позволяющих снизить издержки за счет освоения новых рынков, правда, при условии однородности покупательских предпочтений;
- использование эффекта межфирменной кооперации. Например, если у предприятия налажена единая дистрибьюторская и дилерская сеть для всех рынков, то оно может выйти в новую отрасль и использовать ту же сеть, несколько увеличив ее. Так, *Sony* диверсифицировалась в индустрию видеоигр и приобрела лидеров отрасли *Nintendo* и *Sega*, потому что уже имела налаженную систему глобального распространения бытовой электроники, подходящую для сбыта и видеоигр;

- налаживание межфирменного и межотраслевого обмена ценными ресурсами (в том числе производственным, управленческим, маркетинговым опытом, передовыми технологиями и т. п.);
- использование популярного имени и брендов. Яркий пример – та же корпорация *Sony*, репутация которой представляет собой ценный рекламный и маркетинговый ресурс, что обеспечивает ее товарам лучшее полочное пространство в магазинах любой страны мира и высокие продажи;
- возможность перекачивания средств в другие подразделения и на другие рынки для победы над конкурентами. Так, диверсифицированная мультинациональная компания может использовать финансовые и организационные ресурсы одних подразделений для поддержки конкурентных инициатив других.

После завершения диверсификации главная задача корпоративного менеджмента – управлять бизнес-портфелем с максимальной прибылью как можно дольше. Для повышения прибыльности диверсифицированной компании используют четыре основных метода (стратегии):

а) расширение диверсификационной базы за счет приобретения новых предприятий в других отраслях (хорошая стратегия при замедлении темпов роста, тогда компания делает новые приобретения, чтобы резко повысить производительность при условии, что ресурсы и возможности новых предприятий можно перенести и на другие ее подразделения. Кроме того, к расширению прибегают также в случае, если новые приобретения дополняют или укрепляют рыночную и конкурентную позицию одного или нескольких подразделений организации);

б) сужение диверсификационной базы путем сокращения предприятий (применяется при снижении прибыльности из-за слишком большого количества второстепенных направлений деятельности. Цель стратегии – укрепление позиций ключевых подразделений);

в) реструктуризация и оздоровление (так, первая из них предполагает пересмотр бизнес-портфеля организации, исключение одних подразделений и приобретение других для улучшения ее общего финансового положения в долгосрочной перспективе – комбинированный подход. Вторая стратегия – оздоровление – направлена на улучшение показателей работы подразделений без изменения состава бизнес-портфеля);



Стратегия диверсификации как инструмент повышения эффективности...

г) мультинациональная диверсификация (выбор множества различных направлений деятельности и различных региональных рынков).

Этапы стратегического анализа диверсифицированной компании

I. Анализ ее текущей стратегии по параметрам:

- характер диверсификации (родственная, неродственная, комбинированная);
- география операций (национальная, мультинациональная, глобальная);
- наличие в бизнес-портфеле соответствующих предприятий для освоения новых отраслей;
- межфирменное и межотраслевое стратегическое соответствие, усиливающее конкурентные преимущества.

II. Оценка привлекательности отраслей по следующим параметрам (табл. 1):

- долгосрочная привлекательность каждой отрасли;
- сравнительная привлекательность отраслей, т. е. отбор самых привлекательных и непривлекательных из них;
- привлекательность сочетания отраслей (т. е. определение целесообразности диверсификации в новые отрасли и необходимости в связи с этим реструктуризации бизнес-портфеля).

Таблица 1

Итоговый рейтинг привлекательности отрасли

Критерий привлекательности	Вес	Рейтинг	Взвешенный рейтинг
Объем и прогноз роста рынка	0,10	5	0,50
Интенсивность конкуренции	0,25	8	2,00
Стратегическое и ресурсное соответствие отрасли, представленное в бизнес-портфеле	0,15	5	0,75
Требования к ресурсной базе	0,15	7	1,05
Возможности и угрозы	0,05	6	1,30
Сезонные и циклические колебания	0,05	4	1,20
Социальный, политический, законодательный и экологический факторы	0,05	2	0,10
Прибыльность отрасли	0,10	4	0,40
Перспективы отрасли и предпринимательский риск	0,10	4	0,40
И т о г о	1,00		5,80

О.Ю. Артемов, Н.В. Овчинникова

III. Оценка конкурентоспособности подразделений организации по параметрам, представленным в табл. 2:

Таблица 2

Итоговый рейтинг конкурентоспособности подразделения

Критерий привлекательности	Вес	Рейтинг	Взвешенный рейтинг
Относительная доля рынка	0,15	5	0,75
Относительные издержки производства	0,20	8	1,60
Конкурентоспособность по свойствам товара	0,05	7	0,35
Возможность давления на поставщиков и покупателей; масштабы альянсов	0,10	6	0,60
Межфирменное стратегическое соответствие	0,15	7	1,05
Технологические и инновационные возможности	0,05	4	0,20
Соответствие ресурсной базы организации ключевым факторам успеха в отрасли	0,10	7	0,70
Репутация и имидж имени и брендов	0,10	4	0,40
Уровень прибыльности относительно конкурентов	0,10	5	0,50
Итого	1,00		6,15

На основе рейтингов привлекательности отрасли и конкурентоспособности можно определить стратегическое положение каждого подразделения диверсифицированной компании (рис. 1).

II \ I	I		
	высокая	средняя	низкая
высокая	Подразделение F		Подразделение A
средняя		Подразделение C	Подразделение B
низкая	Подразделение E		Подразделение D

I – конкурентоспособность подразделения и его позиции на рынке;  
II – долгосрочная привлекательность отрасли.

Рис. 1. Матрица «привлекательность отрасли – конкурентоспособность организации»

Стратегия диверсификации как инструмент повышения эффективности...

*Построение такой матрицы позволяет:*

- сконцентрировать ресурсы в подразделениях с самой высокой привлекательностью и конкурентоспособностью;
- избирательно инвестировать в подразделения с неопределенными позициями;
- прекратить финансирование конкурентослабых подразделений в непривлекательных отраслях (за исключением тех из них, эффективность которых можно резко повысить за счет реструктуризации).

IV. Анализ стратегического соответствия по потенциалу конкурентного преимущества, достигнутого в результате межфирменного и межотраслевого взаимосовпадения цепочек ценности (рис. 2).

	Закупка материалов	Технологии	Производство	Маркетинг и продажи	Распространение	Обслуживание
Подразделение А						
Подразделение В						
Подразделение С						
Подразделение D						
Подразделение E						

Рис. 2. Матрица оценки объединения ресурсов подразделений организации

При определении межфирменного и межотраслевого взаимосовпадения цепочек ценностей можно использовать следующие обозначения:

«//» – возможность консолидации закупок и оказания давления на поставщиков;

«=» – возможность совместного использования технологий и проведения НИОКР, обмена опытом и знаниями;

«+» – возможность объединения маркетинговой деятельности, продаж, послепродажного обслуживания, совместного использования каналов распространения и имени компании;

«-» – стратегическое соответствие отсутствует.

При выявлении стратегического соответствия необходимо установить, все ли подразделения бизнес-портфеля соответствуют

долгосрочным стратегическим целям компании. Бывает, подразделение, обладая элементами стратегического соответствия, не подходит избранным рынкам, потребительским группам, товарным категориям, на которые ориентируется менеджмент организации.

V. Анализ ресурсной базы по соответствию ресурсной базы компании запросам подразделений.

Подразделения различаются по объемам прибыли и инвестиционным характеристикам. Для оценки их деятельности используется матрица, разработанная в 1960-е г. Бостонской консультационной компанией (БКГ), «рост / доля рынка» (growth / share matrix). В основу данной матрицы была положена модель Гарвардской школы бизнеса – LCAG, названная так по инициалам ее авторов: Learned, Christensen, Andrews и Guth.

Основной посыл матрицы БКГ заключается в том, что если в конкурентной среде уровень цен определяется издержками, то предприятие всегда будет заинтересовано работать в той отрасли, в которой оно способно производить продукцию с наименьшими для себя затратами и продавать ее по наименьшей цене в течение значительного промежутка времени (рис. 3).

Темпы роста рынка \ Доля рынка	Высокая / Позиция лидера (>1) (≥0,75–0,8)	Низкая / Маргинальная, т.е. не претендующая на успех, позиция (<1)
Высокие (растущий рынок)	«Звезды» («stars»)/ «Пиявки»: оптимизировать	«Знаки вопроса» («question marks»)/ «Проблемные дети» / «Темные лошадки»: усилить или удержать
Низкие (стабильный рынок)	«Денежные», или «дойные коровы» («cash cows»): извлекать выгоду	«Хромые утки» / «Голодные собаки»: уйти

Рис.3. Матрица Бостон Консалтинг Групп

Первоначально методология БКГ произвольно делила темпы роста отрасли на высокие и низкие, проводя границу на уровне удвоенного темпа роста ВВП плюс темпы инфляции. Сегодняшняя рекомендация менеджерам заключается в том, что не имеет смысла устанавливать границу между высокими и низкими темпами роста на уровне ниже 5%.

Вторая координата – доля рынка. В современных условиях принято оценивать не общую, а относительную долю рынка, т. е. отношение доли рынка организации к доле рынка, контролируемой основным конкурентом (или конкурентом, выбранным для сравнения). Например, если наша компания занимает 10% от общей емкости рынка, а доля крупнейшего конкурента равна 40%, то относительная доля рынка для данной зоны хозяйствования составит 0,25 (т. е.  $10 : 40$ ). Если же компания имеет долю на рынке 40%, а основной конкурент – 30%, то относительная доля рынка для нашей компании составит 1,33 (т. е.  $40 : 30$ ).

Есть еще одна полезная рекомендация. Многие эксперты считают, что границу следует устанавливать не в пределах 1, а в интервале 0,75 – 0,8, для того чтобы в левые квадранты могли попасть как сильные компании, так и фирмы, находящиеся на уровне выше среднего (хотя и не являющиеся лидерами). Кроме того, в правые квадранты попали бы фирмы, явно проигрывающие конкурентам или находящиеся на уровне ниже среднего.

Далее рассмотрим более подробно каждую из стратегий, приведенную в матрице «рост / доля рынка».

1. Компании-«звезды». Характерны для рыночных лидеров на быстро растущем рынке (ожидаемые темпы его роста в течение следующих 3–5 лет составляют более 10%). Они обладают отличной репутацией, стабильными показателями прибыльности и прекрасными перспективами. При этом «звезды» могут выступать и в роли «пиявок», потому что они, чтобы не отставать от темпов роста всей отрасли, все еще нуждаются в помощи материнской компании. Это относится, как правило, к молодым «звездам».

Рекомендация в отношении «звезд» заключается в том, что в них нужно вкладывать, вкладывать и еще раз вкладывать средства. В идеале же они должны развиваться за счет самофинансирования.

2. «Денежные коровы» (центры прибыли). Представляют собой бизнесы, приносящие компании значительные финансовые средства в результате того, что они являются лидерами на медленно растущих рынках. Существует и другая интерпретация «денежных коров», когда под ними понимаются подразделения, создающие прибыли больше, чем им требуется для финанси-

вания собственной деятельности и поддержания своей конкурентной позиции на рынке. В этом случае финансовые поступления от них могут использоваться для поддержания других подразделений компании, которые являются лидерами или потенциальными лидерами на рынках с высокими темпами роста и которым нужны денежные средства для улучшения или поддержания их рыночных позиций.

Теория БКГ часто неверно интерпретируется отчасти из-за термина «денежные дойные коровы» – Коров нужно доить, поэтому естественное (но неверное) восприятие заключается в том, что основная роль «денежных коров» – давать деньги для остальной части портфеля. Однако исходная теория БКГ делает акцент на том, что «денежные коровы» должны в первую очередь заботиться о своих собственных денежных средствах. Это важное замечание часто остается незамеченным. «Денежные коровы» не нуждаются в роскоши, они нуждаются в умеренном количестве «травы», но тем не менее им нужно предоставить возможность «пастись на самых лучших зеленых пастбищах». При этом следует отметить, что многих неправильных толкований можно было бы избежать, если бы БКГ оставила прежнее название «дойных коров» – «золотые рудники». Никому бы и в голову не пришло отрицать то, что «золотым рудникам» нужно направлять часть средств для поддержания их собственных позиций на рынке.

3. «Вопросительные знаки». Они представляют собой наибольшую дилемму с точки зрения стратегии. С одной стороны, хорошо заниматься бизнесом, которому свойственен высокий темп роста, но с другой – то, что бизнес обладает слабыми рыночными позициями, безусловно, плохо. Если бы компания была уверена, что сможет стать рыночным лидером (т. е. перевести бизнес в категорию «звезд»), это было бы замечательно. Но этот переход, как нами уже было неоднократно отмечено, будет стоить ей немалых денег. И если она не добьется желаемого, то никогда не вернет деньги назад. Поэтому данные товары нередко называют еще «денежными капканами», так как инвестиции в них осуществляются без каких-либо гарантий занять лидирующую позицию. В связи с этим при принятии решения о «вопросительных знаках» необходим особо избирательный подход: поддерживать

только тех из них, которые смогут стать «номером один» в сегменте. В противном случае – осмыслить факт продажи бизнеса, если он тесно не связан с остальной деятельностью исследуемой организации.

4. «Голодные собаки» – разношерстная компания (некоторые исследователи называют их «питомником») из вышедших на «пенсию» и доживающих свой век бывших «коров», а также из неудавшихся «звезд» и «знаков вопроса». Считается, что «собаки», как и «звезды», существуют на основе самофинансирования. При этом «собаки» охраняют от вторжения конкурентов территорию «коров», «звезд» и «знаков вопроса». То есть, принося малую прибыль, они делают невыгодным вторжение на территорию организации, потому что любое вторжение требует дополнительных по сравнению с ними затрат. Но «собаки» могут оставаться в составе бизнес-портфеля до тех пор, пока они вносят соответствующий вклад в деятельность организации в целом.

Вместе с тем некоторые «собаки» все-же довольно ценны. Если они располагаются ближе к центру матрицы (т. е. у левого края квадранта), то могут претендовать на лидерство на рынке (market challengers) или быть сильными последователями и, вероятно, принести неплохую прибыль и объем наличности.

Таким образом, нормальный цикл развития подразделения имеет следующую последовательность: «пиявка» – «молодая звезда» – «самостоятельная звезда» (вариант: «звезда-пиявка») – «дойная корова».

В свою очередь это предполагает обязательную балансировку бизнес-портфеля диверсифицированной компании, так как:

- если в нем преобладают «коровы» при недостаточном количестве «звезд», то первые вследствие естественного старения рано или поздно перейдут в категорию «собак», не дающих хороших финансовых поступлений;
- если в нем преобладают «знаки вопроса», то это приводит к неустойчивости портфеля, потому что для превращения «знаков вопроса» в «звезд» потребуются привлечение (в избытке) «денежных коров», обеспечивающих необходимые финансовые вливания;
- если в нем преобладают «собаки», то это говорит лишь о былом величии компании.

В то же время существуют и отдельные критические замечания со стороны специалистов стратегического менеджмента, относящиеся к матрице «рост / доля рынка».

1. Практическая ошибка: матрица утверждает, что продуктовый портфель должен быть сбалансирован для финансовых целей. Другими словами, центр должен забирать все избыточные денежные средства и перераспределять их между бизнесами в соответствии с принципами портфельного планирования. По существу, это централизация, предполагающая создание полного аппарата стратегического планирования в центре, что вызывает естественное отторжение и возмущение в структурных бизнес-единицах.

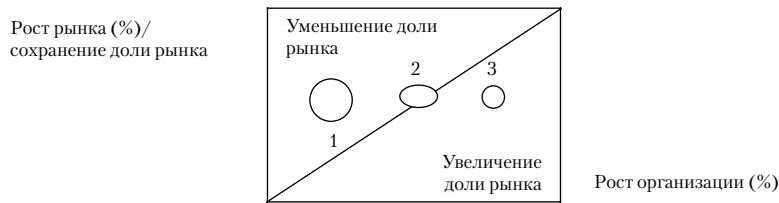
2. Теоретическая ошибка: недоучет теории акционерной стоимости, которая, правда, стала развиваться в конце 1970-х годов, когда модель была уже разработана и предложена для практического применения. Поэтому у современных критиков БКГ сложилось мнение, что когда у организации есть «денежные дойные коровы», то ее руководство не должно требовать увеличения финансирования от акционеров (например, путем выпуска новых акций) и не должно возвращать акционерам деньги (кроме как через выплату незначительных дивидендов), так как организация может использовать любые доступные ей собственные средства (и никакие больше), для того чтобы инвестировать их туда, где это будет приносить наибольший долгосрочный доход.

Сторонники же теории акционерной стоимости выдвинули другие аргументы: если существуют возможности создать акционерную стоимость более высокую, чем коэффициент доходности капитала, то компаниям следует делать такие инвестиции, даже если при этом потребуются обращения к акционерам за дополнительными средствами. И наоборот, если организация просто имеет совокупность «дойных коров» и отсутствуют разумные возможности для создания благосостояния акционеров как-то иначе, то избыток денежных средств должен возвращаться акционерам через дивиденды или каким-либо другим способом.

Продолжением матрицы «рост/доля рынка» является матрица «рост/рост рынка» (growth/growth matrix), позволяющая сравнить рост производства определенного товара компании или в определенном бизнес-сегменте с ростом рынка в целом (рис. 4). Обычно берут в расчет период 3, 5 или 10 лет.



Стратегия диверсификации как инструмент повышения эффективности...



- 1 – организация растет медленнее, чем рынок в целом;
- 2 – организация растет с той же скоростью, что и рынок в целом;
- 3 – организация растет быстрее, чем ее конкуренты, хотя и обладает наименьшей долей рынка.

Рис. 4. Матрица «рост / рост рынка»

Кроме того, существует еще одна матрица влияния прибыли на стратегию, разработанная специалистами компании *General Electric*. В этой матрице используются следующие две координаты:

- *позиция рынка*, под которой следует понимать завоеванную долю рынка, лидерство в которой позволяет организации получать как дополнительную прибыль за счет экономии на масштабе и лучшего положения на кривой опыта, так и возможность диктовать свои условия (в том числе устанавливать цены, формировать технические стандарты и вкусы покупателей);
- *привлекательность рынка*, под которой, как правило, понимают ожидаемую норму прибыли в сочетании с объемом рынка, легкостью его освоения и другими параметрами.

Правда, эти координаты предложила другая консультационная компания, *Mac Kinsey*, в связи с чем данная матрица получила название «модель General Electric – Mac Kinsey» (рис. 5).

Позиция на рынке / Привлекательность рынка	сильная	средняя	слабая
сильная	Активный рост	Рост или поддержание	Рост, поддержание или уход
средняя	Рост или поддержание	Рост, поддержание или уход	Рост, поддержание или уход
слабая	Поддержание, рост или уход	Поддержание, или уход	Уход

Рис. 5. Матрица влияния прибыли на стратегию (модель General Electric – Mac Kinsey)

VI. Оценка производительности по показателям производительности за прошлые периоды; по тенденциям развития.

VII. Определение приоритетности подразделений для размещения ресурсов по стратегическому положению каждого подразделения и его роли в дальнейшей стратегии (варианты стратегии: агрессивное расширение – стратегия инвестирования и роста, оборона – стратегия укрепления и защиты, коренное изменение – стратегия пересмотра и репозиционирования, исключение – стратегия извлечения ресурсов и отделения).

Выработка стратегии каждого подразделения обычно делегируется их руководителям с возложением на корпоративный менеджмент обязанностей по консультированию и вынесению окончательного решения.

VIII. Разработка новых стратегических инициатив для повышения общей эффективности компании. Например:

- изменение бизнес-портфеля за счет приобретения и разделения компаний, а также создания альянсов;
- улучшение координации деятельности различных подразделений для снижения издержек и обмена технологиями;
- направление корпоративных ресурсов в самые привлекательные отрасли;
- определение возможностей дальнейшей диверсификации.

