ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ: ВЫЗОВЫ СОВРЕМЕННОСТИ

Сборник трудов
VIII ежегодной (III международной)
научно-практической конференции факультета менеджмента
(4–5 апреля 2013 г.)

Санкт-Петербург
2013

УДК 65.012
ББК 65.290-2
Т33

Рекомендовано к печати Советом факультета менеджмента НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург

Т33 **Теории и практики управления:** вызовы современности : сборник трудов VIII ежегодной (III международной) научно-практической конференции факультета менеджмента (4–5 апреля 2013 г.) [Текст] / отв. ред. И.В. Андреева ; Санкт-Петербургский филиал Нац. исслед. ун-та «Высшая школа экономики». — СПб.: Отдел оперативной полиграфии НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург, 2013. — 298 с. — 200 экз. — ISBN 978-5-9905362-1-0 (в обл.).

В сборнике представлены доклады участников международной научно-практической конференции факультета менеджмента. Основная тематика сборника — теоретические и практические проблемы современного менеджмента в России и за рубежом.

Работы, включенные в сборник, могут быть интересны широкому кругу читателей — студентам, магистрантам, аспирантам, менеджерам-практикам, всем, кто интересуется современными проблемами менеджмента.

УДК 65.012
ББК 65.290-2

Редакционная коллегия: к. э. н., декан факультета менеджмента А. А. Кайсаров; д. э. н., профессор И. В. Андреева; к. ю. н., доцент В. Г. Беляков; д. э. н., профессор Н. Д. Стрекалова, старший преподаватель кафедры менеджмента Т. В. Чеботаева.

© Авторский коллектив, 2013
© Факультет менеджмента
НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург, 2013

СОДЕРЖАНИЕ

Часть 1. Современные проблемы управления

Ануфриева А. А.
АНАЛИЗ ФАКТОРОВ, ВЛИЯЮЩИХ НА ОЦЕНКУ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ОАО НА ПРИМЕРЕ ОАО «ВТБ» 7

Бетина О. Б.
АУТЕНТИЧНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ЦЕННОСТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В КОНКУРЕНТНОЙ БОРЬБЕ ЗА КАЧЕСТВЕННЫЙ ПЕРСОНАЛ 10

Бутрюмова Н. Н.
ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ МИП С ОРГАНИЗАЦИЯМИ ИННОВАЦИОННОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ: РЕЗУЛЬТАТЫ ЭМПИРИЧЕСКОГО ИССЛЕДОВАНИЯ НИЖЕГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ 20

Веретённик Е. В.
УПРАВЛЕНИЕ ОТНОШЕНИЯМИ СО СТЕЙКХОЛДЕРАМИ: ПОВЕДЕНЧЕСКИЙ И ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АСПЕКТЫ 25

Виноградова А. О.
ИЗМЕНЕНИЯ КОРПОРАТИВНОГО ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА РОССИИ: ЭКОНОМИКО-ПРАВОВЫЕ ПОСЛЕДСТВИЯ 31

Демушкина И.
СОЦИАЛЬНЫЕ ФОНДОВЫЕ БИРЖИ КАК НОВЫЙ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФЕНОМЕН 32

Иванченко Е. А.
ИССЛЕДОВАНИЕ ПРИМЕНЕНИЯ ПРИНЦИПОВ УПРАВЛЕНИЯ АНРИ ФАЙОЛЯ НА ПРИМЕРЕ ВЫСШЕГО УЧЕБНОГО ЗАВЕДЕНИЯ НИУ ВШЭ — САНКТ-ПЕТЕРБУРГ 36

Клишков И. А.
САМООРГАНИЗАЦИЯ КОМАНДЫ ВИРТУАЛЬНОГО ПРОЕКТА 40

Ковалев Т. А., Старостин Д. А.
СИСТЕМА ГОСУДАРСТВЕННЫХ ЗАКУПОК В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ: АНАЛИЗ ОСНОВНЫХ ПРОБЛЕМ ГОСЗАКАЗА 42