Описанные выше аналитические процедуры создают основу для стратегического улучшения общей эффективности компании, конкретные методики которого зависят от стратегической и финансовой привлекательности отраслей, освоенных предприятием. Менеджмент должен всесторонне изучить корпоративный бизнес-портфель и дать заключение по следующим показателям: количество подразделений компании в привлекательных отраслях; количество подразделений в зрелых и застойных отраслях, снижение показателей которых может негативно сказаться на общей производительности предприятия; зависимость подразделений от факторов сезонности и цикличности, от появления новых технологий; количество подразделений со средним или низким уровнем конкурентоспособности; стратегическое соответствие между подразделениями компании; наличие в портфеле ненужных подразделений; ресурсное соответствие между подразделениями; соотношение «дойных коров» и «пиявок»; способность ключевых подразделений предприятия формировать значи-

тельную часть прибыли и денежных поступлений; необходимость нынешнего бизнес-портфеля обеспечить компании прочное положение в будущем. Анализ бизнес-портфеля позволяет понять, нужно ли предприятию отделять одни подразделения и приобретать другие, проводить реструктуризацию портфеля, пересматривать политику распределения ресурсов или сосредоточить усилия на реализации имеющихся возможностей.

В книге Ричарда Коха «Стратегия. Как создать и использовать эффективную стратегию» приведена классификация стратегий корпоративного центра, которые он должен выполнять по мере развития компании.

*Экстренная корпоративная стратегия.* Применяется, когда компания находится в смятении, вызванном коллапсом на рынке в одной или нескольких важных областях, значительным падением прибыли или увеличением убытков, переходом доли рынка к конкурентам, дефицитом наличности, конфликтами между подразделениями или их руководителями, судебным производством и т. п. Этапами реализации стратегии являются: диагностика (т. е. определение основных причин болезненного состояния), осмысление (выработка решения по проблеме) и принятие мер, как правило, предполагающих достаточно жесткое вмешательство с целью реализации решения.

*Олимпийская корпоративная стратегия* (от названия г. Олимп). Греческие боги представляли собой своеобразное сообщество, в котором происходило общение между собой. Иногда они (боги) вмешивались в дела людей, причем это носило как позитивный характер (уничтожение чудовищ), так и негативный (Троянская война). В связи с этим данная стратегия подразумевает, что высшее руководство не вмешивается в дела подразделений или его помощь весьма ограничена (политика минимализма), когда бизнес находится в хорошей форме, а дела в компании идут замечательно. При этом олимпийский центр должен постоянно и зорко следить за происходящими изменениями, демонстрируя порой яркие озарения. Отдельные исследователи к его функциям также относят назначение и снятие с должности глав подразделений.

*Ориентированная на приобретения корпоративная стратегия.* По мнению Ричарда Коха, ее применение требует от менеджеров не только навыков количественной оценки,

но и «интуиции, хорошего чувства времени, всестороннего анализа различных направлений бизнеса и абсолютно здравого смысла».

*Корпоративная стратегия расширения рынка* – достижение лидерства на рынке (позиция: «либо победить, либо смерть»), предполагающего увеличение своего присутствия на имеющемся рынке (увеличение рыночной доли) и/или переход в новые сегменты. Основана на матрицах БКГ. В основе стратегии также лежит положение о том, что необходимо фокусироваться в большей степени на увеличении доли рынка, чем на увеличении прибыли или на краткосрочном увеличении доходов.

*Корпоративная стратегия, основанная на компетентности.* Корпоративный центр привносит в развитие бизнеса специальные знания, технологии, деловые способности, успешную культуру.

*Корпоративная стратегия контроля результатов деятельности.* При ее применении центр улучшает финансовые результаты структурных подразделений путем определения подробных финансовых установок в бюджете каждого года, мотивации ответственных за их выполнение менеджеров и осуществления строгого бюджетного контроля. Использование данной стратегии на практике часто совмещается с корпоративной стратегией, ориентированной на приобретения. Это означает, что хотя компании в значительной степени децентрализованы, центр все же осуществляет тщательный, неусыпный и детальный финансовый контроль. В настоящее время практически все успешные диверсифицированные, ориентированные на приобретения компании используют методы контроля результатов деятельности.

Таким образом, изучая и определяя место и роль стратегий диверсификации в современной деловой практике, следует отметить их все возрастающее значение и частоту использования в деятельности как крупных корпораций, так и средних и малых предприятий, стремящихся расширить горизонты своего бизнеса и активизировать усилия по обслуживанию клиентуры на выделенных ими рынках. Ведь профессионально разработанная и успешно проведенная в жизнь стратегия диверсификации может позволить компаниям добиться значительного коммерческого успеха и с большей эффективностью использовать имеющиеся в их распоряжении ресурсы, опыт, компетенции и конкурентные преимущества.

### Литература

---

- Аакер Д.* Стратегическое рыночное управление/ Пер. с англ. 6-е международное издание. СПб.: Питер, 2002.
- Альтшулер И.Г.* Стратегическое управление на основе маркетингового анализа. М.: Вершина, 2006.
- Гохан П.* Слияния и поглощения и реструктуризация бизнеса/ Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004..
- Кох Р.* Стратегия. Как создать и использовать эффективную стратегию/ Пер. с англ. 2-е изд. СПб.: Питер, 2003.
- Кравченко Н., Юсупова А., Балдина Н.* Финансовый анализ конкурентных стратегий российских предприятий // Проблемы теории и практики управления. 2004. № 1. С. 77–84.
- Парахина В.Н., Максимено Л.С., Панасенко С.В.* Стратегический менеджмент. М.: КНОРУС, 2005.
- Портер М.* Конкурентное преимущество/ Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
- Портер М.* Конкуренция/ Пер с англ. М.; СПб.; К.: Вильямс, 2001.
- Стратегический синергизм: как создается кумулятивный положительный эффект ( $2 + 2 = 5$ ) / Под ред. Э. Кемпбелла, К.С. Лачса/ Пер. с англ. 2-е изд. СПб.: Питер, 2004.
- Стратегию – в действие / Серия «Лучшие решения от Duke Corporate Education»/ Пер. с англ. М.: Вершина, 2006.
- Томпсон-мл. А., Стрикленд III А.Дж.* Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа/ Пер. с англ. 12-е изд.: М.; СПб.; К.: Вильямс, 2003.



А.А. Банчева

МАРКЕТИНГОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ  
КАК НОВАЯ ФОРМА РАБОТЫ ПРЕДПРИЯТИЯ  
НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ

Развитие рыночных отношений и включение всех хозяйствующих субъектов в рыночную деятельность вызывает острую необходимость использования в работе руководителей, специалистов и всех сотрудников предприятия принципов маркетингового управления. Вместе с тем явление маркетингового управления в отечественной научной и практической среде достаточно ново и отличается неоднозначностью трактовки. Именно это определяет интерес к анализу различных подходов к пониманию и использованию данного понятия.

Эволюция понятия «маркетинговое управление» тесно связана с развитием управленческих концепций маркетинга. Можно выделить его следующие этапы:

- разработка маркетингового инструментария;
- выделение концепций управления маркетингом (маркетинговой деятельностью) субъекта;
- формирование и развитие концепции маркетингового управления субъектом.

*Первый этап* характеризуется накоплением опыта и систематизацией тех приемов и методов маркетинга, которые использовались предпринимателями со времен существования бизнеса главным образом для максимизации объемов продаж.

*Второй этап* характеризуется выделением маркетинга как сферы деятельности в управлении организацией. Сюда относят концепции совершенствования производства, совершенствования товара, а также интенсификации коммерческих усилий. Для данных концепций характерно в большей степени тактическое планирование, исходящее из сложившихся производственных и сбытовых условий.

На втором этапе происходит совершенствование системы мар-

кетингового инструментария, который приобретает признаки системности и формируется в комплекс маркетинга, или marketing mix. Однако маркетинг продолжает рассматриваться практиками как управленческая концепция лишь в «масштабе» отдела маркетинга, а не всего хозяйствующего субъекта. В то же время все больше становится понятным, что такой подход не может в полной мере оптимизировать деятельность организации. По мнению И. Ансоффа, в менеджменте зачастую разделение маркетинга и производства снижало эффективность последнего, так как каждое подразделение стремилось реализовать свои сугубо функциональные цели<sup>1</sup>. В результате появилась «общая маркетинговая концепция», которая позволила сбалансировать конфликтующие требования маркетинга и производства.

*Третий этап* характеризуется тем, что управленческая концепция маркетинга субъекта, которую формировал и реализовывал отдел маркетинга, кардинально поменяла свой «масштаб». Она превратилась в единую не только для маркетингового отдела, но и для всей организации. Концепция маркетингового управления стала, таким образом, приоритетной в менеджменте, трансформировавшись из управления маркетингом в маркетинговое управление субъектом, затрагивая при этом все уровни управления и переходя в область стратегических задач.

Эволюция развития маркетингового управления прослеживается через развитие концепций: стратегического маркетинга (Ж.-Ж. Ламбен); конкурентной рациональности (П. Диксон); собственно маркетингового управления (Ф. Котлер, Р. Дойль), максимаркетинга (Рэнп и Коллинз), маркетинга отношений (Д. Пеппер и М. Роджерс), мегамаркетинга (Ф. Котлер)<sup>2</sup>.

Развитию концепции маркетингового управления способствовали научные труды П. Дойля, Ф. Котлера и других, в которых маркетинговое управление (marketing management) рассматривается как «искусство и наука выбора целевых рынков, сохранения и привлечения новых потребителей посредством создания, поставки и осуществления коммуникаций по поводу значимых для них ценностей»<sup>3</sup>. Ф. Котлер резюмирует, что, по сути, «маркетинговое управление есть управление спросом»<sup>4</sup>. Однако данные определения в большей степени характеризуют функциональную сторону маркетингового управления, не отражая его стратегическую направленность.

Американская ассоциация маркетинга (American Assosiation of Marketing) характеризует маркетинговое управление как «процесс

планирования и реализации концепций ценообразования, продвижения и распределения идей, товаров и услуг, направленный на осуществление обменов, удовлетворяющих как индивидуальным, так и организационным целям»<sup>5</sup>. Рассмотренная точка зрения указывает на концептуальную значимость маркетингового управления, но не в полной мере отражает его роль в организации системы взаимодействия между всеми участниками социально-экономической жизни общества.

Более широкий взгляд на маркетинговое управление отмечается в работе Ж.-Ж. Ламбена, в которой автор представляет возможным и необходимым использование инструментов как стратегического, так и операционного маркетинга для решения задач менеджмента, ориентированного на рынок<sup>6</sup>.

Помимо разногласий среди зарубежных авторов в подходах к данному явлению, имеют место определенные трудности закрепления рассматриваемых понятий в теории и практике отечественного маркетинга. Этому способствуют как сложности собственно перевода экономических и рыночных понятий, так и поиск аналогий описываемых явлений и процессов в развивающихся у нас рыночных отношениях.

В современной отечественной экономической литературе для характеристики процесса взаимодействия предприятия с рынком используются различные формулировки: «управление маркетингом», «управление маркетинговой деятельностью», «маркетинговое управление», «маркетинг-менеджмент», «рыночно-ориентированное управление».

Сторонником применения термина «управление маркетингом» является Е.П. Голубков. По его мнению, «термин “маркетинговое управление” – не охватывает всех уровней применения концепции маркетинга (от единичного использования отдельных элементов комплекса маркетинга, например рекламы, до рассмотрения маркетинга как философии управления организацией), хотя управлять маркетинговой деятельностью надо во всех случаях»<sup>7</sup>. Автор по аналогии с имеющим место функциональным подходом в управлении подразделениями (управление финансами, управление НИОКР, управление производством и сбытом) для обозначения маркетинговой деятельности предлагает использовать более корректный, с его точки зрения, термин «управление маркетингом», в том числе и по той причине, что «не всегда даже в странах с развитой рыночной экономикой все подразделения организации планируют и оценивают свою деятельность с позиций маркетинга», и предлагает использовать данные термины как синонимы. Однако поня-



тие «маркетинговое управление» значительно шире и, как было сказано выше, отражает ориентацию предприятия на будущее и требует единства всех подразделений и персонала в осуществлении намеченной стратегии. Такой подход отражен в работах О.А. Третьяк, Т.А. Гайдаенко, А.В. Короткова<sup>8</sup>. Многие авторы, используя термин «управление маркетингом», по сути, описывают его интегрирующую роль в организации и отмечают его стратегические функции<sup>9</sup>. Другие, оперируя термином «маркетинговое управление», не дают должной трактовки его понимания и применения<sup>10</sup>.

Некоторые исследователи для обозначения данного понятия применяют термин «циклическое (кольцевое) управление на принципах маркетинга», которое решает задачи «объединения в единый процесс целей, внутренней среды (реальных производственных, интеллектуальных, материальных и финансовых возможностей предприятия) с внешней средой, требованиями рынка, отдельных потребителей»<sup>11</sup>, или «интегрированный маркетинг-менеджмент»<sup>12</sup>.

В последнее время как ученые, так и специалисты-практики все чаще указывают на взаимосвязь маркетингового и стратегического управления организацией. Это связано с обострением конкуренции, насыщением рынков и потребительского спроса, а также с возрастанием нестабильности среды и необходимостью принятия важных стратегических решений с учетом всех рыночных составляющих. Таким образом, более близкими по своему содержанию являются понятия «маркетинговое управление» и «рыночно-ориентированное управление».

Маркетинговый подход в реализации стратегического управления представляет собой ориентацию организации в большей степени не на внутренние возможности производства, а на внешнюю среду (потребителей, конкурентов, рынок и др.) и формирование в результате упреждающей, основанной на прогнозе, а не реактивной, основанной на анализе прошлого опыта, системы управления организацией.

Если при традиционном подходе к управлению маркетинг рассматривался лишь как функциональное подразделение фирмы, предоставляющее высшему руководству информацию о продажах и не принимающее участия в стратегическом управлении, то при маркетинговом подходе стратегическая деятельность в системе управления организацией значительно расширяется и маркетинг является связующим звеном между организацией и потребителем. Дело в том, что для решения возникающих задач маркетинг и стратегическое управление используют одни и те же инструменты и методы (см. рис.).

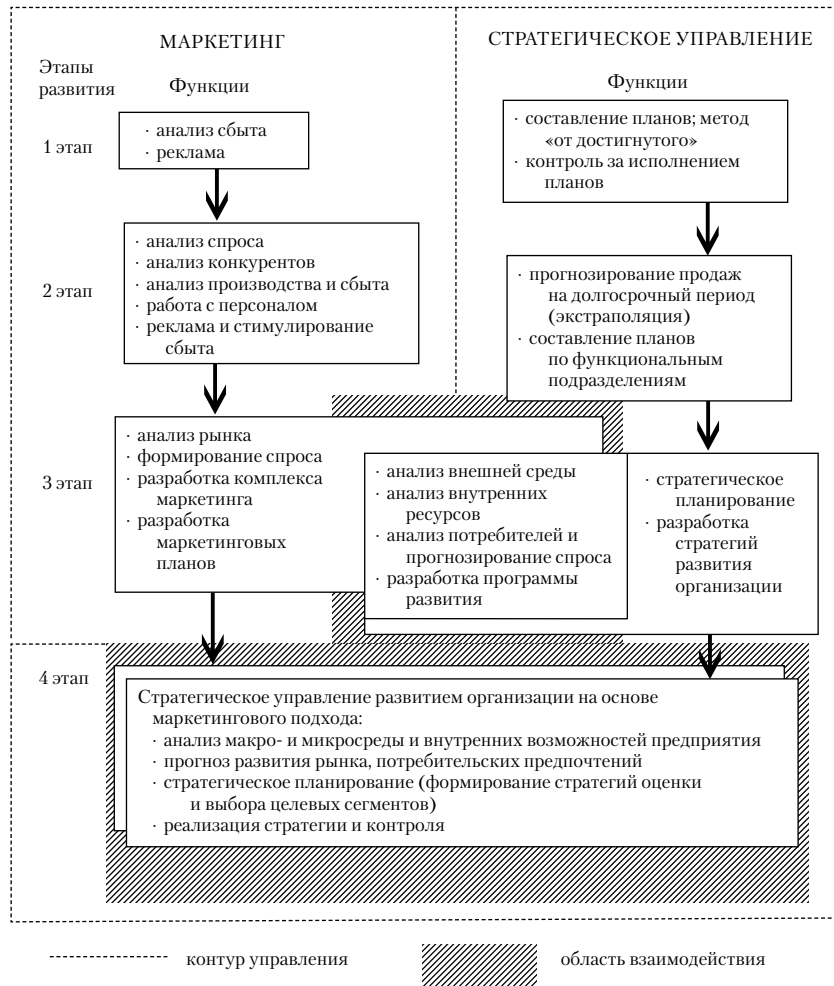


Рис. Развитие концепции маркетингового управления

В связи с этим считаем необходимым внести уточнения в формулировку данных понятий. С нашей точки зрения, понятия «управление маркетингом» и «маркетинговое управление» не идентичны. Первое из них целесообразно использовать для

обозначения маркетинга как функционального подразделения или узкой, четко определенной сферы деятельности, существующей в организации наряду с другими и несущей соответствующую (ограниченную функциональными обязанностями) меру ответственности. Второе – для характеристики концептуального подхода, определяющего принципиальное стратегическое направление деятельности и охватывающего все бизнес-окружение организации. Участие в реализации этой деятельности принимает весь персонал, ответственность несет высшее руководство организации. С точки зрения предмета исследования, маркетинг в первом определении («управление маркетингом») находится в области объектных отношений, в то время как во втором – «маркетинговое управление» – предполагает перенесение маркетинга в субъектную область управленческих отношений.

Таким образом, маркетинговое управление необходимо рассматривать как концепцию стратегического управления предприятием, главной особенностью которой является применение маркетингового подхода к решению всех управленческих задач, возникающих перед его руководством в процессе взаимодействия с рынком. Маркетинговое управление – это концептуальное понятие, определяющее стратегию бизнеса и необходимое для использования руководством предприятия, работающего в развивающихся рыночных условиях.

В то же время маркетинг является объектом управления и к нему применимы все принципы и методы управления – экономические, организационно-распорядительные, социально-психологические.

Управление маркетингом предполагает осуществление процесса управления одним из составляющих производственного цикла – сферой маркетинга и несет в себе в большей степени функциональную нагрузку по решению оперативных производственно-сбытовых задач. Маркетинг в данном случае рассматривается как одна из прочих служб предприятия, требующих определенного управленческого воздействия, а управление маркетингом – как управление оперативной деятельностью по решению краткосрочных маркетинговых задач.

Можно отметить также и определенные различия между понятиями «маркетинг-менеджмент» и «маркетинговое управление». Несмотря на общую лингвистическую основу, позволяю-

щую переводить «менеджмент» (management)\* как «управление», необходимо принять во внимание тот факт, что в отечественной теории и практике управления последнее трактуется более широко и характерно для всех объектов управления, в то время как «менеджмент» применяется в большей степени для характеристики явлений и процессов на уровне организации\*\*. Следовательно, маркетинговое управление может быть рассмотрено на всех уровнях иерархии, при этом концепция его применения может являться объединяющим фактором как по вертикали, так и по горизонтали в системе управления объектом на разных уровнях иерархии.

Система маркетингового управления на разных уровнях иерархии выглядит следующим образом:

- к макроэкономическому уровню управления относятся задачи регулирования пропорций между производством, потреблением и потребностями с целью определения приоритетных направлений экономической и социальной политики;
- к региональному уровню управления – задачи развития региональных и межрегиональных рынков, способных удовлетворить потребности данного региона;
- к микроэкономическому уровню управления – задачи удовлетворения запросов конкретных покупателей, реализация комплекса маркетинга, осуществления обратной связи с потребителями.

Таким образом, представление о маркетинговом управлении, совместив подходы различных современных научных концепций и соответствующей практики, можно сформулировать так:

*Маркетинговое управление – это целостная система планиро-*

---

\* Management (англ.) – управление, заведование (Мюллер В.К. Англо-русский словарь. М.: Русский язык, 1989. С. 430).

\*\* Менеджмент – совокупность принципов, форм, методов, приемов и средств управления производственным персоналом. Основная цель менеджмента – достижение высокой эффективности производства, лучшего использования потенциала предприятия (Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. М.: ИНФРА-М, 2003. С. 221).

Управление – сознательное целенаправленное воздействие со стороны субъектов, руководящих органов на людей и экономические объекты, осуществляемое с целью направить их действия и получить желаемые результаты (Там же. С. 414).

*вания и устойчивого функционирования организации в конкурентной среде с приоритетным использованием маркетингового подхода в управлении деятельностью, которая ставит целью удовлетворение потребностей всех участников обмена.*

Использование концепции маркетингового управления позволяет осуществлять целенаправленную координацию и формирование мероприятий, связанных с рыночной деятельностью при участии всего персонала организации и потребителей, на которых ориентирована ее деятельность.

*Элементами* концепции маркетингового управления являются маркетинговый анализ, т. е. изучение внешней среды, внутренних ресурсов, продуктового «портфеля» и пр.; маркетинговый синтез – выбор и разработка стратегии действий, ее реализация и контроль, обратная связь.

*Приоритеты* концепции маркетингового управления – это долгосрочное устойчивое развитие организации на основе анализа и прогнозирования изменений среды; удовлетворение потребностей всех участников обмена; использование маркетингового инструментария в планировании и оценке эффективности организации.

Отличительной особенностью маркетингового управления является создание ценности и приобретаемой выгоды не только для потребителя и субъекта, как во всех предыдущих подходах, но и для всех участников обмена (персонала субъекта, его акционеров, общества, институтов власти и т. д.). Так, любой из системных инструментов маркетингового управления способен влиять на условную «выгоду», приобретаемую каждым участником обмена. Например, каналы распределения продукта представляют для субъекта инструмент повышения интенсивности распределения, а для потребителя – удобство сделки и доступность продукта; для институтов власти – обеспеченность потребителей необходимыми продуктами потребления, создание коммерческой и социальной инфраструктуры в регионе.

Что касается развития концепций маркетингового управления в России, то следует отметить, что пока еще маркетинг воспринимается практиками как функциональная структура и лишь немногие предприятия осваивают концепции маркетингового управления. Есть мнение, что это – результат долгого освоения «наследниками советского производства и торговли не маркетинга, а маркетинга – набора инструментов для проталкивания произведенной продук-

ции на рынок»<sup>13</sup>. Однако на наш взгляд, не вполне обоснованно связывать все проблемы внедрения маркетингового управления в деятельность российских предприятий с активизацией продаж. Неправомерно считать, что простое копирование западного образца приведет к изменению сущности подхода. Напротив, учет национальных особенностей, в том числе русского языка, позволит творчески адаптировать зарубежную терминологию и не потерять при этом ее содержательную составляющую.

Маркетинговое управление – это, прежде всего:

- изменение структуры управления с установлением маркетинговой службы на высших ступенях иерархии, (т. е. решение любых производственно-сбытовых вопросов принимается при непосредственном участии специалистов по маркетингу);
- высокий профессионализм и квалификация кадров всех звеньев управления;
- изменение системы работы с клиентами, поставщиками, работниками предприятия, а также другими участниками рыночных отношений путем достижения максимальной открытости и оперативности;
- постоянное самосовершенствование системы управления.

Ориентация на концепцию маркетинга во многом определяет характер управления финансами, снабжением, организационным построением служб, отделов, а также кадровую политику.

На основе рассмотренных подходов к развитию маркетингового управления можно выявить следующие тенденции его развития:

- 1) качественное развитие систем маркетингового управления, отражающее их трансформацию с постепенным усилением функции ответственности от рядового функционального подразделения, подотчетного системе производства и сбыта, до высшего звена в системе управления организацией;
- 2) количественное развитие концепций маркетингового управления, связанное с расширением границ его применения от различных коммерческих организаций в сфере торговли и производства до крупных субъектов как коммерческой, так и некоммерческой направленности;
- 3) изменение направленности воздействия системных инструментов маркетингового управления. Если на начальных этапах своего развития главным и единственным объектом воздействия был потребитель, то в настоящий момент концепцией маркетингового управления учитывается целесообраз-

ность воздействия на всех потенциальных участников обмена. Стратегические задачи при этом вытекают из приоритета удовлетворения потребностей общества.

Таким образом, эффективное воздействие системных инструментов маркетингового управления создает предпосылки для формирования системы маркетингового взаимодействия (партнерства) как основы современного управления организацией.

### Примечания

---

- <sup>1</sup> Ансофф И. Стратегическое управление: Пер. с англ. М.: Экономика, 1989.
- <sup>2</sup> Мельниченко Л.Г. Эволюция маркетингового управления // Маркетинг в России и за рубежом. 1999. № 5. С. 3.
- <sup>3</sup> Доиль П. Маркетинговое управление и стратегии: Пер. с англ. М.: Экономика, 2001. С. 35.
- <sup>4</sup> Kotler Ph., Armstrong G. Principles of Marketing. New Jersey, Englewood Cliffs (USA). 1991. P. 10.
- <sup>5</sup> Котлер Ф. Маркетинг – менеджмент. СПб.: Питер, 2002. С. 30.
- <sup>6</sup> Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок: стратегический и операционный маркетинг: Пер. с фр. СПб.: Питер, 2004.
- <sup>7</sup> Голубков Е.П. Маркетинг. Словарь-справочник. М.: Дело, 2002. С. 232.
- <sup>8</sup> Третьяк О.А. Маркетинг: новые ориентиры модели управления. М.: ИНФРА-М, 2005; Гайдаенко Т.А. Маркетинговое управление. М.: ЭКСМО, 2005.
- <sup>9</sup> Данько Т.П. Управление маркетингом. М.: ИНФРА-М, 2001; Управление организацией / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. М.: ИНФРА-М, 2005; Моисеева Н.К., Коньшева М.В. Управление маркетингом: теория, практика, информационные технологии. М.: Финансы и статистика, 2005; Кудин В.Л., Пономаренко И.В. Влияние системы управления маркетингом на результаты хозяйственной деятельности // Маркетинг. 2002. № 5.
- <sup>10</sup> Гавериленко Н.И. Роль и место маркетинга и маркетингового управления в работе с хозяйствующими субъектами // Менеджмент в России и за рубежом. 2006. № 1. С. 43.
- <sup>11</sup> Голиков Е.А. Маркетинг и логистика. М.: Дашков и Ко, 2000. С. 36.
- <sup>12</sup> Маркетинг / Под ред. А.М. Немчина, Д.В. Минаева. СПб.: Бизнес-пресса, 2001. С. 342.
- <sup>13</sup> Гавериленко Н.И. Указ. соч. С. 44.



Д.А. Шевченко

## ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МАРКЕТИНГОВОЙ ТЕОРИИ

В экономической и маркетинговой литературе теоретические основы развития маркетинга рассматриваются не в полной мере. Эта область у российских исследователей не получила широкого отражения, есть лишь на эту тему отдельные публикации, в большей степени она представлена в западной литературе<sup>1</sup>.

Поскольку маркетинг – это явление рыночной экономики, его теория и практика развиваются в условиях развитого потребительского общества. Эффективные технологии и инструменты маркетинга начинают динамично функционировать исключительно при товарном изобилии. Россия постепенно осваивает нормы и стандарты потребительского общества.

Производство и распределение – две главные проблемы, которые вынуждено решать любое общество для обеспечения экономического существования индивидов. В условиях недоступности товаров законы спроса и предложения просто не работают.

Экономическая наука изучает и объективные законы, и поведение людей в хозяйственных ситуациях исходя из рациональных соображений и мотивов.

Маркетинг в практическом отношении представляет собой функцию управления предприятием. В управляемый комплекс маркетинга входят четыре основных элемента: товар, цена, сбыт, реклама. Управление этими параметрами в маркетинге происходит на основании специально собранной и обработанной информации о рынке. В этом отношении маркетинг выполняет роль менеджмента.

В статье на основе анализа научной экономической литературы и практики маркетинговой деятельности предпринимается попытка проследить взаимосвязь экономической науки и маркетинговой теории.



Маркетинг опирается на основные принципы микроэкономической теории, к которым относятся: основы теории спроса и предложения, принципы ценообразования; структура рынка и конкурентная стратегия; поведение потребителей и структура рынка потребительских товаров. На экономической теории базируется маркетинговая концепция спроса, предложения и ценовой эластичности. Теория монополистической конкуренции оказывает существенное влияние на маркетинговые концепции сегментирования и позиционирования. Анализ построения маркетинговых каналов также основывается на экономической теории транзакционных издержек. Вместе с тем экономическая наука и маркетинговая теория имеют ряд существенных особенностей, обнаруживающих себя при анализе целей и задач, которые они призваны решать.

Исходным пунктом экономической теории является производство, в то время как для маркетинга оно не имеет существенного значения. В маркетинге производителю товаров отводится второстепенная роль. Здесь главное лицо – участник купли-продажи этих товаров. Продавец при этом может не быть производителем товара, но иметь безусловное намерение сбыта своих товаров и услуг.

Основной целью экономики выступает эффективное распределение ресурсов, в то время как целью маркетинга является обеспечение потребностей. Для экономической деятельности предприятия критерием предпринимательской практики выступает эффективность, а для маркетинговой деятельности – удовлетворенность участников рыночного взаимодействия.

Для маркетинговой теории и практики желаемым рыночным пространством является монополистическая конкуренция. Именно здесь разворачивается соперничество торговых марок, брендов. Теоретическое поле для экономики – совершенная конкуренция.

Взаимосвязь любой теории и практики раскрывается через соответствующий понятийный аппарат. Именно понятия, их взаимосвязь выступают системообразующим пространством научных знаний каждой предметной области, которые позволяют логически подойти к осмыслению конкретных экономических явлений и процессов. Сущность маркетинговой теории следует рассматривать через такие базовые концепции экономической теории, как обмен, максимизация прибыли, полезность, специализация, рациональность.

Д.А. Шевченко

Основополагающими понятиями в маркетинге служат обмен, потребности, товар, цена, сделка и рынок. По своей сущности эти понятия имеют экономический характер. Обмен рассматривается в маркетинге «как акт получения от кого-либо желаемого объекта с предложением чего-либо взамен»<sup>2</sup>. Обмен является постоянной основой жизнедеятельности людей. Именно регулярный обмен товарами и услугами – важнейшая область деятельности людей – торговли.

«Маркетинг – вид человеческой деятельности, направленной на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена»<sup>3</sup>. Взаимодействие спроса и предложения представляет собой основу экономического процесса. Однако недостаточно понимать, что производитель производит для того, чтобы потребитель потреблял товары и услуги. Важно видеть, как распределяются эти товары и услуги.

Центральным объектом маркетинговых исследований является потребитель и его поведение. Попытаемся проследить влияние фундаментальных положений экономической теории на маркетинг, основываясь на анализе потребительского поведения.

По мнению Дж. Энджела, Ф. Блэкуэлла, П. Миниарда, экономическая теория потребительского поведения относится к числу наиболее разработанных социальных теорий<sup>4</sup>. Вместе с тем исследователи маркетинга делают акцент больше не на процессе потребления, как считают теоретики экономики, а на процессе покупки.

В маркетинге «поведение потребителя рассматривается как деятельность, направленная непосредственно на получение, потребление и распоряжение продуктами и услугами, включая процессы решений, которые предшествуют этим действиям и следуют за ними»<sup>5</sup>. Сущность потребительского поведения базируется на законе убывающей предельной полезности.

Потребитель добивается максимальной совокупной полезности, если предельная полезность последней денежной единицы, потраченной на товар, такая же, как и предельная полезность последней денежной единицы, потраченной на любой другой товар. В этом отношении можно говорить о потребительском безразличии. Это обстоятельство является закономерностью и носит название «первый закон Госсена»<sup>6</sup>.

Концепция безразличия предполагает наличие альтернативных издержек (упущенных выгод). Так, индивид, приобретая какой-либо товар, отказывается от благ, которые были бы ему доступны при приобретении другого товара. При этом он попадает в состояние безразличия только в том случае, если альтернативные издержки, связанные с выбором какого-либо товарного набора, не превышают совокупной полезности другого варианта<sup>7</sup>. Экономика не дает окончательного ответа на все вопросы, с которыми сталкивается специалист по маркетингу, изучая потребительское поведение<sup>8</sup>.

Исследователи потребительского поведения обращают внимание на особенности субъективных предпочтений потребителей, которые трудно учитывать по причине действия «эффектов покупательских взаимовлияний». «Эффект подражания», «эффект сноба», «эффект демонстрации исключительности» или «эффект Веблена» не поддаются количественному измерению<sup>9</sup>. Проблема исследования особенностей потребительского поведения становится важным перспективным направлением в экономической и маркетинговой теории.

При анализе потребительского выбора в маркетинге выполняется процедура сегментирования. Под сегментом рынка понимается крупная, четко определенная группа покупателей внутри рынка со сходными потребностями и характеристиками, отличными от других групп целевого рынка. При этом деление потребителей на сходные группы происходит в соответствии с географическими (место покупки), демографическими (возраст, доход, род занятий) и психографическими (мотивы покупки, стиль жизни) критериями в отношении покупки ими продукта, его цены, системы распределения и соответствующих стимулов приобретения.

Само по себе сегментирование как метод стратегического маркетинга имеет смысл в том случае, когда продавец, зафиксировав потребительские предпочтения, принимает их за основу оценки качества или необходимости модификации своего продукта. Эта операция в маркетинге рассматривается как позиционирование. Позиционирование – это маркетинговая стратегия по разработке предложений компании (продукция, имидж), отличных от других аналогичных предложений, с целью занять выгодное положение в сознании и психологии целевой группы потребителей.

Выделяя сегменты рынка, специалист по маркетингу стремится к приобретению конкурентных преимуществ, закрепляемых

путем позиционирования продуктов своей компании. Процессы сегментирования (таргетинга) и позиционирования составляют сущность современного стратегического маркетинга<sup>10</sup>.

Для разрешения проблемы потребительского выбора экономист использует кривые безразличия<sup>11</sup>. Кривая безразличия изображает комбинацию товаров, удовлетворяющих ожидания потребителя в равной степени или обеспечивающих равную совокупную полезность. Множество таких кривых образует карту кривых безразличия, которую с успехом используют маркетологи при осуществлении стратегических методов сегментирования и позиционирования<sup>12</sup>.

Самая распространенная модель назначения цен в экономике – «затраты плюс прибыль». Маркетологи опираются на эту модель при разработке схем стратегического ценообразования. При этом используется ценностный подход. Схема методики, принятой экономистами на основе издержек, и схема ценообразования на основе ценности товара существенно различаются.

Ценообразование на основе издержек представляет собой модель: «товары – издержки – цены – ценности – потребители».

Ценообразование на основе ценности – это модель:

«потребители – ценности – цены – издержки – товары»<sup>13</sup>.

Т. Нэгл отмечает, что стратегическое ценообразование «есть нечто большее, чем просто установление цен. Оно предполагает выбор целевых рынков, обслуживая которые компания способна получать прибыль, осуществление коммуникаций, обосновывающих устанавливаемые ценовые уровни, и управление процессами и системами, поддерживающими соответствие цен и ценности»<sup>14</sup>.

Определение цены продукта, зависящее от восприятия его ценности, является ценообразованием на основе воспринятой ценности и ценовой чувствительности. Т. Нэгл выделяет две основные области экономической теории, имеющие особое значение при изучении проблем ценообразования, – экономику информации, или оценку ценовой чувствительности, и экономику сегментного ценообразования.

Рассматривая процедуры ценовой чувствительности, Т. Нэгл выделяет два основных направления – условия измерения и измеряемые переменные. Условия измерения включают как контролируемые, так и неконтролируемые эксперименты. Последние являются более затратными, но окупают все расходы.

В качестве переменных обычно рассматриваются либо фактические базы данных о покупках, либо предпочтения и намерения потребителей<sup>15</sup>.

Обсуждение проблемы влияния экономической теории на ценообразование было бы неполным без рассмотрения фундаментальной концепции ценовой эластичности. Эластичность спроса по цене служит показателем того, как влияет на спрос изменение цен. Спрос эластичен, если отношение его изменения к изменению цены превышает единицу, это свидетельствует о чувствительности спроса к изменению цены. Спрос не эластичен, если это отношение меньше единицы, что свидетельствует об ограниченности ценового влияния на спрос.

Цена, с точки зрения экономики, является следствием взаимодействия рыночных сил спроса и предложения. В результате цена устанавливается в точке равновесия, где спрос совпадает с предложением, предельные издержки равны предельному доходу, а прибыль максимальна. Данное положение справедливо только в условиях совершенной конкуренции и лишь для определенных видов однородной продукции, например для продуктов земледелия.

Равновесная цена – цена, при которой возможно продать весь объем товара с согласия продавца. Спрос и предложение уравновешивают друг друга. Несомненно, что точку равновесия можно получить только на бумаге, теоретически. Практически это определяется методом проб и ошибок. Так, товар, бывший дефицитным много лет назад, при повышении на него цены будет продаваться с трудом. Уход от заговаривания означает снижение цены продажи. Это достигается путем снижения затрат на процесс производства и оборудования. При этом предприятие стремится получить устойчивое конкурентное преимущество.

Экономическая наука глубоко продвинулась в понимании природы и видовых отличий конкуренции на рынках. Для маркетинга это имеет фундаментальное значение. Маркетологу важно видеть характерные черты конкуренции не столько со стороны влияния фирм на установление цен, сколько со стороны тех существующих барьеров, которые мешают другим предприятиям войти в рынок и стать полноправными участниками в той или иной отраслевой сфере.

Так, на рынке совершенной конкуренции входных барьеров не существует. А для рынка монополистической конкуренции они существуют, но есть и методы их преодоления.

Если сравним рынок продукции сельского хозяйства и бытовых услуг, где товары большого числа продавцов мало различаются друг от друга по цене и качеству, то увидим, что инструменты маркетинга последних существенно отличаются от инструментов маркетинга, используемых на рынках пищевой и легкой промышленности, производства мебели, телевизионной и бытовой техники и других развитых рынках. В данном случае при большом количестве предложений (продавцов) товары в схеме «цена – качество» отличаются друг от друга, хотя и имеют одинаковое применение.

Методы проникновения на рынки монополистической конкуренции и совершенной конкуренции имеют разные практические пути, например:

- для рынка монополистической конкуренции – на этапе вхождения в рынок;
- предприятию определить конкурентоспособность своей продукции – на конкретном сегменте рынка;
- проанализировать рынок, провести исследование рыночных преимуществ, которые занимают в этом бизнесе основные игроки;
- определить свою «нишевую» позицию, где предприятие менее всего уязвимо;
- разработать стратегический план наилучшего использования ресурсов и минимизации затрат на распространение своей продукции и логистику.

Предприятию предстоит инвестировать значительные средства на рекламу и брендинг. Специалисты по маркетингу, как правило, скрупулезно занимаются разработкой рекламного бюджета предприятия, медиаплана и его поэтапной реализацией.

Для рынка совершенной конкуренции, с точки зрения маркетинга, имеет значение определение места реализации своей продукции. Место, место и место – главный лозунг успешности бизнеса в этой ситуации, как подсказывают нам коллеги из стран с развитой экономической инфраструктурой. Специалисты в сфере маркетинга имеют свой особый опыт и инструментарий для определения эффективного размещения и организации торгового бизнеса. В теории маркетинга есть специальное направление, посвященное этому анализу, – торговый маркетинг. Здесь рассматриваются проблемы франчайзинга и различные немедийные формы маркетинговых коммуникаций. Наибольшего успеха в маркетинге добились предприятия розничной торговли, осо-

бенно в сетевом формате.

Естественно, что цена аренды или приобретение в собственность земли или строения играет существенную роль для бизнеса в этих сферах деятельности.

Экономическая наука хорошо изучила тайны монополистических и олигополистических рынков и их особенности. Для России такими рынками являются автомобильная промышленность, добывающая и перерабатывающая отрасли экономики, авиатранспорт. Монополия, где существует один товар без заменителей, а влияние на его цену не имеет границ со стороны предприятия-производителя, установилась в электроэнергетике, на железнодорожном транспорте и других отраслях, имеющих первостепенное значение для удовлетворения основных потребностей общества.

В этом случае экономическая наука предлагает разные варианты развития рыночных механизмов хозяйствования и государственного регулирования. Маркетинговая практика накопила и здесь большой опыт анализа этой экономической ситуации. В практику вошли различные методы продвижения имиджа и репутации этих экономических гигантов, начиная с методов лоббирования в политических кругах и заканчивая развитыми технологиями пиара и демонстрацией социальной ответственности бизнеса перед обществом.

Но чем больше человек отдаляется от необходимости удовлетворения физических потребностей, тем в большей степени он подвержен влиянию или управлению при совершении покупки. Это обстоятельство имеет первостепенное значение для экономики растущего изобилия.

В последнее время возрастает интерес экономистов к исследованию воздействия рекламы на ценовую эластичность. Дж.К. Гэлбрейт видит в рекламе одну из форм «создания желания». В терминах экономической науки это означает попытку «изменить положение кривой спроса индивидуальной фирмы за счет других или изменить ее форму, повысив степень индивидуализации продукции», поскольку цель рекламодателей – повлиять на потребителей таким образом, чтобы те приобретали их продукцию, а не продукцию конкурентов.