Козловцева А. Д.
ОСОБЕННОСТИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ЗАКРЫТЫХ СТРУКТУРАХ (НА ПРИМЕРЕ ООО) 45

Кузнецова Е. А.
БИЗНЕС В СТИЛЕ ФАНК: УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ИНСТРУМЕНТЫ НОВОГО ПОКОЛЕНИЯ 48

Ледовский Р. А.
БОРЬБА С ВНУТРИКОРПОРАТИВНОЙ КОРРУПЦИЕЙ. МЕТОДЫ ЕЕ СНИЖЕНИЯ 53

Мажажихов А. А., Костарнова Е. В.
РАЗВИТИЕ ФИНАНСОВОГО И ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ: РОССИЙСКИЙ И МЕЖДУНАРОДНЫЙ АСПЕКТ 55

Новоселова Л. Н.
АКТУАЛЬНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ 60

Окладникова Е. А.
ТРУДОВАЯ МИГРАЦИЯ В СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ И ИНСТИТУТ РАБСТВА 62

Парамзина Е. В.
ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ СЕТИ МНОГОФУНКЦИОНАЛЬНЫХ ЦЕНТРОВ ПО ПРЕДОСТАВЛЕНИЮ ГОСУДАРСТВЕННЫХ УСЛУГ В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ 68

Потехин А. Ю.
СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ПРОЦЕССА ПОДАЧИ ЗАЯВКИ
НА ПОЛУЧЕНИЕ ВЕНЧУРНОГО ФИНАНСИРОВАНИЯ В ОБЛАСТИ
ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ В РОССИИ И США 72

Сатикова С. В.
АНАЛИЗ ПРОБЛЕМ В СОЗДАНИИ И РАЗВИТИИ КОМАНД 74

Сергеева А. В.
ПРОБЛЕМЫ И ЗАДАЧИ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ:
КОНТЕКСТУАЛЬНЫЙ ПОДХОД 80

Соколов Н. Н.
МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ ПРИМЕНЕНИЯ ТЕОРИИ ИГР
В СТРАТЕГИЧЕСКОМ УПРАВЛЕНИИ 86

Схведиани А. Е.
ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКОГО КРИЗИСА 88

Федотова Г. В.
ВНЕДРЕНИЕ ПРОГРАММНО-ЦЕЛЕВЫХ МЕТОДОВ В СИСТЕМУ
УПРАВЛЕНИЯ ОБЩЕСТВЕННЫМ СЕКТОРОМ ЭКОНОМИКИ 92

Хайкин М. М.
ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ
НА РЕСУРСОДОБЫВАЮЩИХ ТЕРРИТОРИЯХ РОССИИ: РОЛЬ ВЫСШЕЙ ШКОЛЫ 99

Цыпляева Н. И.
АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ РЕФОРМИРОВАНИЯ
ПЕНСИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ В РФ 104

Komendantova N.
COGNITIVE AND BEHAVIORAL BIASES IN MANAGERIAL DECISIONS 108

Часть 2. Актуальные проблемы теории и практики образования

Алексеева Т. А.
ВНЕДРЕНИЕ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В КУРСЫ
МАТЕМАТИЧЕСКИХ ДИСЦИПЛИН ЭКОНОМИЧЕСКОГО ВУЗА 110

Андреева И. В., Дулатова Е. Р.
ВОЗМОЖНОСТЬ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОГО
ПОДХОДА В ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ (НА ПРИМЕРЕ ВУЗА) 113

Андреева И. В.
ОСОБЕННОСТИ СОВРЕМЕННОГО ЭТАПА ПОДГОТОВКИ СПЕЦИАЛИСТОВ
В ОБЛАСТИ МЕНЕДЖМЕНТА ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ МАГИСТЕРСКОГО УРОВНЯ 123