Дж.К. Гэлбрейт является одним из самых известных критиков рекламы. Он считает, что желания, которых изначально у индивида не было, но которые были искусственно созданы производителем товара, следует считать желаниями низшего порядка, так как их

удовлетворение не вызвано экономической необходимостью<sup>16</sup>.

Экономисты, решающие проблему эффективного распределения ресурсов, с подозрением относятся к рекламе как к весьма дорогостоящему мероприятию.

До 1930-х годов экономисты рассматривали рекламные и подобные им расходы как инвестирование в общую стоимость продукции. И лишь с 40-х годов XX в. стали искать объяснения того, почему реклама влияет на выбор потребителей и почему фирмы делают выбор в пользу рекламы<sup>17</sup>.

Защитники расходов на продвижение товара и рекламу как таковую считают, что она играет крайне важную информационную роль. Сообщая потребителю некую информацию, реклама соответствует постулату экономистов о совершенном знании. Поскольку на рынке наблюдается изобилие продуктов и каждый из этих продуктов представляет собой «набор атрибутов», потребители вряд ли могут обладать всей необходимой информацией для правильного выбора. Производители же, продвигая свои продукты и услуги, стремятся сообщить потребителям некую ценную информацию.

Способность рекламы увеличить прибыль предприятия становится неоспоримым фактом в микроэкономической науке. «Чтобы обеспечить максимум прибыли, доля расходов на рекламу в стоимости продукции должна равняться по абсолютной величине отношения эластичности спроса по расходам на рекламу к эластичности спроса по цене»<sup>18</sup>.

Подобная неценовая конкуренция, проявляющаяся в дифференциации продукции, может рассматриваться как своеобразный «хлеб» для специалиста по маркетингу. В маркетинге это направление получило название «брендинг». Это относительно новое направление маркетинговой практики позиционирования продукции или собственно компании на рынке.

Брендинг представляет собой совокупность целенаправленных маркетинговых мероприятий и действий по созданию долгосрочного предпочтения потребителей по отношению к товару данной компании. Он реализуется в процессе специальных шагов – воздействий целого комплекса маркетинговых коммуникаций (товарный знак, торговая марка, упаковка, рекламные обращения, другие усилия маркетинга), помогающих выделить товар компании среди товаров конкурентов и создающих уникальный образ товара в сознании и психологии потребителей.



Известный экономист Д. Аакер замечает, что бренд есть нечто большее, чем товар<sup>19</sup>.

В товаре потребители преимущественно фиксируют его функциональные свойства – качество, область применения. Бренд, помимо свойств товара, может включать другие нематериальные, ценные для потребителя свойства: страну происхождения (обувь – Италия), ассоциации с пользователем (исключительно для деловых женщин), а также выгоды самовыражения (часы – Швейцария), эмоциональные выгоды (управление автомобилем марки «Мерседес»). Существенное влияние на выбор товара оказывают его символы (антикварная живопись), индивидуальность (ручная работа) и др.

Внимание экономистов к проблемам продвижения товаров становится все более важным при анализе транзакционных издержек, которые несет предприятие, развивая инновационные процессы.

В экономической науке разрабатываются вопросы увеличения акционерной стоимости предприятия<sup>20</sup>. Задача маркетинговой стратегии в целом на предприятии состоит в повышении стоимости компании для ее акционеров. Это достигается путем увеличения суммы всех ожидаемых денежных потоков, скорректированной по процентной ставке, известной как стоимость капитала. Наибольшее распространение получили два подхода к оценке маркетинговых стратегий: метод денежных потоков и метод эффективной добавленной стоимости.

Значение добавленной акционерной стоимости зависит от четырех финансовых факторов: объемов ожидаемых денежных потоков, периода их генерации, устойчивости и сопряженных с ними рисков. Объем денежных потоков определяется ростом и операционными прибылями, получаемыми в ходе выполнения стратегии, а также уровнем инвестиций. Скорость, устойчивость и предсказуемость потоков зависят от способности компании удовлетворить своих покупателей и добиться высокого уровня удержания. Достижение целей роста и прибыльности зависит от маркетинговой стратегии компании. В основе долгосрочных стратегий роста и прибыльности компании лежат освоение привлекательных целевых рынков и развитие устойчивых отличительных преимуществ<sup>21</sup>.

В новых условиях конкурентной среды успешная деятельность предприятий, товаропроизводителей и продавцов зависит

от имеющейся в их распоряжении рыночной информации. Информация в рыночных условиях хозяйствования начинает играть роль определяющего фактора производства. Она должна содержать исчерпывающие сведения, необходимые для эффективной деятельности в мире бизнеса и экономики. Успех или провал любой стратегии определяется наличием или отсутствием необходимой информации. Маркетинг самым непосредственным образом связан с изучением состояния рынка.

Друкеровская идея «предпринимательского дзюдо» как концепция стратегического управления предполагает интенсивный сбор и обработку информации<sup>22</sup>. Информация позволяет определить характер «рыночной ориентации», принимаемой организацией<sup>23</sup>. Экономисты обычно располагают всей нужной им информацией, а маркетологам ее приходится добывать, проводя различного рода специальные маркетинговые мероприятия. Методы сбора информации в маркетинговой практике многообразны. Исследователи используют более 20 способов и методик сбора рыночной информации<sup>24</sup>.

Влияние экономических теорий на маркетинговую деятельность не ограничивается сказанным выше. Кроме того, важно понимать, как маркетинг указывает на вектор научного поиска проблем в экономике.

Макроэкономические факторы объективно оказывают косвенное влияние на маркетинговую практику. К их числу относят факторы экономические, демографические, научно-технические и культурные. В маркетинге эти факторы рассматриваются как макросреда предприятия.

Маркетинговая теория является междисциплинарным научным направлением. Потребительское поведение и процесс принятия решений о покупке необходимо рассматривать с позиций психологии, социологии и других дисциплин. В статье эти проблемы не рассмотрены. В одной статье нельзя рассмотреть все многообразие взаимовлияния экономической науки и маркетинга.

Более глубоко разработано взаимодействие экономической науки и маркетинга во внешнеэкономической деятельности. Специального анализа заслуживают вопросы построения каналов распределения продукции и связанной с этим проблемы транзакционных издержек. Отдельного внимания требует влияние медийных и немедийных коммуникаций на входные барьеры рынка. Бурный рост процессов слияния и поглощения, преобра-

зования корпоративных структур в экономической сфере предполагает более детальный анализ необходимости затрат на брендинг и ребрендинг<sup>25</sup>. Развитие процессов сетевой розничной торговли, усиление конкуренции на этом рынке привлекают внимание исследователей к эффективности использования логистики.

Итак, подчеркнем, что в нашей стране уже появляются серьезные исследования, затрагивающие различные стороны развития российского бизнеса, поэтому неслучайно все больше сторонников маркетинга проявляет интерес к экономическим приемам и методам, успешно используемым в своей практике.

---

#### Примечания

- <sup>1</sup> Маркетинг: Энциклопедия: Пер. с англ. / Под ред. М.Дж. Бейкера. СПб.: Питер, 2002; Классика маркетинга / Сост. Энис Ю.М., Кокс К.Т., Моква М.П. СПб.: Питер, 2001; Теория маркетинга: История. Методология. Концепции. Стратегии: Пер. с англ. / Под ред. М.Дж. Бейкера. СПб.: Питер, 2002; *Шевченко Д.А.* Основы маркетинга. М.: РГГУ, 2004; *Дорошев В.И.* Введение в теорию маркетинга. М.: ИНФРА-М, 2001; *Голубков Е.П.* О некоторых понятиях и терминологии маркетинга // Маркетинг в России и за рубежом. № 5. 2003; *Dixon D.F.* The role of marketing in early theories of economic development // Journal of Macromarketing. 1981. № 1. P. 18–27; *McCarthy E. J.* Marketing orientedness and economic development // *Nevett T., Fullerton R. (eds.)*. Historical Perspectives in Marketing: Essays in Honor of Stanley C. Hollander. Lexington: Lexington Books, 1988.
- <sup>2</sup> *Котлер Ф.* Основы маркетинга: Краткий курс. М.: Вильямс, 2003. С. 51.
- <sup>3</sup> *Котлер Ф.* Основы маркетинга. М.: Прогресс, 1990. С. 47.
- <sup>4</sup> *Блэкуэлл Д., Миннард П., Энджел Дж.* Поведение потребителей. 9-е изд. СПб.: Питер, 2002. С. 38.
- <sup>5</sup> Там же. С. 39.
- <sup>6</sup> *Майнбурд Е.М.* Введение в историю экономической мысли. От пророков до профессоров. М.: Дело, 2000. С. 329.
- <sup>7</sup> Там же. С. 330.
- <sup>8</sup> Вехи экономической мысли. Теория потребительского поведения и спроса / Под ред. В.М. Гальперина. СПб.: Экономическая школа, 2000. Т. 1. С. 96.
- <sup>9</sup> Там же. С. 306; Экономическая теория / Под ред. В.Д. Камаева. М.:

Д.А. Шевченко

- ВЛАДОС, 2002. С. 111.
- <sup>10</sup> О'Шонесси Дж. Конкурентный маркетинг: стратегический подход, СПб.: Питер, 2002. С. 147.
- <sup>11</sup> Пиндайк Р.С., Рубинфельд Д.Л. Микроэкономика: Пер. с англ. М.: Дело, 2001. С. 82.
- <sup>12</sup> Крофт М.Дж. Сегментирование рынка. СПб.: Питер, 2001. С. 67; Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга. СПб.: Питер, 2000. С. 23.
- <sup>13</sup> Нэгл Т.Т. Стратегия и тактика ценообразования. СПб.: Питер, 2004. С. 18.
- <sup>14</sup> Там же. С. 11.
- <sup>15</sup> Там же. С. 534.
- <sup>16</sup> Galbraith J.K. The management of specific demand // Kangun N. (ed.). Society and Marketing: An Unconventional View. New York: Harper and Row, 1972.
- <sup>17</sup> Converse «The Beginning of Marketing Thought in the United States», 1959; Hollander and Germain «Was There a Pepsi Generation Before Pepsi Discovered it?», 1992.
- <sup>18</sup> Пиндайк Р.С., Рубинфельд Д.Л. Указ. соч. С. 465.
- <sup>19</sup> Аакер Д. Создание сильных брендов. М.: Изд. дом Гребенникова, 2003. С. 100.
- <sup>20</sup> Дойль П. Маркетинг – менеджмент и стратегии. 3-е изд. СПб.: Питер, 2003, С. 102.
- <sup>21</sup> Там же. С. 246.
- <sup>22</sup> Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. М.: Вильямс, 2002. С. 27.
- <sup>23</sup> Черчилль Г.А. Маркетинговые исследования. СПб.: Питер, 2001. С. 54; Малхотра Н.К. Маркетинговые исследования. Практическое руководство. 3-е изд. М.: Вильямс, 2002. С. 76.
- <sup>24</sup> См. Шевченко Д.А. Словарь 1000 терминов. Маркетинг и реклама: <http://kafmr.rsuh.ru/article.html>
- <sup>25</sup> Шевченко Д.А. Организационно-экономические формы концентрации корпоративных структур промышленности России. М.: Изд-во Ипполитова, 2003. С. 35.

В.В. Кульба, С.А. Косяченко

## ИНФОРМАЦИОННАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ СИСТЕМ ОРГАНИЗАЦИОННОГО УПРАВЛЕНИЯ

Начавшиеся исследования альтернативных путей безопасного и устойчивого развития человечества и угроз, мешающих этому развитию, формируют социальный заказ к научным коллективам и к научным изысканиям, связанным не только с анализом этих угроз, но и с предупреждением и ликвидацией их возникновения. Профессионалы, занимающиеся обеспечением безопасности, предпочитают в своей работе опираться на современный научный подход, а не тратить время на устаревшие, неэффективные методы. На повестке дня – создание и разработка нового междисциплинарного подхода, который можно назвать теорией риска и безопасности.

Безопасность предполагает способность противостояния враждебным, деструктивным силам природного, техногенного и социального характера, а также способность нейтрализации их. Она означает защищенность каждой личности, а также ее прав и свобод, защищенность социальных и национальных групп, их статуса, функциональных ролей, самобытности, защищенность общества, его материальных и духовных ценностей, защищенность государства, его территориальной целостности, суверенитета, конституционного строя. Все эти уровни взаимосвязаны, причем приоритеты имеют ситуационную основу и могут меняться в зависимости от обстоятельств.

В содержательном плане безопасность делится на экономическую, социальную, политическую, культурно-гуманитарную, технологическую, информационную, экологическую, военную, медико-санитарную и т. д. Ее интегративным показателем служит процветание страны и народа, отсутствие необходимости поступаться в чем бы то ни было своими интересами под давле-

нием внешних или внутренних угроз.

Понятно, что жизнь человека всегда была связана с опасностями. Почему же наука о безопасности рождается только сейчас?

Человечество переживает одну из главных бифуркаций в своей истории. В течение ближайших десятилетий должны измениться источники развития, технологии, социальные и информационные структуры, быть скорректированы направления развития цивилизации, смысл и ценности нашей культуры.

XX в. вошел в историю не только как век атома, космоса и мировых войн. В этот период изменились системные свойства нашего мира. Сейчас на наших глазах происходит усложнение и глобализация стоящих перед обществом проблем.

В самом деле мировое промышленное производство за последние сто лет выросло более чем в 100 раз. Ежегодное потребление невозполнимых энергоносителей превышает допустимые пределы, в то время как на создание этого богатства природе потребовались миллионы лет. Такие темпы развития техносферы становятся не под силу биосфере нашей планеты. Приходится пересматривать принципы эволюции биосферы и техносферы, разрабатывать стратегию, направленную на гармонизацию их взаимодействия. Если приспособление человечества к биосферным рискам происходило в течение миллионов лет биологической эволюции, то на адаптацию к техносферным угрозам нам отпущены всего лишь десятилетия.

Прогресс науки и развитие техносферы создали ряд серьезных угроз. В технологических циклах из 70 тыс. химических веществ, синтезируемых человеком, некоторые (например, диоксины и хлорфторуглероды) оказывают существенное влияние на общую экологическую обстановку даже при очень низких концентрациях. В атомной промышленности возникают вещества, которые будут представлять опасность в течение тысячелетий. Такого в истории цивилизации еще не было.

Однако развитие техносферы сегодня выступает как необходимое условие выживания и прогресса человечества. Действительно, Землю сейчас населяет 5 млрд человек, что почти в 100 тыс. раз превышает численность сравнимых с нами по биологическим показателям видов. Чтобы поддерживать определенный достаток, более чем скромный в отдельных регионах, приходится добывать ископаемые ресурсы в объеме, эквивалентном 2 т угля, и выплавлять более 150 кг стали на каждого жителя Земли. Следует подчеркнуть,

что человечество располагает огромными ресурсами. Например, ряд ведущих экспертов считает, что Земля, даже при нынешних сельскохозяйственных технологиях, может прокормить более 10 млрд человек. И то, что четверть населения Земли в определенные периоды голодает, что сотни тысяч людей страдают от чрезвычайных ситуаций, связано не с пороками техносферы как таковой, а с выбранным вариантом стратегии развития и принятой общественной шкалой ценностей.

Меняется и само человечество. Ряд специалистов по демографии утверждает, что в течение сотен тысяч лет скорость его прироста на планете была пропорциональна квадрату их числа. Они полагают, что в течение ближайших десятилетий произойдет глобальный демографический переход – радикальное изменение этого закона, и в XXI в. нас ждет стабилизация численности людей на уровне 10–14 млрд. Эра экстенсивности роста кончается. Главным объектом инвестиций становится человеческий капитал, а главной задачей – повышение качества жизни. Обеспечение прохождения такого перехода в историческом развитии без больших потерь – одна из ключевых задач современной науки, национальных и международных социальных структур, а также специалистов, имеющих дело с чрезвычайными ситуациями.

В последние десятилетия в мире широко обсуждаются вопросы, связанные с правами человека. И несомненно, что одно из главных прав – это право на жизнь. Оно подразумевает, в частности, что в случае природных и техногенных бедствий общество будет готово направить значительную часть своих ресурсов на помощь каждому попавшему в беду человеку. Увеличивающееся число «экологических беженцев», растущий ущерб от стихийных бедствий и крупных аварий все чаще свидетельствуют о том, что мы не всегда готовы вовремя оказать помощь, либо не знаем, как это сделать эффективно, либо не готовы прислушаться к голосу разума. Во всех случаях роль науки очень велика. Признаемся: и в России, и в мире большинство людей не готово платить настоящую цену за безопасное устойчивое развитие общества. Однако общественное сознание постепенно меняется.

Системы управления позволяют реализовать в течение часов политические решения, с которыми согласен очень узкий круг лиц. Но, с другой стороны, число людей, локальные действия которых могут иметь глобальные последствия, резко увеличилось. Теперь это не только политические и военные руководители, но и

операторы атомных электростанций и ряда химических комплексов, президенты некоторых финансовых структур и террористы, готовые играть без правил и др. У нашего мира появились новые окна уязвимости, возникли новые угрозы на системном уровне. Чтобы общество смогло найти эффективный системный ответ на них, необходимы серьезные научные исследования.

Анализ динамики мирового развития позволяет выделить две ключевые тенденции, с каждой из которых связаны свои угрозы. Первая – взрыв человеческой активности, превративший наш вид в силу геологического масштаба. Об этом позволяют судить следующие цифры: с начала XVIII в. население Земли возросло примерно в 8 раз, а средняя продолжительность жизни увеличилась вдвое, объем международной торговли возрос в 800 раз. С середины прошлого века потребление энергии удвоилось, а 9 млн кв. км земли было превращено в постоянные пахотные угодья.

Оборотной стороной этой медали стала потеря 6 млн кв. км леса с начала XVIII в., что превышает размеры Европы. Поток углерода, поступающий в Мировой океан вырос до величины, превышающей 1 млрд т в год. Имеет место изменение состава атмосферы, которое может быть связано с серьезными климатическими сдвигами.

Другую тенденцию условно можно назвать глобализацией проблем. Экономические, информационные и многие другие границы становятся все более «прозрачными». Растет понимание того, что мы все находимся примерно в равных условиях. Стратегия выживания и развития одних стран и регионов за счет других не имеет исторической перспективы. Если раньше можно было говорить о прямом столкновении между экономическим ростом и расширенным воспроизводством, то теперь возник клубок сложных взаимосвязей между сельским хозяйством, потреблением энергии, стратегией развития стран и транснациональных корпораций, разбираться в котором придется научному сообществу.

Особенно наглядно взаимосвязь регионов и появление общих глобальных интересов показали исследования климатических изменений, которые может вызывать ядерный конфликт. Они проводились в России под руководством академика Н.Н. Моисеева, а также в США. Эти работы показали, что коридор, который может позволить себе человечество, не рискуя вызвать глобальные катастрофические изменения, очень невелик.



Под глобальными проблемами человечества условимся понимать всеобщие, имеющие планетарный масштаб затруднения и противоречия во взаимоотношениях природы и человека, а также внутри общества. Эти проблемы частично или в неявном виде существовали и ранее, но в основном проявились на современном этапе развития цивилизации в ходе естественных процессов и деятельности людей.

Многие глобальные проблемы характерны для всех (или большинства) стран планеты и имеют как одинаковые, так и специфические проявления в разных районах Земли, связанные с местными особенностями. Как правило, эти проблемы не могут быть решены полностью или частично усилиями отдельных стран, а требуют для этого мощи мирового сообщества.

Глобальные проблемы человечества и характерные для него угрозы носят различный характер. Часть из них могут быть отнесены к императивам человечества, настоятельным, непреложным требованиям, велениям времени.

Характерной чертой глобальных проблем в настоящее время является увеличение их числа, появление новых, недавно возникших или неосознанных угроз. Так, проблема техногенной безопасности приобрела статус глобальной лишь с недавних пор, в связи с неуклонным ростом аварийности и ущербов. Новыми для человечества проблемами такого масштаба стали проблемы информационные, возникновение новых опасных болезней, изменение климата, истощение озонового слоя атмосферы Земли и др.

Поскольку для большинства хорошо известных глобальных проблем характерно взаимовлияние, их классификация достаточно затруднительна, поэтому очень условно и приблизительно они могут быть подразделены на природные, экологические, социально-биологические, социально-политические, информационные, социально-экономические, культурные и этико-моральные.

В последнее десятилетие практически осуществился переход от индустриального общества к обществу информационному. Происходит кардинальная смена способов производства, мировоззрения людей, межгосударственных отношений. По своему значению и воздействию на общество это сравнимо с новой всемирной промышленной революцией, несколько не уступающей по своему значению революциям прошлого. Фактически речь идет о разрывании и реализации второй промышленной рево-

люции, получившей название информационной, которая привела к созданию информационного общества. Уровень развития информационного пространства общества определяющим образом влияет на экономику, обороноспособность, политику, на многие элементы государственности.

Информационное пространство определяется, прежде всего, следующими основными компонентами: информационными ресурсами; информационно-телекоммуникационной инфраструктурой; системой массовой информации; рынком информационных технологий, средств связи, информатизации и телекоммуникаций, информационных продуктов и услуг; сопряженностью с мировыми открытыми сетями; системой информационного законодательства.

Термин «информационное общество» занял прочное место в лексиконе зарубежных политических деятелей разного уровня. Использование возможностей, открываемых новыми информационно-телекоммуникационными технологиями, рассматривается руководством зарубежных стран как основа своего социально-экономического, политического и культурного развития, как средство решения наиболее острых внутренних и внешних проблем.

В настоящее время происходят глубинные изменения в экономических и социальных структурах передовых стран мира и во взаимоотношениях между ними. Основа этих изменений – увеличение значения информации в жизни современного общества, реализуемое в процессах информатизации и информационного управления. Во всем мире сегодня информационный сектор – информация, знания, информационные услуги – растет быстрее, чем экономика в целом.

Информационные ресурсы, информационные технологии и информационная инфраструктура в совокупности образуют глобальную информационную среду современного общества. Эта информационная среда является системообразующим фактором всей общественной жизни, фундаментальным основанием современной политики государств во всех ее областях. Традиционный рыночный тип хозяйствования, основу которого составляет индустриальный способ производства, трансформируется под влиянием достижений научно-технической и информационно-коммуникационной революции. Структуры практически любой профессиональной деятельности становятся информационно насыщенными и высокотехнологичными, а сама эта деятельность –

намного более продуктивной.

Жизнедеятельность современного общества строится на основе многосторонних информационных воздействий социальных институтов и отдельных граждан. На передний план сегодня выходит информация, наука становится непосредственной производительной силой, а экономика приобретает сверхсложный характер. В конечном счете именно многостороннее информационное взаимодействие обеспечивает движение капитала, технологий и людей – основу современного общественного развития. Сам процесс информатизации общества, который нередко рассматривается лишь как чисто технологический, по своей сути является также и глубоко социальным процессом, последствия которого еще только прогнозируются и по-настоящему не осознаны.

Если до первой промышленной революции могущество государства определялось численностью населения и размерами территории, в период от первой до второй – видами и количеством энергии, которыми владеет государство, то после второй промышленной революции, по нашему убеждению, могущество государства будет определяться прежде всего информационными ресурсами – теми знаниями, которыми оно владеет, и степенью их использования в производстве и обществе.

Информатизация и перспективные информационные технологии должны обеспечить не только повышение эффективности производства и экономию труда, но и быстрое распространение научных знаний и передовых технологий в обществе, повышение общего уровня его интеллектуализации, т. е. способности людей не только воспринимать новые методы и орудия труда, но и генерировать новые знания. В социальном аспекте информатизация представляет собой процесс перехода общества от одной формы своего существования к другой, характерной для более высокого уровня общественного развития. Она же в основном определит и черты будущего общества.

Информатизация ведет к созданию единого пространства, в рамках которого производится генерация, накопление, обработка, хранение и обмен информацией (различными данными) между субъектами этого пространства – людьми, организациями, государствами. Формируется единая информационно-телекоммуникационная система, в которую включены сегодня все наиболее развитые страны мира. Информация из национального ресурса с развитием коммуникационных и информационных технологий

превращается в мировой ресурс. Наблюдается резкий рост потребности людей и общества в необходимой информации; все больше отраслей и сфер экономики вынуждены оперативно реагировать на запросы общества, вся работа строится в соответствии с ними.

Массовое применение новых технических средств и информационных технологий, составляющих основу бурно развивающегося процесса информатизации, изменяет образ жизни миллионов людей. Под воздействием информационных технологий меняются формы экономической деятельности. Электронная связь порождает новые формы общения, как профессионального, так и личного. Ярким примером может служить глобальная сеть Интернет. Взрывоподобное развитие этой сети и связанных с ней технологий уже в ближайшем будущем может привести к тому, что она станет ведущим средством массовой информации, основной системой телекоммуникации и важнейшим информационным ресурсом целого ряда стран.

В информационном обществе первичным становится не стоимость труда, а стоимость знаний. Наряду с традиционными формами богатства все большее значение приобретает накопление информационного богатства. Так, по имеющимся оценкам, свыше 60% всех ресурсов США приходится сегодня на информационные ресурсы. Обработка информации превратилась в новую индустрию, в структуре экономики сложился мощный информационный сектор. Быстро увеличивается доля трудоспособного населения, занятого в информационной сфере. В США, например, до 80% занятого населения трудится в сфере, связанной с переработкой тех или иных данных.

Вполне очевидно, что возможности быстрого обмена информацией и применение новых информационных технологий во всех сферах общественной жизни (особенно в производстве и управлении) являются несомненным благом. Усиление в результате информатизации коммуникативного аспекта социальных отношений членов общества создает возможности для дальнейшего развития человека как личности и общества в целом. Но подобно тому как быстрый промышленный рост угрожает экологии Земли, а успехи ядерной физики породили опасность ядерной войны, так и информатизация может стать источником ряда серьезных негативных тенденций.

В условиях, когда деятельность людей достигла планетарных масштабов, развитие общества все больше зависит от состояния

окружающей среды. Одновременно с этим возникает и нарастает целый клубок социально-экономических, политических и экологических проблем. Еще в большей степени развитие информационных технологий затрагивает интересы не только отдельных физических и юридических лиц, но и всего общества в целом, не только интересы отдельного государства, но и всех стран мира. Многие глобальные социально-экономические проблемы современности являются в значительной степени информационными проблемами.

В связи с массовой компьютеризацией информационных процессов, увеличением ценности и значимости информационных ресурсов особую остроту принимает проблема надежной защиты информации, циркулирующей в критически важных системах управления, т. е. предупреждение ее искажения и уничтожения, несанкционированной модификации, незаконного получения и злоумышленного использования. Получившие известность факты красноречиво свидетельствуют об актуальности проблемы безопасности новых информационных технологий: каждые 20 секунд в США имеет место преступление с использованием программных средств. Особую опасность представляют возможности «информационного терроризма» с использованием глобальных компьютерных сетей, предотвращение которых затруднительно, а ликвидация последствий чрезвычайно дорога.

По оценкам американских экспертов, нарушение компьютерных систем, используемых в управлении государственными и банковскими структурами США, путем вывода из строя вычислительных средств и средств связи, а также уничтожения хранящейся в вычислительных сетях информации способно нанести экономике страны настолько серьезный ущерб, что его можно сравнить с ущербом от применения ядерного оружия. Так, например, несанкционированный доступ к основным информационным массивам малого коммерческого банка приведет к его банкротству в течение одного-двух дней, а крупного – в течение 5–7 дней.

Поэтому весь мир сегодня озабочен состоянием защиты национальных информационных ресурсов вследствие возможности широкого доступа к ним через открытые информационные сети. Более чем в 80% компьютерных преступлений, расследуемых ФБР, «взломщики» проникают в атакуемую систему через глобальную сеть Интернет.

Бурное развитие открытых и глобальных информационно-телекоммуникационных сетей стало мощным катализатором многих интеграционных процессов в современном обществе, создало условия для реализации программ оперативного доступа к удаленным материальным и интеллектуальным ресурсам, распределенным по всему земному шару. Эти средства позволяют устранить основные барьеры, разделяющие различные субъекты информационного общества, и объединить их усилия для совместного достижения выбранной цели. С этими процессами связано появление особых социальных формаций – сетевых, или виртуальных, сообществ. Виртуальные социальные сообщества создаются на территории выбранного организаторами государства (или группы государств) из элементов социальной или финансовой структуры данных государств (виртуальная корпорация, концерн, синдикат и т. д.).

Виртуализация общества вызывает к жизни новый тип империализма – виртуальный. Виртуальная империя – принципиально новая форма политической интеграции и мобилизации экономических ресурсов. Не занимая фиксированного географического пространства, виртуальная империя призвана колонизовать виртуальное пространство. Раздвижение ее границ – это вовлечение все большего числа образов и коммуникаций (массовых и индивидуальных) в консолидированный процесс создания и трансляции экономически, политически, культурно притягательных и влиятельных образов. В эпоху виртуализации общества такая империя – это империя образов, которые более значимы для внешнего могущества, чем большая территория, большая промышленность или большая армия, и это образ империи, который более значим для внутренней консолидации, чем жесткий контроль за исполнением законов или распределением ресурсов.

Сказанное не означает, что виртуализация и глобализация – это путь исключительно к новому отчуждению людей и их эксплуатации, так как параллельно с возникновением новых форм неравенства и концентрации власти всегда возникают и новые формы борьбы против них.

Таким образом, информационные технологии являются материальным воплощением и непосредственным двигателем процесса глобализации – разрушения административных барьеров между странами, планетарного объединения региональных финансовых рынков, владения финансовыми потоками,

информацией и технологиями всеобщего, мирового характера. Многомерный характер глобализации позволяет в самой общей форме определить ее как совокупность процессов, характеризующихся взаимосвязанностью, взаимопроникновением и взаимообусловленностью различных компонентов мирового сообщества. Следовательно, глобализация подразумевает образование международного правового и культурно-информационного поля, своего рода инфраструктуры межрегиональных, в том числе информационных, обменов.

Ярким примером действия интеграционных процессов и глобальной информатизации является процесс создания объединенной Европы. Происходящие в ней интенсивные интеграционные процессы вряд ли были бы возможны без современных методов и средств информатики, надежной дистанционной передачи больших массивов информации. В странах Западной Европы созданы и успешно эксплуатируются национальные и международные сети и системы: Интернет (международная сеть), INFO-Netz (ФРГ), MINITEL (Франция), SCANET (Скандинавский регион) и др.

При этом элементы информационного общества в настоящее время наблюдаются в странах не только Западной Европы, но и Восточной. Развитие новых методов и средств, таких как компьютеризация, информационно-телекоммуникационные сети с использованием наземных и космических каналов связи, автоматизированные банки данных в Европе, включая Россию, позволяет говорить о возникновении нового феномена, определяемого как *Европейское информационное пространство (ЕИП)*, неотъемлемой частью которого является *Российское информационное пространство (РИП)*. ЕИП выступает в глобализующемся мире и как средство, способствующее европейской идентичности. Биполярный мир, основанный на равновесии потенциалов США и бывшего СССР, противостоянии двух противоположных социально-экономических систем и военно-политических блоков, ушел в прошлое. Теперь в практической политике США преобладает концепция монополярного мира, в рамках которого эта страна претендует на роль единственной сверхдержавы. Этой концепции противостоит концепция многополярного мира, поддерживаемая Россией. Информационной основой альтернативной многополярной концепции на европейском континенте может явиться ЕИП, в пределах которого облегчается возможность согласованной международной информационной политики.

В современных условиях глобальной информатизации и по-всемирного распространения информационных технологий заметно возрастает значение обеспечения информационной безопасности. Остро заявляет о себе проблема эффективного использования информационных ресурсов. При этом необходимо подчеркнуть, что в условиях глобализации информационного пространства и обостряющегося информационного противоборства проблема обеспечения информационной безопасности наряду с технико-технологической ее составляющей все более приобретает социально-политический характер. В условиях информатизации решающим фактором информационной безопасности оказываются люди, так называемый *человеческий фактор*. Вследствие этого для стабильного развития общества становится все более необходимой последовательная государственная политика в области обеспечения информационной безопасности, которая должна предъявить каждому субъекту информационных отношений определенные обязательные требования вне зависимости от его социально-политической ориентации.

В борьбе за сферы экономического и политического влияния акцент с применения военной силы все больше смещается на использование незаметных и гибких средств, таких как контроль и управление информационными ресурсами государств. Политическая, военная, социальная и культурная направленность информационных источников, их техническое оснащение при управлении информационными потоками достигают желаемой цели. При этом конечный замысел управления – создание заданного стереотипа общественного сознания и управление им государственными, политическими, военными, идеологическими и иными структурами. В концепции «соперничество», сформулированной в США, констатируется: «Посредством правдивой и ложной информации об экономике, управлении, о вооруженной борьбе можно достичь целенаправленного регулирования процессов принятия необходимых для нас решений руководством другого государства». В итоге реализуется так называемый *информационный колониализм*, в котором власть основана и осуществляется через средства коммуникации, путем управления и манипулирования информационными потоками.

Становится все более очевидным, что будущее мировой экономики наряду с природными богатствами будет определять владение информационными ресурсами и информационным оружием,



а первенство в развитии информационной сферы в наступившем столетии существенно скажется на расстановке сил на мировой арене. Эти обстоятельства предопределяют, с одной стороны, дальнейшую интенсификацию развития мировой информационной сферы, обострение конкуренции за мировое лидерство в этом процессе, а с другой – делают информационную сферу все более привлекательным объектом противоборства для оказания экономического, политического, военного или культурного давления. Отсюда прямое следствие: информационная безопасность приобретает все более весомое значение в деятельности каждого государства и становится важной составляющей его национальной безопасности.

По некоторым прогнозам, быстрое совершенствование методов целенаправленного воздействия на информационные процессы и системы управления «противника» способно не только повлиять на сложившийся в мире стратегический баланс сил, но и изменить ныне существующие критерии оценки такого баланса на основе соотношения геополитических, экономических и военных факторов.

Анализ вероятных последствий применения различных методов воздействия на информационные ресурсы диктует необходимость совершенствования мероприятий по защите информации для обеспечения этих ресурсов.

В связи с этим для ее обеспечения используются правовые, программно-технические и организационные методы различного класса.

Первые из них (правовые) предусматривают разработку комплекса нормативно-правовых актов и положений, регламентирующих информационные отношения в обществе, руководящих и нормативно-методических документов по обеспечению информационной безопасности; вторые – программно-технические – включают предотвращение утечки обрабатываемой информации путем исключения несанкционированного доступа к ней, предотвращение специальных воздействий, вызывающих разрушение, уничтожение и искажение информации или сбои в работе средств информатизации, выявление «вредных» технических средств, исключение перехвата информации техническими средствами, применение средств защиты информации, в том числе криптографических, при передаче по каналам связи; а третьи – организационные – предусматривают совершенствование мето-

В.В. Кульба, С.А. Косяченко

дов управления и структуры системы обеспечения информационной безопасности, сертификации систем защиты секретной и конфиденциальной информации по требованиям информационной безопасности, стандартизацию способов и средств защиты информации, контроль за действием персонала в защищенных информационных системах, резервирование, повышение достоверности и надежности обработки информации и т. д.

Среди ключевых методов противодействия угрозам безопасности информации, обрабатываемой в АС, можно выделить следующие:

- превентивность принимаемых мер защиты, так как проявление угроз требует значительных финансовых, временных и материальных затрат;
- дифференциация мер защиты информации в зависимости от ее важности, частоты и вероятности возникновения тех или иных угроз безопасности;
- достаточность мер защиты информации, позволяющих обеспечить ее эффективность простыми средствами;
- максимальная дружелюбность системы обеспечения информационной безопасности;
- системный подход к построению методики противодействия угрозам безопасности, позволяющий заложить комплекс мероприятий по защите информации уже на стадии проектирования АС, обеспечив оптимальное сочетание организационных и технических мер защиты информации (важность реализации этого принципа основана на том, что дополнение функционирующей незащищенной АС средствами защиты информации сложнее и дороже, чем изначальное проектирование и построение защищенной АС).

В этой связи весьма своевременным документом стала Доктрина информационной безопасности Российской Федерации, одобренная Советом безопасности и утвержденная Президентом Российской Федерации 9 сентября 2000 г.

Согласно Доктрине национальные интересы Российской Федерации в информационной сфере определяются тем, что:

- информационная сфера играет ключевую роль в реализации многих конституционных прав и свобод граждан, в обеспечении возможности самореализации личности, духовном обновлении, политической и социальной стабильности общества, обеспечении функционирования государства и становится все

более важным фактором развития экономики РФ и мировой экономики в целом;

- жизнедеятельность человеческого общества во все большей степени зависит от информационной сферы, которая в связи с этим все активнее используется отдельными государствами, международными и национальными террористическими и преступными группами для оказания силового давления на государственную политику тех или иных стран.

В связи с этим национальные интересы Российской Федерации в информационной сфере заключаются в соблюдении конституционных прав и свобод граждан в области получения информации, в развитии современных телекоммуникационных технологий, в защите государственных информационных ресурсов от несанкционированного доступа.

Исходя из сказанного выше, обеспечения национальных интересов Российской Федерации в информационной сфере предполагается достичь путем реализации трех приоритетных целей, а именно:

- 1) соблюдение конституционных прав и свобод граждан в области духовной жизни и информационной деятельности, обеспечение духовного возрождения России;
- 2) развитие отечественной индустрии информации, включая индустрию средств информатизации, телекоммуникации и связи, обеспечение потребностей внутреннего рынка ее продукцией и выход этой продукции на мировой рынок, а также обеспечение накопления, сохранности и эффективного использования отечественных информационных ресурсов;
- 3) обеспечение безопасности информационных и телекоммуникационных систем как уже развернутых, так и создаваемых на территории РФ.

Для достижения этих целей в первую очередь требуется:

- повысить безопасность информационных систем, включая сети связи, информационные системы федеральных органов государственной власти, финансово-кредитной и банковской сфер, сферы хозяйственной деятельности, а также безопасность систем и средств информатизации вооружения и военной техники, систем управления войсками и оружием, экологически опасными и экономически важными производствами;
- интенсифицировать развитие отечественного производства аппаратных и программных средств защиты информации

В.В. Кульба, С.А. Косяченко

и методов контроля их эффективности;

- обеспечить защиту сведений, составляющих государственную тайну.

Таким образом, защита национальных интересов Российской Федерации в информационной сфере от угроз внешнего и внутреннего характера должна составлять основное содержание деятельности по обеспечению дальнейшей информационной безопасности.

#### Литература

---

*Виноградова С.Н., Войтович Н.А., Вус М.А.* и др. Информационное общество: Информационные войны. Информационное управление. Информационная безопасность / Под ред. М.А. Вуса. СПб.: СПбГУ, 1999.

Проблемы законодательного обеспечения национальной безопасности Российской Федерации / Под ред. С.В. Степашина. М.: Финансовый контроль, 2001.

*Уфимцев Ю.С., Ерофеев Е.А.* и др. Информационная безопасность России. М.: Экзамен, 2003.



Н.В. Корякина

К ВОПРОСУ О КОМПЛЕКСНОМ  
СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОМ  
РАЗВИТИИ МУНИЦИПАЛЬНОГО  
ОБРАЗОВАНИЯ

Органы власти всех уровней выполняют не только очевидные функции управления, связанные с текущей деятельностью и процессами на территории, но и осуществляют управление развитием территории. Несмотря на всю важность текущего управления, все большую значимость приобретает функция управления социально-экономическим развитием отдельно взятой территории. Эта значимость особенно велика в условиях рыночных отношений, ибо без стратегического регулирования со стороны государства бессистемная деятельность хозяйствующих субъектов в лучшем случае способна обеспечить стихийное, несбалансированное, неустойчивое развитие, результаты которого, вероятно, современное общество не удовлетворят.

Одним из основных объектов местного самоуправления, завершающим систему органов власти страны, по определению считается муниципальное образование.

Повышение значимости уровня муниципального управления обуславливает реальную необходимость обеспечения эффективного и профессионального управления социально-экономическим развитием и функционированием территориального образования.

Органы местного самоуправления сталкиваются с большими трудностями при выборе стратегии развития, при оценке социально-экономического развития муниципального образования, а также факторов, оказывающих влияние на него.

Центральной проблемой, характеризующей перспективное развитие муниципальных образований, является обоснование их стратегического выбора, стратегических целей и приоритетов социального и экономического развития, путей их достижения. Таким образом, проблему формирования стратегии на уровне муници-

Н.В. Корякина

пального образования следует рассматривать в контексте его социального и экономического развития.