Бабий С. Е.
ВОЗМОЖНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННОГО ЗАДАНИЯ В УПРАВЛЕНИИ
РАЗВИТИЕМ ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ 128

Беляков В. Г.
ИСПОЛЬЗОВАНИЕ КЕЙС-МЕТОДА В ПРАВОВОЙ ПОДГОТОВКЕ МЕНЕДЖЕРОВ 131

Бойко Т. В.
ВОЗМОЖНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ОБРАЗОВАНИЯ
ЧЕРЕЗ СИСТЕМУ ОЦЕНИВАНИЯ УЧЕБНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СТУДЕНТОВ 136

Гехтман А. Л.
УПРАВЛЕНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ АДАПТАЦИЕЙ МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ 139

Горбачева Н. Г., Бойко Т. В.
ОПЫТ РЕАЛИЗАЦИИ СТАНДАРТОВ НИУ ВШЭ НА ПРИМЕРЕ
ДИСЦИПЛИНЫ «ОСНОВЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ» 143

Гусева О. Л.
СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ВЗГЛЯДОВ ИНОСТРАННЫХ АВТОРОВ
НА СУЩНОСТЬ МЕТОДА КЕЙС-СТАДИ 145

Дресвянская Ю. С.
СОЦИАЛЬНАЯ АДАПТАЦИЯ ИНОГОРОДНИХ СТУДЕНТОВ 148

Довгаль М.
МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ ПРЕПОДАВАТЕЛЯ ВУЗА, КАК ЕЕ ВИДЯТ СТУДЕНТЫ 151

Дулатова К. Р.
ВОЗМОЖНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТЕХНОЛОГИИ CASE STUDY
ПРИ ОТБОРЕ АБИТУРИЕНТОВ В МАГИСТРАТУРУ 152

Желнова О. Д.
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ
ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ ПЕДАГОГОВ 155

Климова С. М., Мизиряк А. Г.
ИССЛЕДОВАНИЕ ФАКТОРОВ ДЕМОТИВАЦИИ
СТУДЕНТОВ НИУ ВШЭ — САНКТ-ПЕТЕРБУРГ 158

Осетрова В. В.
ПРОБЛЕМЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ШКОЛЫ 160

Полуэктов Д. А., Пронин А. С.
ИСПОЛЬЗОВАНИЕ АНАЛИЗА СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЕЙ
ДЛЯ ИЗУЧЕНИЯ СТРУКТУРЫ УЧЕБНЫХ ГРУПП УНИВЕРСИТЕТА 164

Стрекалова Н. Д.
КАК ПИСАТЬ МЕТОДИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО ДЛЯ ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ 168

Стрекалова Н. Д.
КАК ПИСАТЬ УЧЕБНЫЕ КЕЙСЫ:
КРАТКОЕ ПРАКТИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО 173

Стрекалова Н. Д., Гусева О. Л.
КЕЙС-СТАДИ КАК МЕТОД ИССЛЕДОВАНИЯ В МЕНЕДЖМЕНТЕ 181

Чеботаева Т. В.
РЕГИСТРАЦИЯ КЕЙСА: КРАТКИЙ ОБЗОР КОЛЛЕКЦИЙ 184

Чуланова Г. Ю.
ФОРМИРОВАНИЕ ЛОГИСТИЧЕСКОГО МЫШЛЕНИЯ КАК
МЕНЕДЖЕРИАЛЬНОЙ КОМПЕТЕНЦИИ СПЕЦИАЛИСТОВ МАГИСТЕРСКОГО УРОВНЯ 186

Шушарин Д. В., Виноградова А. О., Распопова И. А.
МЕТОД CASE STUDY: АНАЛИЗ ПРЕИМУЩЕСТВ И НЕДОСТАТКОВ 194