Муниципальная концепция формирования и реализации местной экономической политики должна базироваться на результатах анализа основных экономических и социальных тенденций, целей и приоритетов развития территории, путей их достижения.

Самостоятельной сферой научных исследований и хозяйственной практики являются прогнозы. В нашей стране с развитием системы муниципального регулирования прогнозы являются основой для создания социально-экономических программ развития территорий.

Так, прогноз социально-экономического развития Дмитровского муниципального района разрабатывался и разрабатывается в соответствии с законодательством Российской Федерации и законодательством Московской области.

Показатели прогноза формируются на базе статистических данных за последние 3–4 года и итогах социально-экономического развития района.

Разработка основных параметров развития экономики Дмитровского муниципального района в 2006 г. была проведена по двум вариантам. Первый вариант предполагал сохранение инерционной динамики развития района и исходил из относительно устойчивой комбинации внешних и внутренних условий социально-экономического развития Дмитровского района. Второй вариант предполагал усиление инновационной и инвестиционной составляющих экономического роста и раскрытие потенциальных возможностей развития всех секторов экономики Дмитровского района с учетом спроса на внутреннем и внешнем рынках.

Основу экономической политики муниципального образования составляет производство. Ведущей отраслью экономики Дмитровского района была и остается промышленность. В 2003–2004 гг. в районе отмечен значительный рост промышленного производства (индекс промышленного производства составил соответственно 113,1 и 113,2%). В 2005 г., по оценке, рост объема промышленной продукции составил 111,3%, или 8600,9 млн руб.

Прогноз развития отраслей промышленности в 2006 г. предусматривал увеличение общего объема промышленного производства в целом на 11–11,5% по сравнению с 2005 г. Рост

промышленного производства предполагалось обеспечить посредством опережающего развития пищевой промышленности (10%), промышленности строительных материалов (11%), машиностроения и металлообработки (10%).

В целях дальнейшего развития экономики Дмитровского муниципального района, наращивания промышленного потенциала постановлением правительства Московской области от 30.06.2005 г. утверждена «Программа Правительства Московской области по созданию промышленных округов на территории Московской области на период до 2010 года», в соответствии с которой на земле Дмитровского района планируется создать пять промышленных округов.

Программой предусмотрено стимулирование инвестиций в формирование современной инфраструктуры и создание развитой сети строительных площадок, готовых к размещению объектов инновационной сферы, промышленности, логистики и сопутствующего сервиса.

Значительный вклад в экономику района и доходную часть местного бюджета вносит агропромышленный комплекс. В последние годы наблюдается постепенный рост сельскохозяйственного производства. По оценке экспертов, в 2005 г. объем сельскохозяйственной продукции увеличился по сравнению с 2004 г. на 5,5% и составил 1,8 млрд руб. По прогнозу, его размер составит 1,9 млрд руб.

Агробизнес стал перспективным направлением вложения денег для отечественных инвесторов и инвесторов из США, Германии, Канады, Нидерландов благодаря устойчивой положительной репутации и доверию к администрации муниципального района.

Основным условием реализации прогноза развития сельского хозяйства является выполнение в полном объеме намеченных мер по финансированию агропромышленного комплекса в рамках осуществления программы правительства Московской области «Экономическое и социальное развитие агропромышленного комплекса Московской области на период 2006–2010 годы».

Экономика малого предпринимательства муниципального района характеризуется стабильным развитием предприятий малого бизнеса, устойчивой динамикой роста выпуска товарной продукции, вводом в эксплуатацию новых предприятий, ростом инвестиционной активности. В настоящее

Н.В. Корякина

время предпринимательство Дмитровского муниципального района представлено 562 малыми предприятиями и почти 4600 индивидуальными предпринимателями, осуществляющими предпринимательскую деятельность без образования юридического лица. Предпринимательский сектор экономики муниципального района в перспективе планирует развиваться по пути, намеченному пилотным проектом развития инновационной экономики в Московской области.

В основе формирования и реализации местной экономической политики лежат многообразные муниципальные потребности и интересы, исходя из которых городские власти организуют их удовлетворение.

Стабилизация финансового состояния предприятий в совокупности с увеличением реальных доходов населения обеспечивает рост инвестиций в реальный сектор экономики Дмитровского муниципального района. Наибольшая часть объема инвестиций направлена в непроизводственную сферу, в которой приоритетное значение имеют жилищно-коммунальное хозяйство и отрасли социальной сферы (здравоохранение, физическая культура, спорт, образование, культура и искусство), их доля в объеме инвестиций составляет более 68%.

Налаженные партнерские отношения с иностранными государствами влекут за собой увеличение объемов иностранных инвестиций. Капитальные вложения иностранных инвесторов в 2005 и в 2006 гг. возросли и составляли 9,8 и 10,8 млн долл. соответственно.

Социально-экономическое развитие Дмитровского муниципального района определяется совокупностью внешних и внутренних условий, одним из которых является демографическая ситуация в районе. По предварительной оценке, общий коэффициент рождаемости увеличился с 7,8 промилле в 2001 г. до 8,9 промилле в 2005 г. В 2006 г. этот показатель умеренно вырос.

Сохранение экономического потенциала района, а также повышение средней заработной платы на предприятиях и в организациях положительно сказывается на занятости населения.

Социальное развитие отраслей муниципального образования ориентировано на расширение функционирования социальной сферы и создание необходимых условий для удовлетворения минимальных потребностей населения в социальных услугах.



Формирование и реализация местной политики Дмитровского муниципального района в области социальной поддержки населения осуществляется в рамках адресной помощи конкретным группам и слоям населения, отдельным гражданам. В районе разработано 16 социальных программ, которые являются объективными – рассчитаны на определенную социальную группу населения района. Важными направлениями социальной политики Дмитровского муниципального района было и остается управление образованием и сферами культуры и спорта.

Содержание и развитие значительной части социальной инфраструктуры Дмитровского района поглощает весомую долю средств местных бюджетов. Основные направления бюджетной политики Дмитровского муниципального района сформированы в соответствии с требованиями Бюджетного кодекса РФ и с учетом плана социально-экономического развития района на 2006 г.

Бюджет Дмитровского района имеет социальную направленность, что определяется вкладом в экономику района и доходную часть местного бюджета предприятий различных сфер экономики. В структуре расходов бюджета района доля расходов, направленных на финансирование образования, здравоохранения, культуры, физической культуры и спорта, средств массовой информации составила в 2006 г. 79,1%, что выше уровня 2005 г. на 16,9%.

Направления социальной политики Дмитровского муниципального района определяются приоритетами, которые в конкретный момент являются для данного территориального образования наиболее настоятельными и неотложными, требуя своего первоочередного решения. Основным приоритетом политики Дмитровского района является его социальная стабильность и развитие.

Таким образом, социальное развитие муниципального района можно трактовать как процесс, ориентированный на постоянное сохранение его динамического равновесия посредством целенаправленного использования имеющегося потенциала и условий внешней среды. Обобщение результатов анализа и опыта практических разработок прогнозного характера в сфере планового регулирования муниципального образования позволяет говорить о важности для местного самоуправления комплексного подхода к социально-экономическому развитию муниципального образования.

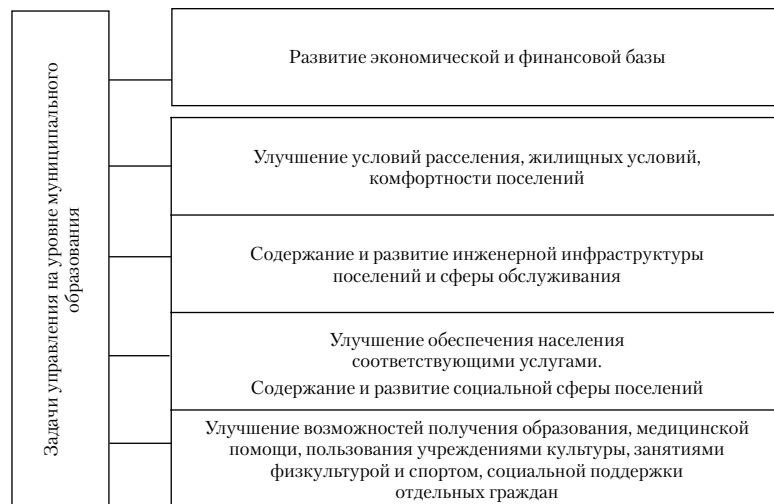
Эта проблема решается в рамках формирования концепции

Н.В. Корякина

муниципального образования – главного документа, характеризующего стратегию его развития. Концепция перспективного социально-экономического развития представляет собой комплексную программу, которая способствует рациональному сочетанию государственных, ведомственных и территориальных интересов в процессе решения широкого круга проблем развития муниципального образования.

Под комплексным социально-экономическим развитием поселения следует понимать управляемый процесс изменений в различных сферах жизни поселения, имеющий своей целью достижение определенного уровня развития духовной и экономической сфер на территории поселения с наименьшим ущербом для природных ресурсов и наибольшим уровнем удовлетворения потребностей населения и интересов государства на территории поселения.

Любое поселение представляет собой сложную социально-экономическую систему, которая функционирует и развивается в рамках государственной и региональной стратегии социально-экономического развития. Управление на уровне муниципального образования характеризуется рядом задач (см. рис.).



К вопросу о комплексном социально-экономическом развитии...

Задачи управления на уровне муниципального образования

Обобщая сказанное, можно сделать вывод, что муниципальное образование как носитель общественных функций призвано:


- насыщать экономическую среду информацией, что способствует более рациональному планированию деятельности функционирующих на территории предприятий и компаний;
- ставить плановую практику на микроуровне в определенные рамки, задавая допустимые параметры частного интереса и средств его достижения;
- определять цели социально-экономического развития муниципального образования и непосредственно регулировать хозяйственные пропорции в местной экономике.

Для эффективного решения данных задач важнейшим методом должен выступать комплексный подход к развитию территории. Следует помнить, что на муниципальном уровне наиболее эффективные результаты получаются тогда, когда используется сочетание совместимых показателей социального и экономического развития муниципального образования.

---

#### Литература

- Федеральный закон №131-ФЗ от 6 февраля 2003 г. «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» // Собрание законодательства. 2003. № 40. Ст. 3822.
- Закон Московской области № 231/2005-ОЗ «О порядке решения вопросов местного значения вновь образованных поселений на территории Московской области в переходный период».
- О согласовании и утверждении прогноза социально-экономического развития Дмитровского муниципального района Московской области на 2006 г. // Дмитровский вестник. 2006. 2 февр. № 12 (13881).
- Семенова Т.Ю. Муниципальный менеджмент: Учеб. пособ. СПб. 2004. С. 150.
- Система муниципального управления: Учеб. для вузов / Под ред. В.Б. Зотова. СПб.: Питер. 2005. С. 468.



М.А. Шелков, М.Ю. Гладков

## МЕТОДЫ ПРОГРАММНО-ЦЕЛЕВОГО УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ МАЛОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

Как показывает мировой опыт, малый бизнес является важным элементом рыночных отношений, поскольку во многом определяет темпы экономического роста, структуру и качество национального продукта. Предприятия и организации малого бизнеса во многом способствуют поддержанию конкурентного тонаса в экономике, создают естественную социальную опору общественного устройства, организованного на началах рынка, а также формируют новый социальный слой бизнесменов. В то же время достигнутый в настоящее время уровень развития малого предпринимательства в России не соответствует уровню развития экономики в целом и в силу этого не позволяет малым предприятиям выполнять свою роль в развитии экономической системы государства. Кроме того, как показывает анализ статистических данных, уровень развития малых предприятий в России отстает от аналогичных показателей развитых стран [1].

Известно, что главная задача государственных органов по поддержке малого предпринимательства – это прежде всего координация деятельности структур в рассматриваемой области, разработка предложений по содействию малым предприятиям, проведение анализа и оценки различных программ развития малого бизнеса (инновационных и инвестиционных), организация и изучение новых форм предпринимательства, выработка рекомендаций по привлечению инвестиций. Большая ответственность в выполнении этих задач ложится на региональные органы или создаваемые региональные фонды.

В целом под государственной поддержкой понимается целенаправленное создание государственными структурами экономических и правовых условий, стимулов для развития

и конкурентной стойкости малого предпринимательства, а также прямое вложение в него материальных и финансовых ресурсов. Главным принципом государственной поддержки должно стать постепенное сокращение административно-директивного управления малым бизнесом и создание экономических и правовых условий нормального ведения рыночного хозяйствования. Всего за несколько лет государственная политика по поддержке малого предпринимательства проделала путь от отдельных мероприятий к целевому комплексу мер, направленных на становление и развитие российского малого бизнеса.

Созданные в настоящее время структуры для поддержки малого бизнеса можно классифицировать следующим образом[1]:

- структуры органов государственной власти федерального, регионального и местных уровней;
- государственные структуры и их сети, занимающиеся реализацией программ, соответствующих государственной политике;
- негосударственные структуры некоммерческого или общественного сектора экономики и их сети;
- негосударственные структуры коммерческого сектора, участвующие в различных государственных или межгосударственных программах поддержки предпринимательства или оказывающие услуги малому бизнесу чисто на коммерческой основе с правом распоряжаться прибылью;
- общественные объединения предпринимателей.

Основным и наиболее эффективным инструментом в структуре государственного управления развитием малого бизнеса являются федеральные целевые программы (ФЦП) и комплекс региональных целевых программ (РЦП) государственной поддержки малого предпринимательства. Разграничение полномочий между Российской Федерацией и ее субъектами в данной области предусмотрено Законом РФ «О государственной поддержке малого предпринимательства в Российской Федерации» и закрепляет за Россией разработку и реализацию одной или ряда федеральных программ, частично финансируемых за счет средств федерального бюджета и специализированных внебюджетных фондов.

Разработка и реализация ФЦП основывается на целевом подходе, который базируется на генеральной идее современного этапа управления экономико-организационными системами. Для повышения эффективности их функционирования необходимо

согласованное по целям управление, так как несогласованность таких устремлений и действий организаций и исполнителей – главный источник потерь. Целевые методы направлены на согласование задач каждого экономического субъекта, каждого исполнителя с генеральной целью, на согласование системы целей с реально имеющимися ресурсными возможностями. Поэтому такой подход предполагает первоочередное определение системы целей государства или планируемых результатов ФЦП, формирование на этой основе множества задач по достижению результатов, а также подытоживание конкретных результатов по этапам достижения поставленных задач.

Рассматриваемый подход предполагает также необходимость для каждой цели иметь наделенный соответствующими полномочиями орган управления по обеспечению ее задач, а каждому органу – цель, служащую основой его функционирования. Отсюда разумеется, что любая цель структурно включает в себя определенную совокупность целей более низкого уровня, задач управления и конкретных действий по их исполнению, т. е. достаточно общая цель деятельности государства достигается в результате осуществления ряда соответствующих целей и решения частных задач.

Определение цели есть важнейшая составляющая разрешаемых вопросов, особенно на уровне государства; важность этого не вызывает сомнений, так как неправильное или недостаточно четкое определение цели приводит к весьма серьезным (иногда катастрофическим) последствиям для системы в целом, при этом возможно «слепое» блуждание в динамически изменяющихся условиях. Сложность решения этой проблемы заключается в значительной мере в том, что она не поддается достаточно строгой формализации.

Целевой подход в качестве средства формализации использует понятие «дерево целей», которое представляет собой совокупность последовательного дробления целей в соответствии с понижающимся уровнем управления. Таким образом, цели отдельных уровней увязываются в схеме обозначенного «дерева», которое является наглядной графической моделью иерархической взаимосвязи целей системы в целом и отдельных ее составляющих.

При построении «дерева» важная роль принадлежит эвристическим методам и экспертным оценкам, необходимость использования которых обусловлена большой неопределенностью в ре-

шении этих задач. Сложный характер формирования не позволяет построить достаточно строгую математическую модель целеобразования. Вместе с тем опыт формирования и использования «деревьев целей» при построении систем управления социально-экономическими системами (СЭС) позволяет сформулировать следующие общие правила и свойства реализации процедуры целеобразования[2].

- Ни одна из целей высших уровней иерархии не достигается непосредственно, происходит достижение подцелей, на которые она распадается. В то же время это не просто обычное сложение подцелей, так как каждая из подсистем может обладать собственными подцелями, отличающимися от глобальной.
- Средства к достижению общей (глобальной) цели являются ее подцелями.
- Цели нижних ярусов всегда являются средствами достижения их высших ярусов, и «дерево» реализуется наиболее эффективно, если каждая подсистема стремится достичь своей подцели, строя общую задачу всей системы.
- В системе существуют состязательность целей и их взаимосвязь, которые проявляются на всех ярусах «дерева». Состязательность целей состоит в том, что иногда приходится поступить в пользу реализации одной цели во имя достижения другой. Взаимосвязь («взаимная поддержка») целей выражается в том, что нередко достижение одной из них способствует реализации другой. На более низких ярусах «дерева» часто наблюдается переплетение целей. При этом анализ и учет как состязательности, так и взаимосвязи и переплетения целей дают важный материал для принятия обоснованных решений и оценки их последствий.
- Цели верхних уровней формулируются неизбежно в достаточно общем виде в агрегированных, абстрактных понятиях и детализируются на нижних уровнях этой структуры.

Ниже приведены отдельные, достаточно разработанные процедуры технологии формирования «дерева целей» программ:

- декомпозиция генеральной цели по уровням «дерева»;
- установление взаимосвязи и дублирования – матричный анализ;
- оценка относительной важности целей, особенно для устранения их конкуренции;
- установление взаимосвязи целей в сложных и больших системах и придание им сравнительных и численных оценок;

- установление взаимосвязи целей с вариантами планируемых мероприятий и ограничениями по ресурсам;
- установление «истинных» (полных) затрат на достижение поставленных целей;
- прогнозирование появления целей в будущем – метод сценариев;
- анализ комплексов целей – методы имитации.

Следует отметить, что цели СЭС никогда не являются очевидными и обычно не вытекают непосредственно из условий деятельности и интересов каждой рассматриваемой подсистемы. Для выявления и формализации целей используется аппарат системного анализа и исследования операций.

В соответствии с изложенным выше основными целями государства в области поддержки малого предпринимательства являются:

- формирование инфраструктуры поддержки и развития малых предприятий;
- создание для них льготных условий использования государственных ресурсов (материально-технических, информационных, финансовых), а также научно-технических разработок и технологий;
- установление для малых предприятий упрощенной процедуры регистрации, лицензирования, сертификации продукции, государственной бухгалтерской и статистической отчетности;
- содействие развитию торговых, научно-технических, производственных, информационных связей с зарубежными государствами;
- организация подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров для малого предпринимательства.

Аналогичные направления должны реализовываться региональными и муниципальными программами государственной поддержки малых предприятий. При этом предъявляются высокие требования к уровню межпрограммной координации (по срокам, месту, составу участников, выделяемым средствам) федеральных, региональных, местных и международных (с участием РФ) программ, включая такие, как федеральные программы содействия занятости населения, реализации миграционной политики, решения экологических проблем, ликвидации последствий чрезвычайных ситуаций.

Управление любой программой, включая ФЦП, должно быть обязательно интегрированным, т. е. охватывающим все процессы



создания и реализации программы в сложной взаимосвязи. В этой связи процессы управления реализацией ФЦП следует разбить на шесть основных групп, реализующих различные функции управления:

- 1) процессы инициации – принятие решения о начале разработки и выполнения программы;
- 2) процессы планирования – определение критериев успеха программы и разработка сетевых графиков их достижения;
- 3) процессы исполнения – координация организаций и других ресурсов для реализации программы;
- 4) процессы мониторинга и анализа – определение соответствия хода реализации программы поставленным целям и критериям успеха и принятие решений о необходимости применения корректирующих воздействий;
- 5) процессы управления – определение необходимых корректирующих воздействий, их согласование, утверждение и применение;
- 6) процессы завершения – выполнение программы и анализ ее результатов.

Процессы управления программами накладываются друг на друга на всех стадиях и происходят с различной интенсивностью. Кроме того, эти процессы связаны своими результатами: результат выполнения одного становится исходной информацией для другого.

Одним из важнейших составляющих механизма управления реализацией и контроля исполнения ФЦП является анализ достигнутых результатов и прогнозирование развития СЭС в целом и входящих в нее сегментов, представляющих собой предметную (целевую) область ФЦП, на основе моделирования и анализа взаимовлияний совокупности макроэкономических характеристик (факторов), определяющих их текущее и прогнозируемое состояние. Результаты моделирования и прогнозирования процессов в СЭС с использованием аппарата знаковых графов определяются взаимодействием базисных социально-экономических процессов и факторов, действующих в СЭС и изменяющих состояние ее элементов. При этом взаимовлияния базисных процессов могут образовывать циклы обратных связей, а взаимодействия циклов вызывать либо монотонные нарастающие колебания социально-экономических факторов, либо резкое их усиление – резонанс.

Целью моделирования и прогнозирования развития малого предпринимательства является выработка рекомендаций по совершенствованию государственной политики поддержки и развития малого бизнеса, представляющей собой систему взглядов, принципов и приоритетов в деятельности федеральных органов государственной власти, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления в сфере малого предпринимательства.

Результатами моделирования развития малого предпринимательства должны являться возможные сценарии и стратегии развития относящихся к данной сфере предприятий, использование которых должно в свою очередь обеспечить возможность решения следующих основных задач:

- идентификация основных проблем развития малого предпринимательства в нашей стране;
- выявление причин и параметров несоответствия существующей системы его поддержки;
- исследование возможности использования опыта промышленно развитых стран;
- формирование основных направлений совершенствования государственной политики поддержки малого бизнеса и механизмов их реализации;
- разработка программы первоочередных мероприятий, необходимых для реализации государственной политики поддержки и развития малого предпринимательства в Российской Федерации.

Анализ различных математических моделей применительно к развитию и функционированию СЭС различного типа, в том числе малого бизнеса, показал, что для этих целей достаточно удобно использовать *аппарат знаковых, взвешенных знаковых и функциональных знаковых графов*. Аппарат позволяет работать с данными как качественного, так и количественного типа, причем степень использования количественных данных может увеличиваться в зависимости от возможностей количественной оценки взаимодействующих факторов в итерационном цикле моделирования [3].

Аппарат знаковых графов позволяет формально строить прогнозы развития или траектории движения моделируемой системы в фазовом пространстве ее переменных (факторов) на основе информации о структуре и программах развития системы, путем аппроксимации их кусками траекторий импульсных процессов на знаковых орграфах.

Математическая модель знаковых, взвешенных знаковых, функциональных знаковых орграфов является расширением математической модели орграфов. Кроме орграфа  $G(X, E)$ , в модель включаются следующие компоненты: множество параметров вершин  $V$ , каждой вершине ставится в соответствие ее параметр  $v_i \in V$ , а также функционал преобразования дуг  $F(V, E)$ , ставящий в соответствие каждой дуге либо знак, либо вес, либо функцию [1].

Если функционал имеет вид

$$F(v_i, v_j, e_{ij}) = \begin{cases} +1, & \text{если рост (падение) } v_i \text{ вызывает рост} \\ & \text{(падение) } v_j, \\ -1, & \text{если рост (падение) } v_i \text{ вызывает падение} \\ & \text{(рост) } v_j, \end{cases}$$

то такая модель называется знаковым орграфом.

Если функционал имеет вид

$$F(v_i, v_j, e_{ij}) = \begin{cases} +w_{ij}, & \text{если рост (падение) } v_i \text{ вызывает рост} \\ & \text{(падение) } v_j, \\ -w_{ij}, & \text{если рост (падение) } v_i \text{ вызывает} \\ & \text{падение (рост) } v_j, \end{cases}$$

то такая модель называется взвешенным знаковым орграфом. Здесь  $w_{ij}$  является весом соответствующей дуги.

На расширенных таким образом орграфах вводится понятие импульса и импульсного процесса в дискретном временном пространстве. Импульсом  $P_i(n)$  в вершине  $x_i$  в момент времени  $n \in N$  называется изменение параметра в этой вершине в момент времени  $n$ :

$$P_i(n) = v_i(n) - v_i(n-1).$$

При этом значение параметра в вершине  $x_i$  определяется соотношением:

$$v_i(n) = v_i(n-1) + \sum_{j=1}^N F(v_i, v_j, e_{ij}) P_j(n-1) + P_i^0(n).$$

Здесь  $P_i^0(n)$  – внешний импульс, вносимый в вершину  $e_i$  в момент времени  $n$ . Из конечно-разностных уравнений легко

М.А. Шелков, М.Ю. Гладков

получить уравнение для импульса в исследуемом процессе:

$$P_i(n) = \sum^N F(v_i, v_j, e_{ij}) P_j(n-1) + P_i^o(n).$$

Импульсный процесс называется автономным, если

$$(P_k^o(m) = 0, \forall m \geq 1, \forall x_k \in X).$$

Импульсный процесс называется простым, если

$$((\sum_{k=1}^N P_k^o(0) = 1) \& (P_k^o(m) = 0, \forall m \geq 1, \forall x_k \in X)).$$

Используются понятия четного и нечетного циклов. Четный цикл имеет положительное произведение знаков всех входящих в него дуг, нечетный – отрицательное.

Четный цикл является простейшей моделью структурной неустойчивости, так как любое начальное изменение параметра в любой его вершине приводит к неограниченному росту модуля параметров вершин цикла, в то время как любое изменение параметра любой вершины нечетного цикла приведет лишь к осцилляции параметров вершин.

Вершина  $x_i \in X$  знакового, взвешенного знакового, функционального знакового орграфа является импульсно устойчивой для некоторого заданного импульсного процесса, если последовательность абсолютных величин импульсов в этой вершине  $\{|P_i(n)|; n = 0, 1, \dots\}$  ограничена. Аналогично вершина  $x_i$  знакового орграфа является абсолютно устойчивой для некоторого заданного импульсного процесса, если последовательность абсолютных величин параметров в этой вершине  $\{|v_i(n)|; n = 0, 1, \dots\}$  ограничена. Знаковый орграф называется импульсно (абсолютно) устойчивым для данного импульсного процесса, если каждая его вершина является импульсно (абсолютно) устойчивой в этом импульсном процессе.

Резонансом в рассматриваемом математическом аппарате называется явление импульсной неустойчивости знакового орграфа в простых импульсных процессах, возникающее вследствие взаимодействия циклов обратной связи. Резонанс – это единственно возможный случай импульсной неустойчивости в простых импульсных процессах.

На основе математического аппарата знаковых орграфов разработана автоматизированная система моделирования, обеспечивающая автоматическую генерацию сценариев развития малого предпринимательства при принятии и реализации различных стратегических решений, а также качественную оценку эффективности этих решений[4].

С использованием указанной системы в Институте проблем управления РАН в 2006 г. разработана модель развития малого предпринимательства, в основе инфраструктуры которой лежит система базовых показателей, определяющих возможные сценарии развития малого предпринимательства на федеральном и региональном уровнях при принятии различных стратегических управленческих решений. На основе результатов исследования разработанной модели был сделан детальный анализ эффективности лизинговых механизмов как одного из основных составляющих стимулирования развития малых предприятий. Показано, что лизинг как способ получения производственных активов для малых предприятий является наиболее предпочтительным. Исследованы различные механизмы льготного кредитования малого бизнеса.

Результаты моделирования показали, что основной целью финансовой политики государства в отношении поддержки малого бизнеса должно быть устранение неблагоприятного положения малых предприятий на рынке кредитных и инвестиционных ресурсов в силу их недостаточной финансовой устойчивости и залого-способности, а также бюджетное финансирование отдельных целевых программ и проектов, обеспечивающих реальную поддержку малых предприятий в их поступательном развитии и повышении конкуренто-способности на рынке товаров и услуг. Исследованы также механизмы льготного налогообложения малых предприятий. Показано, что система налогообложения в сфере малого бизнеса должна решать две основные задачи: обеспечение налоговых поступлений в бюджеты различных уровней и одновременно, что не менее важно, стимулирование к развитию малых предприятий (в том числе путем применения механизмов льготного налогообложения).

Построены модели и сценарии развития малого предпринимательства для пяти типов регионов России, а именно[4, 5]:

- дотационных, обладающих внутренним потенциалом развития,
- хронически депрессивных, практически лишенных собствен-

- ного экономического потенциала,
- развитых экспортноориентированных,
- развитых изолированных, опирающихся преимущественно на стратегию импортозамещения,
- теневых, развитие которых обусловлено факторами, в известной мере неподконтрольными федеральным властным структурам.

Среди относительно стабильных регионов, не требующих значительных усилий государства по коренному изменению динамики социально-экономических показателей, также можно выделить два типа в зависимости от их участия в системе межрегионального и международного разделения труда. Первый – регионы, в значительной степени изолированные от внешних товарных и финансовых рынков и придерживающиеся стратегической линии, направленной на самообеспечение собственных первоочередных потребностей (например, Ульяновская область). Второй – регионы, открытые для межрегиональных и международных торгово-финансовых связей, стремящиеся добиться внешней конкурентоспособности по ограниченному кругу избранных направлений, например связанных с экспортом природных ресурсов (Тюменская область, Республика Татарстан), или продукции обрабатывающей промышленности (Ленинградская область), либо с контролем финансовых рынков (г. Москва). Подобная классификация в известной степени аналогична разделению моделей экономической стратегии развивающихся стран на импортозамещение и экспортную ориентацию.

Для регионов каждого из этих типов выявлены эффективные стратегии управления, позволяющие обеспечивать стабильное развитие малого предпринимательства. Так, в частности, показано, что развитие малого бизнеса в теневом регионе само по себе не может способствовать выходу экономики из тени, а предприятия малого бизнеса, чтобы выжить, неизбежно вовлекаются в теневую экономику, поскольку изначально считается, что иной экономики в регионе нет. Однако повышение влияния легального малого бизнеса (при условии его поддержки извне) на снижение доли теневой экономики способно «взорвать» существующую СЭС региона и сделать ее нестабильной. Эта нестабильность существенно снизит управляемость региона теневыми структурами, а значит, и их влияние. Все эти факторы создадут предпосылки для изменения структуры СЭС региона, что при правильном стратегическом и оперативном управлении поможет экономике

выйти из тени.

---

Литература

1. *Блинов А.О.* Малое предпринимательство. Организационные и правовые основы деятельности. М.: Ось-89, 1997.
2. *Архипова Н.И., Кульба В.В., Косяченко С.А. и др.* Организационное управление. М.: Приор, 1998.
3. *Кульба В.В., Кононов Д.А., Косяченко С.А., Шубин А.Н.* Методы формирования сценариев развития социально-экономических систем. М.: СИНТЕГ, 2004.
4. *Чернов И.В., Шелков М.А.* Методы прогнозирования развития малого предпринимательства в Российской Федерации // Мат-лы Междунар. науч. конф. «Проблемы регионального и муниципального управления». М., 2005.
5. *Кульба В.В., Кононов Д.А., Нижегородцев Р.М., Чернов И.В. и др.* Сценарный анализ динамики поведения социально-экономических систем. Препринт. М.: ИПУ РАН, 2002.



Д.А. Лысенко, В.В. Макаров, В.П. Челноков

## АВТОМАТИЧЕСКОЕ РАСПОЗНАВАНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССАМИ ОПЕРАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ

Большинство современных систем безопасности работают по одинаковому принципу распознавания нарушителей в системе: в каждой из подобных систем имеется специальная база данных с образцами сигнатур (уникальных последовательностей кодов) всех известных на текущий момент вирусов или база данных всех возможных сетевых атак. Для выявления потенциально опасных программ каждая запись из этой базы данных сравнивается с последовательностью машинных команд программы; решение о разрешении или запрете доступа принимается после выполнения всех сравнений. Отсюда вытекают две основные проблемы:

- 1) необходимость регулярного обновления сигнатур;
- 2) работа постфактум.

Вместо статического анализа кода программы предлагается отслеживать динамику ее работы и создавать статистический портрет программы (СПП) с последующим выявлением некорректности ее выполнения. Достоинство такого способа – обнаружение вредоносного поведения прежде, чем оно окажет на систему какое-либо губительное воздействие, а также устранение этого воздействия (работа предфактум).

Если программа запущена, то она превращается в процесс операционной системы (ОС). Программа может порождать много процессов, но пока предлагаем исследовать программу, порождающую только один процесс.

ОС рассмотрим как оболочку процесса. Одновременно с обращением процесса к какому-либо ресурсу выполняется системный вызов, т. е. процесс обращается к ОС. Таким образом, снимается статистика обращений исследуемого процесса к ОС, получаем



СПП как цепочку системных вызовов.

Проведенный анализ СПП позволяет обнаружить в исследуемом процессе подозрительное поведение, указывающее на зараженность вирусом, а затем компенсировать подозрительное поведение так, чтобы не допустить сбоя в работе ОС.

Впервые предлагается новый подход к идентификации процессов с использованием статистического анализа совокупности выполняемых этим процессом системных вызовов. При этом все последовательности выполнения системных вызовов для разных процессов уникальны.

Рассмотрим получение СПП на основе анализа системных вызовов, в том числе пример журнала выполнения системных вызовов.

Поставим между процессами и ОС посредник, который будет перехватывать системные вызовы для каждого процесса по отдельности и записывать результаты их выполнения в файл (журнал). Пример такого посредника – приложение strace в ОС LINUX. Фрагмент его журнала приведен на рис. 1.

---

```
...
20:33:44 access("/etc/ld.so.nohwcap", F_OK) = -1 ENOENT (No such file
or directory)
20:33:44 open("/lib/tls/libc.so.6", O_RDONLY) = 3
20:33:44 read(3, "\177ELF\1\1\0\0\0\0\0\0\0\0\3\0\3\0\1\0\0\0\
260\1"... , 512) = 512
20:33:44 fstat64(3, {st_mode=S_IFREG|0755, st_size=1270928, ...}) = 0
20:33:44 mmap2(NULL, 1276892, PROT_READ|PROT_EXEC, MAP_
PRIVATE|MAP_DENYWRITE, 3, 0) = 0xb7ddc000
20:33:44 mmap2(0xb7f0a000, 32768, PROT_READ|PROT_WRITE, MAP_
PRIVATE|MAP_FIXED|MAP_DENYWRITE, 3, 0x12e) = 0xb7f0a000
20:33:44 mmap2(0xb7f12000, 7132, PROT_READ|PROT_WRITE, MAP_
PRIVATE|MAP_FIXED|MAP_ANONYMOUS, -1, 0) = 0xb7f12000
20:33:44 close(3) = 0
...
```

---

Рис. 1. Фрагмент журнала системных вызовов

В этом журнале для каждого системного вызова могут указываться фактические параметры вызова, код результата его выполнения, время получения вызова, длительность его выполнения. Этот журнал будет простейшей версией СПП.

В качестве подобного посредника возможно применение и другого приложения, которое будет производить более сложный анализ перехватываемых системных вызовов. Главное ограничение на этот посредник – лимитирование времени его работы (т. е. посредник должен работать значительно быстрее самих системных вызовов).

При использовании данных журнала предлагается вначале разбить все системные функции ОС на группы, причем функции внутри каждой группы связаны по назначению. Например, функции создания и прекращения работы процессов объединяются в одну группу (`fork`, `wait`, `exit`).

Последующая нумерация системных функций (для их уникальной идентификации) производится следующим образом: сначала выделяются подмножества непересекающихся номеров для каждой группы функций, а затем каждой функции присваивается собственный уникальный номер из соответствующего ей подмножества.

Кроме того, выделяем так называемые парные функции, например: `open` и `close`, `send` и `receive`, `wait` и `exit`, открытие и закрытие семафора и т. д. Эти функции являются взаимнообратными по своему действию. Для таких функций предлагается выделять номера следующим образом: для одной функции – нормальный (положительный) номер, а для противоположной функции – противоположный по знаку номер. Например, для функции `open` – номер  $+1$ , а для функции `close` – номер  $-1$ . Тогда сумма влияния выполнения этих двух функций будет равна нулю, что будет указывать на парность этих функций.

Проигнорировав значения фактических параметров системных вызовов, будем считать, что имя функции (т. е. ее уникальный номер) соответствует назначению системного вызова, а фактические параметры существенно не будут менять назначение этого вызова. Не будем также учитывать время работы самого системного вызова, а будем отмечать лишь время его поступления. В дальнейшем предполагается добавлять к системному вызову вес, пропорциональный времени его срабатывания.

Если системный вызов не срабатывает (его код ответа равен  $-1$ , что указывает на сбой при выполнении этого вызова), то выделяем эту ситуацию как нештатную и отмечаем вес этого вызова большим и отрицательным числом.

Некоторым системным функциям прикрепляем дополнительный вес, так как их назначение велико. К таким функциям отнесем `su` (вход в режим супервизора), `fork` (порождение процесса) и ряд других. Пусть этим системным вызовам соответствуют положительные выбросы на графиках.

Для рассмотрения *видов СПП* попробуем разобраться, как представлять информацию на основе данных журнала `strace`, чтобы уникально идентифицировать процесс. Кроме того, интересно выяснить из данных этого журнала, когда приложение превышает число используемых ресурсов.

Предлагаются три способа представления СПП: временной ряд, темповый ряд и граф.

*СПП как временной ряд системных вызовов*

Перед запуском процесса укажем, что журнал следует получать для малых интервалов времени. Под малым интервалом времени будем понимать интервал, различающий разные времена поступления вызовов.

После получения данных журнала строим график. Для этого по оси  $Ox$  откладываем время с выбранным интервалом, а по оси  $Oy$  – номера вызываемых системных функций ОС. По существу журнал – это табличное представление временного ряда.

Каждому системному вызову будет соответствовать точка временного ряда, у которой абсцисса равна времени поступления этого вызова, а ордината – номеру вызванной функции. На рис. 2 дан пример временных рядов для некоторого процесса.

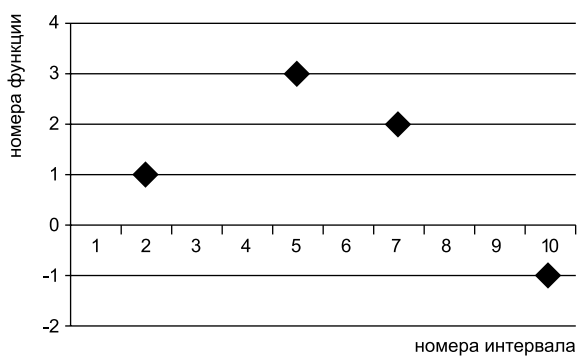


Рис. 2. Пример временного ряда (выполняются вызовы `open`, `read`, `write`, `close`; последняя точка имеет отрицательную ординату)

Очевидно, что временной ряд уникально идентифицирует процесс.

В работе любой программы всегда можно выделить два существенно различающихся режима. После запуска программа сначала выполняет процедуру инициализации (переходный этап), а затем выходит на нормальный режим работы (рабочий этап). Поэтому временной ряд также состоит из двух частей – переходного и рабочего.

Как правило, переходный этап одинаков для разных запусков с разными входными параметрами одной и той же программы и, следовательно, для соответствующих временных рядов. Таким образом, переходный этап является инвариантом процесса. Именно по переходному этапу можно распознать этот процесс.

Переходный этап предлагается выделить следующим образом: получить несколько временных рядов при разных запусках одной программы с различными параметрами, а затем выделить одинаковую начальную составляющую во всех этих графиках.

Достоинства: простота генерации, сохранение корреляционной зависимости между вызовами, возможность выделения переходного этапа.

Недостатки: большой объем информации, что усложняет ее анализ.

#### *СПП как темповый ряд системных вызовов*

Перед запуском процесса укажем, что требуется получить журнал для больших интервалов времени. В этом случае на больших интервалах времени мы будем получать много системных вызовов, причем к разным функциям. В журнале указывается, в какой последовательности выполнялись эти системные вызовы, но мы в данном случае будем это игнорировать.

Строим темповый ряд для отдельно взятой функции: по оси ОХ откладываем время в соответствии с выбранным большим интервалом времени, а по оси ОУ – число системных вызовов к этой функции, выполненных в течение указанного интервала времени. Так можно получить темповые ряды для всех функций (рис. 3). Эти ряды называются темповыми, так как они демонстрируют скорость изменения поступления вызовов.