Amann W.
INTRODUCING A GRADUATE EDUCATION ON «REAL ESTATE ECONOMICS» 195

Часть 3. Современные проблемы маркетинга

Абрамишвили Г. А.
ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИНТЕРНЕТ-ТЕХНОЛОГИЙ ДЛЯ ПРОДВИЖЕНИЯ
МУЗЕЕВ В КУЛЬТУРНОЙ СФЕРЕ ГОРОДА 197

Баранова Д. Ю.
СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ В ЮВЕЛИРНОЙ ТОРГОВЛЕ 199

Беккер В. В.
ПРОБЛЕМЫ АНТИМОНОПОЛЬНОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ
РОЗНИЧНОГО РЫНКА ЭЛЕКТРОЭНЕРГИИ И МОЩНОСТИ САНКТ-ПЕТЕРБУРГА 200

Власов С. А.
КОНЦЕПЦИЯ ТЕМПОРАЛЬНЫХ КЛАСТЕРОВ 203

Давий А. О.
СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ СОВРЕМЕННЫХ МАРКЕТИНГОВЫХ ПРАКТИК
НА РАЗВИВАЮЩИХСЯ РЫНКАХ 207

Дедова М. А.
УПРАВЛЕНИЕ УСЛУГАМИ ФЕСТИВАЛЕЙ 210

Застрогина М. В.
К ВОПРОСУ О МЕТОДАХ ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ИНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГА 214
Игнатов А. В.
СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ ОГАНИЗАЦИИ ОБРАТНЫХ СВЯЗЕЙ
ПРИ УПРАВЛЕНИИ РЕКЛАМОЙ В СОЦИАЛЬНЫХ МЕДИА 216
Кабаленова Е. М.
РОЛЬ АРХЕТИПОВ В СОЗДАНИИ БРЕНДА 219
Кузнецов В. О.
ОЦЕНКА ХАРАКТЕРИСТИК БРЕНДА
В ПРОГРАММНОЙ СРЕДЕ MATLAB FUZZY LOGIC TOOLBOX 223
Носова Д. А., Вагапов Д. С.
ФРАНЧАЙЗИНГ ПО-РУССКИ: ВЗГЛЯД НИЖЕГОРОДСКИХ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ
НА РАЗВИТИЕ ФРАНЧАЙЗИНГА В РОССИИ 225
Подлесный А. В.
ПРОБЛЕМЫ БРЕНДИНГА ЗАГОРОДНОГО ЖИЛЬЯ 230
Тэор Т. Р.
ИМИДЖ КОРПОРАТИВНОГО БРЕНДА: ПРОБЛЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ И АНАЛИЗА 233
Цыпнятова А. А.
СОВРЕМЕННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ МАРКЕТИНГА ТЕАТРОВ САНКТ-ПЕТЕРБУРГА 239

Часть 4. Менеджмент в России: наука и практика

Баронене С. Г.
УПРАВЛЕНИЕ КОРПОРАТИВНЫМ ЗНАНИЕМ: РАЗРАБОТКА МОТИВАЦИОННОЙ
ПРОГРАММЫ ВНЕДРЕНИЯ ДЛЯ ЦЕЛЕВЫХ КАТЕГОРИЙ ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ РЖД 245
Бордунос А. К.
УНИВЕРСАЛЬНЫЙ АЛГОРИТМ РАЗРАБОТКИ ОПТИМАЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ
КАДРОВОГО РЕЗЕРВА КОМПАНИИ 250
Долганова Н. С.
МОТИВАЦИЯ ВОЛОНТЕРОВ В НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ
НА ПРИМЕРЕ МОЛОДЕЖНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ AIESEC 259
Исмаилов С. Р.
РОЛЬ РУКОВОДИТЕЛЯ В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ 261
Кудряшова А. А.
АУТСОРСИНГ ПЕРСОНАЛА НА ПРИМЕРЕ ОРГАНИЗАЦИИ
«BNS GROUP OF COMPANIES» 263
Ларин Ю. В.
ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ КЛИМАТ В КОМПАНИИ КАК ИНСТРУМЕНТ
УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ 266
Мкртчян Т. Р.
КОМПЛЕКСНАЯ ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ
ПРОИЗВОДСТВЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ 270
Обухова Е. В.
ТЕХНОЛОГИЯ СОЗДАНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНА 278
Тараненко Е. Ю.
МЕТОДЫ ИДЕНТИФИКАЦИИ НАИБОЛЕЕ ЗНАЧИМЫХ РИСК-ФАКТОРОВ
ВИРТУАЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ 282
Чеховских И. А.
МОТИВАЦИЯ ТРУДА РАБОЧИХ НА ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ
ПРЕДПРИЯТИЯХ МАЛОГО БИЗНЕСА ЛЕНИНГРАДСКОЙ ОБЛАСТИ 288
Васильев Ф. В.
ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ КОМПЛЕКСНОЙ АВТОМАТИЗАЦИИ ТРАНСПОРТА:
ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ 292

Часть 1
Современные проблемы управления

АНАЛИЗ ФАКТОРОВ, ВЛИЯЮЩИХ НА ОЦЕНКУ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ОАО НА ПРИМЕРЕ ОАО «ВТБ»

Ануфриева А. А.
стажер-исследователь НУГ «Корпоративный контроль и корпоративное управление»,
студентка 1-го курса факультета менеджмента НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург.
Научный руководитель — к. ю. н., доцент В. Г. Беляков

Аннотация. В данной статье рассматриваются критерии, влияющие на оценку корпоративного управления в ОАО, а также проводится анализ соответствия этим критериям корпоративного управления в компании на примере ОАО «ВТБ». Кроме того, даются дальнейшие рекомендации по повышению качества корпоративного управления в ОАО «ВТБ».

Ключевые слова: корпоративное управление, рейтинг корпоративного управления, ОАО «ВТБ».

Abstract. In this article the criteria influencing an assessment of corporate governance in joint stock company are considered, and also the analysis of compliance to these criteria of corporate governance is carried out to the companies on the example of JSC VTB. Besides, further recommendations about improvement of quality of corporate governance in JSC VTB are made.

Key words: corporate governance, rating of corporate governance, VTB plc.

Согласно Национальному рейтингу корпоративного управления, проводимому Российским институтом директоров, корпоративное управление в российских банках не находится на высоком уровне. Однако банк ОАО «ВТБ» входит в десятку лучших российских компаний по корпоративному управлению, что показывает возможность построения эффективной системы корпоративного управления в российских банках.

Корпоративное управление — система принципов, норм, правил, методов поведения участников корпоративных отношений, определяющих достижение определенных целей в результате совместной деятельности [Гританс, 2005]. Оно необходимо для того, чтобы акционеры компании могли эффективно обеспечивать работу менеджмента, а также влиять на принятие важных решений и способствовать капитализации компании. Корпоративное управление представляет собой важный элемент нефинансовых рисков, и поэтому создание эффективной системы корпоративного управления — значительная составляющая успеха компании, особенно в сфере банкинга, так как репутация банка важна и для акционеров, и для клиентов банка.

В России принципы эффективного корпоративного управления выражены в Письме ЦБ РФ «О современных подходах к организации корпоративного управления в кредитных организациях» от 13.09.2005 [Гарант, информационно-правовой портал]. Это письмо носит рекомендательный характер. Оно основано на законодательстве РФ и международных стандартах корпоративного управления, предложенных Базельским комитетом по банковскому надзору [Basel Committee on Banking Supervision].

Целью Базельского комитета является введение единых стандартов регулирования в банковской сфере. Для этого разрабатываются рекомендации, которые не обязательны к выполнению, но, как правило, отображаются в национальных законодательствах государств, входящих в комитет. Итак, Базельский комитет по банковскому надзору предлагает следующие принципы эффективного корпоративного управления:

1. Члены совета директоров должны иметь квалификацию, соответствующую их должности, четкое представление о своих задачах в сфере корпоративного управления, а также быть способными извлекать разумные выводы относительно положения дел в банке.