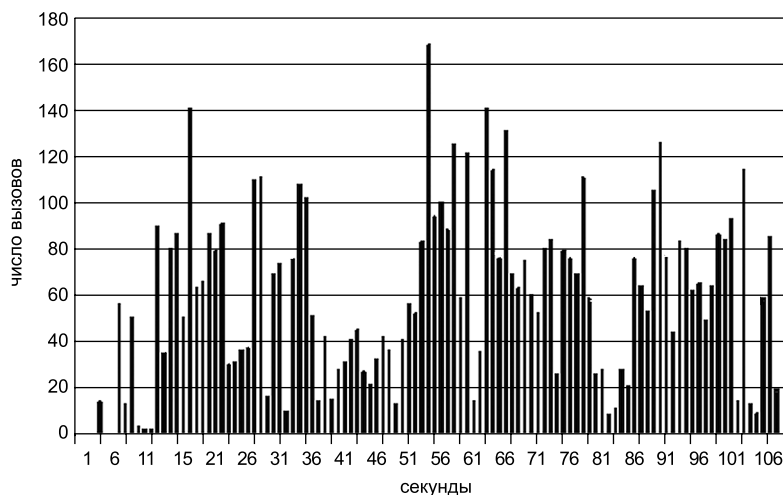


Рис. 3. Пример темпового ряда функции

Можно совместить темповые графики для всех функций следующим образом: для этого построим ось  $Z$ , перпендикулярную плоскости  $XY$ , на которую нанесем номера каждой функции. Затем для каждой функции перенесем ее график таким образом, чтобы начало графика (точка  $O$ ) совпало с аппликатой номера этой функции; плоскость этого графика должна быть сопараллельна плоскости  $XY$ . Тогда все эти графики выстраиваются параллельно друг другу поперек оси  $Z$  и демонстрируют синхронное и совместное изменение темпа вызовов к разным функциям (рис. 4).

Д.А. Лысенко, В.В. Макаров, В.П. Челноков

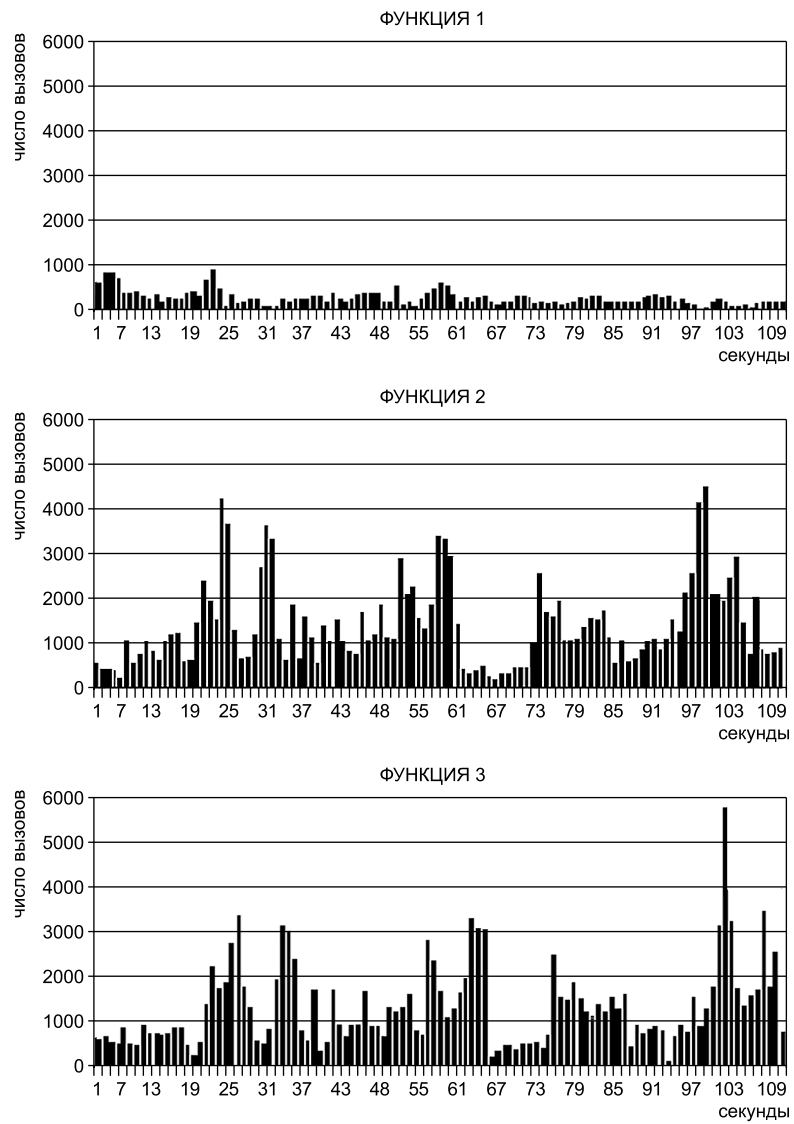


Рис. 4. Темповый ряд для разных функций (1, 2, 3)

Какое преимущество дает темповый ряд? Он показывает периоды роста или снижения темпа вызовов той или иной функции. Если рассматривать ОС как объект, то темповый ряд представляет собой набор входов для этого объекта. Набор выходов – это темповый ряд использования ресурсов ОС для поддержки работы процесса (рис. 5).

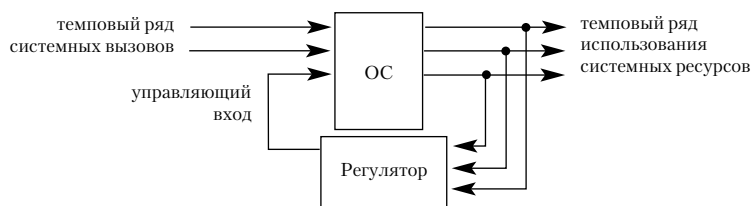


Рис. 5. ОС как объект управления

Данный метод исследования работы ОС предложен сотрудником Института проблем управления РАН В.В. Макаровым. Темповый ряд системных вызовов – это набор неуправляемых входов ОС, темповый ряд использования системных ресурсов – это набор выходов ОС. Если в качестве посредника между процессом и ОС использовать регулятор, к входам которого подключить выходы ОС, то такой регулятор будет управлять работой ОС.

На рис. 6 приведен пример темпового ряда использования ресурсов ОС.

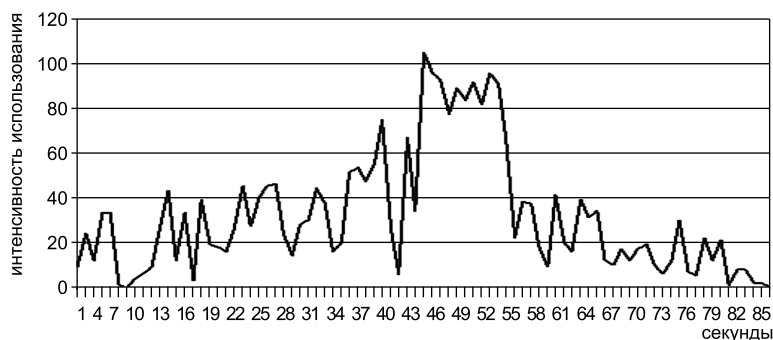


Рис. 6. Пример темпового ряда использования ресурсов

Достоинства: простота генерации, большая сжатость информации по сравнению с временным рядом, демонстрация темпа поступления вызовов, возможность анализа ОС как объекта теории управления.

Недостатки: потеря корреляционной зависимости между отдельными вызовами, меньшая возможность выделения переходного этапа.

*СПП как граф цепочки выполнения системных вызовов*

Выполнение процесса можно описывать как направленный граф системных вызовов. В этом графе узлами являются номера системных функций, а направленные ребра последовательно соединяют между собой эти узлы, обозначая системные вызовы.

Конец направленного ребра указывает на ту функцию, к которой производится системный вызов, а начало этого ребра – на функцию, к которой был выполнен предыдущий системный вызов. Один из узлов является начальным. На ребре указывают число обращений к системной функции (вес ребра). Вес ребра показывает корреляцию между функциями, которые он соединяет.

Представление СПП в виде графа подробно описывает взаимосвязи системных функций, однако оно достаточно сложно для автоматического анализа. Поэтому для автоматического преобразования выполняющегося процесса это представление надо привести к эквивалентному представлению в виде матриц смежности. На рис. 7 приведен фрагмент графа, на рис. 8 – соответствующая ему матрица смежности.

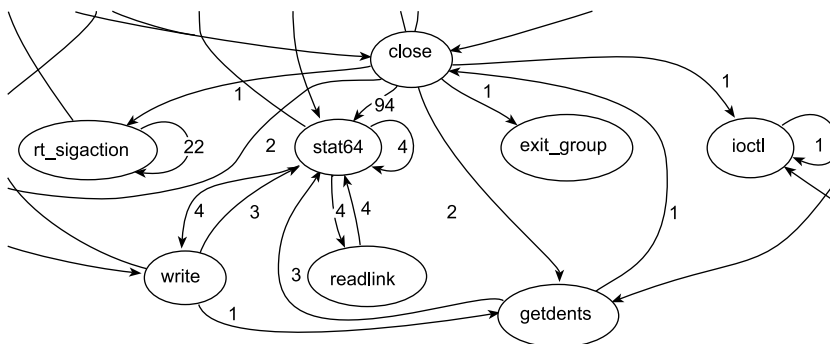


Рис. 7. Фрагмент графа системных вызовов



	close	rt_sigaction	write	stat64	readlink	getdents	exit_group	ioctl
close	0	1	0	1	0	2	1	1
rt_sigaction	1	1	0	0	0	0	0	0
write	0	0	0	2	0	1	0	0
stat64	1	0	2	1	2	1	0	0
readlink	0	0	0	2	0	0	0	0
getdents	2	0	1	1	0	0	0	0
exit_group	1	0	0	0	0	0	0	0
ioctl	1	0	0	0	0	0	0	1

Рис. 8. Матрица смежности графа системных вызовов

Достоинства: простота получения корреляции между функциями.

Недостатки: большой объем информации, усложняющий ее анализ.

Далее, говоря о предотвращении сбоев системы, предположим, что между процессами и ОС находится в качестве регулятора программа, которую назовем монитором безопасности (МБ). Эта программа перехватывает все системные вызовы и производит их статистический анализ. Если МБ обнаруживает в каком-либо процессе подозрительное поведение, указывающее на зараженность этого процесса вирусом, то МБ компенсирует это подозрительное поведение, тем самым предотвращая сбой работы системы.

Представление работающего процесса как СПП (в том или ином из указанных выше видах) уникально идентифицирует процесс. Получив СПП, можно без вмешательства человека разделять процессы на безвредные и вредоносные, а также идентифицировать пока не известные процессы, пополняя их базу данных. Модель, изображенная на рис. 5, впервые реализует принцип поддержки безопасного функционирования ОС под управлением МБ.

Д.А. Лысенко, В.В. Макаров, В.П. Челноков

### Литература

---

1. *Макаров В.В., Носков С.А.* Прототип монитора безопасности для исследования новых принципов защиты систем // Третья международная конференция по проблемам управления. Пленарные доклады и избранные труды. М., 2006. С. 785–787.
2. *Тюрин Ю.Н., Макаров А.А.* Анализ данных на компьютере / Под ред. В.Э. Фигурнова. М.: ИНФРА-М, 2003.
3. *Андропов А.М., Копытов Е.А., Гринглаз Л.Я.* Теория вероятности и математическая статистика. СПб.: Питер, 2004.
4. *Ту Дж., Гонзалес Р.* Принципы распознавания образов. М.: Мир, 1979.
5. *Вапник В.Н., Червоненкис А.Я.* Теория распознавания образов. Стат. проблемы обучения. М.: Наука, 1974.
6. *Касперский К.* Компьютерные вирусы изнутри и снаружи. СПб.: Питер, 2006.

## Summaries

*N.I. Arkhipova, N.L. Lepe*

«Problems of strategic management in higher education system»

The article considers the higher education system as a subsystem of the government of a state, including a sum-total of ratings as a quantitative concept of a quality standard of a single institution as well as system of higher education on the whole. The given article can be used for the effective strategic management of higher education in the country.

*L.A. Korchagova*

«The basic directions and the importance of the trademark and product strategy of an institution at the educational market»

The article regards the application of marketing principles in the sphere of higher education, namely – product strategy of an institution. The author analyzes the basic elements of product strategy. Particular features of the educational service life cycle, strategy and marketing tools used at each stage of the cycle, quality assessment of services rendered by an institution.

*I.G. Lurie, A.N. Pechnikov*

«Quality management of educational process based on the didactic potential analysis of its features»

The article highlights the impact of some curricular and pedagogical aspects on the quality of education, analyzes the reasons for insufficient didactic effectiveness in introduction of innovative technologies into educational process. Teaching methods of faculty and staff together with implementation of innovative pedagogical technologies re-targeted at the initial motivation of the students are logically grounded.

*N.I. Arkhipova, O.L. Sedova*

«State and municipal employees' professional competence and moral qualities upgrading»

The article shows the way professional competence and moral standards of state and municipal employees affect their efficiency. Legal foundations of management in the sphere of professional upgrading for state and municipal employees are regarded.

*E.Yu. Slavnikova*

«Personnel quality management as a tool of productivity increase in a production unit»

The article deals with one of the most pressing current problems in management – personnel quality management. The trend is subject to Russia' entry to WTO and conditioned by the desire of enterprises to meet the international quality standards, thereby providing favorable conditions for effective performance at the world market.

*O.L. Sedova*

«Personnel management: approaches evolution and contemporary peculiarities»

The article considers the importance of personnel management for the whole organizational management system. The basic concepts of personnel management are analyzed and patterns of present-day personnel management are studied.

*G.A. Shishkova, A.V. Kozlov*

«The social responsibility in business: problems and solutions»

The cooperation of business, government and society in Russia is the principal component of trade and market relations conditioned by the development of controlled market economy. The present-day system is subject to drastic changes. The state and businesses require a new way of relations, meeting the standards of state controlled economy and the requirements of people in business. The social responsibility should be higher and ultimately legitimate. Thus the main objective for companies is to do a feasibility study of programs to be implemented in social sphere.

*Yu.M. Gladkov, D.A. Kononov, A.I. Krapchatov*

«Scenario's research of socio-economic systems: methodology, problems, application»

The article deals with the methodological recommendations on scenario research of socio-economic systems conditioned by ever-changing political, economic and social situation worldwide. As an example the regulating marketing mechanism of ecological risk is investigated.

At the turn of the millenium the world community had to face a number of global challenges, such as the globalization gathering pace. Integration processes accelerate, and contradictions aggravate between the integral components of global community system. It inevitably leads to destructive changes in the global scale.

*V.V. Kulba*

«Properties of team decision- making in a modern administrative practice»

The work considers team approach to decision-making in the organizational management system. The given recommendations allow to increase efficiency of decisions taken in evolving environment.

In Russia as well as overseas the research reveal that individual decision-making process tends to give way to a team process. The group of goal-driven professionals combine and unite intelligence of different individuals, find the rational solutions and make the right decisions, that can be realized owing to participation of the whole team members.

*M.E. Etingoff*

«Coordination development in the system of the organization strategic management»

The article considers issues of coordination in the system of strategic management in an organization. The suggestion is to use a strategic pyramid as a tool of coordination. Being complemented by a coordinate that corresponds to the number of departments in an organization it expands the number of instrumental matrix to three. One of them is a traditional strategic pyramid while two others appearing due to the expansion increase efficiency of coordination. Other coordination tools are also regarded.

*O.Yu. Artemov, N.V. Ovchinnikova*

«Diversification strategy as a tool of an efficiency increase in enterprises' industrial and economic activities under market economy development»

The article defines basic concepts of diversification, its nature and stages of the strategic analysis in a diversified company. The article focuses on the industry sector appraisal results, competitiveness of the enterprise, strategic compliance search, estimation of its production and operating resources, priorities in allocating resources, strategic planning for boosting effectiveness of a diversified company. The authors of the article describe the analysis and assessment toolkit used by present-day managers in strategic planning and its application in a current market environment.

*A.A. Bancheva*

«Marketing management as a new pattern of enterprise activities nowadays»

The article introduces up-to-date marketing conceptual notions and devices. The author traces its evolution and connection with fundamentals. Special attention is paid to the comparison of two notions – marketing management and the management of marketing, its practical appliance and scientific interpretation.

*D.A. Shevchenko*

«Economic fundamentals of the marketing theory»

The article reveals interconnection of the economics concepts and the marketing theory. The author describes influence of some economic theories on marketing activities, compares and contrasts the basic economic concepts in terms economics as a whole and marketing practice. Different aspects are considered, namely, evolving attitude to advertising as product promotion tool.

*V.V. Kulba, S.A. Kosiachenko*

«Information security of organizational management systems»

The article considers issues of supporting organizational management systems information security as per its ability to resist hostile, destructive factors of natural, technogenic and social character. The priority targets ensuring national interests of the Russian Federation in the information sphere are suggested.

The current pursuit of alternative ways of mankind safe and

steady development and attendant threats generates the social order to scientific teams and their researches, connected both with the analysis of these threats and their prevent and liquidation in the case of occurrence. The security professionals prefer to lean in their activity on the modern scientific approach, instead of wasting time on outdated, ineffective methods. The invention and development of a new interdisciplinary approach which could be called the risk and safety theory is on the agenda.

*N.V. Koriakina*

«Comments on the issue of comprehensive social and economic development of municipal institution»

The article reveals the implementation of social and economic development programs in a municipal institution considering it as a basic document of strategic development of a territory.

*M.A. Shelkov, M.Yu. Gladkov*

«Target and program management methods in small business development»

Small enterprise development problems in Russia are solved with the target and program management methods applied. Current procedures of this economy sector state support on the basis of modeling with the use of mathematic apparatus of signed oriented graphs and small enterprise economic significance analysis are revealed. Effective management strategies ensuring small business stable development are considered.

*D.A. Lysenko, V.V. Makarov, V.P. Chelnokov*

«Automatic recognition and operational system process control»

The article offers a new approach to the identification of processes with the use of statistic analysis of an aggregate of system calls that are generated by this process. The notion of a statistic portrait of the program is introduced. Various methods of presentation of a statistic portrait are considered as the scheme where an operational system is introduced as a management object.

## Сведения об авторах

*Архипова Надежда Ивановна* – доктор экономических наук, профессор, директор Института экономики, управления и права, завкафедрой организационного развития

*Артемов Олег Юрьевич* – кандидат исторических наук, доцент кафедры управления

*Банчева Анастасия Анатольевна* – кандидат экономических наук, старший преподаватель кафедры экономико-управленческих и правовых дисциплин филиала РГГУ в г. Дмитрове

*Гладков Юрий Михайлович* – кандидат технических наук Института проблем управления им. В.Д. Трапезникова РАН

*Козлов Алексей Владимирович* – кандидат экономических наук, доцент кафедры управления

*Кононов Дмитрий Анатольевич* – кандидат технических наук Института проблем управления им. В.Д. Трапезникова РАН

*Корчагова Лариса Алексеевна* – кандидат экономических наук, доцент кафедры маркетинга и рекламы

*Корякина Наталья Владимировна* – кандидат экономических наук, завкафедрой экономико-управленческих и правовых дисциплин филиала РГГУ в г. Дмитрове.

*Кратчатов Александр Иванович* – директор ИТЦ РГГУ

*Кульба Владимир Васильевич* – доктор технических наук, профессор, завкафедрой моделирования в экономике и управлении

*Лепе Николай Леонидович* – кандидат физико-математических наук, доцент кафедры моделирования в экономике и управлении

*Лурье Инна Григорьевна* – кандидат педагогических наук, доцент кафедры высшей математики БВМИ, г. Калининград

*Лысенко Дмитрий Александрович* – аспирант Московского государственного института радиотехники, электроники и автоматики



*Макаров Вадим Александрович* – кандидат технических наук, старший научный сотрудник Института проблем управления им. В.Д. Трапезникова РАН

*Овчинникова Наталья Викторовна* – доктор экономических наук, профессор, завкафедрой управления

*Печников Андрей Николаевич* – доктор педагогических наук, профессор ВМИ, г. Санкт-Петербург

*Седова Ольга Леонидовна* – кандидат технических наук, профессор кафедры организационного развития

*Славникова Елена Юрьевна* – аспирант, преподаватель кафедры организационного развития

*Челноков Валерий Павлович* – кандидат физико-математических наук, доцент Московского государственного института радиотехники, электроники и автоматики

*Шевченко Дмитрий Анатольевич* – доктор экономических наук, профессор, завкафедрой маркетинга и рекламы

*Шишкова Галина Альбертовна* – кандидат технических наук, доцент кафедры управления

*Этингоф Михаил Евгеньевич* – кандидат экономических наук, доцент кафедры маркетинга и рекламы