2. Совет директоров должен утверждать и осуществлять надзор за выполнением стратегических целей и корпоративных ценностей банка, о которых сообщается через банковские организационные структуры.

3. Совет директоров должен четко определить сферы ответственности и подотчетности во всей организации, а также содействовать их реализации.

4. Совет директоров должен гарантировать обеспечение надлежащего надзора со стороны высшего руководства, согласующегося с политикой Совета.

5. Совет директоров и высшее руководство должны эффективно использовать данные, полученные в результате проведения внутреннего аудита, работы внешних аудиторов и при проведении внутреннего контроля.

6. Совет директоров должен гарантировать, что политика и практика в области вознаграждения находятся в соответствии с корпоративной культурой банка, долгосрочными целями и стратегией, а также с условиями проведения контроля.

7. Процесс управления банком должен быть прозрачным.

8. Совет директоров и высшее руководство должны понимать организационную структуру банка. Важно понимать также, под какой юрисдикцией работает банк и существуют ли структуры, препятствующие обеспечению прозрачности [Basel Committee on Banking Supervision, 2012].

С точки зрения инвесторов и других финансово заинтересованных лиц, корпоративное управление может рассматриваться как фактор риска и, соответственно, один из факторов принятия инвестиционных решений. Это ведет к необходимости оценки качества корпоративного управления в различных корпорациях.

На настоящий момент существуют различные рейтинги и рэнкинги корпоративного управления. Например, международный рейтинг агентства Standard & Poor's (S&P) GAMMA (governance, accountability, management metrics and analysis — управление, подотчетность, менеджмент и анализ) и российский рейтинг корпоративного управления — Национальный рейтинг корпоративного управления (НРКУ), проводимый Российским институтом директоров.

В соответствии с последними результатами Национального рейтинга корпоративного управления, единственный банк, входящий в 10 лучших компаний в сфере корпоративного управления, — ОАО «ВТБ», с оценкой 7+.

НРКУ 7+ присваивается компании, которая, по мнению экспертов, соблюдает требования российского законодательства в области корпоративного управления, следует большей части рекомендаций российского Кодекса корпоративного поведения и отдельным рекомендациям международной передовой практики корпоративного управления. Компания характеризуется достаточно низкими рисками потерь собственников, связанных с качеством корпоративного управления [Российский институт директоров].

ОАО «ВТБ» — российский коммерческий банк, штаб-квартира находится в Москве. Деятельность ориентирована на корпоративных клиентов. ВТБ основан при участии Государственного банка РСФСР и Министерства финансов РСФСР в октябре 1990 года как закрытое акционерное общество для обслуживания внешнеэкономических операций, прежнее название — Внешторгбанк. Позднее преобразован в открытое акционерное общество. В 2007 году среди российских банков ОАО «ВТБ» первым провел первичное публичное размещение своих акций. Это стало крупнейшим на тот момент международным банковским IPO. На настоящий момент ОАО «ВТБ» имеет 27 дочерних компаний, в том числе за рубежом, вместе они составляют группу «ВТБ» [Сайт ОАО «ВТБ»].

Основные характеристики ОАО «ВТБ» за 2012 год [МСФО, 2012]:

- Уставный капитал — 113,1 млрд рублей.
- Собственный капитал — 672,2 млрд рублей.
- Активы — 7184,7 млрд рублей.
- Чистая прибыль — 60,2 млрд рублей.
- Количество акций — 104 605 413 373,38.
- Число сотрудников — 76 528.

На примере ОАО «ВТБ» ниже показаны определяющие факторы, которые влияют на оценку формальных требований корпоративного управления, а также предложен возможный путь решения проблемы повышения эффективности корпоративного управления.

На основе проведенного анализа критериев Национального рейтинга корпоративного управления и соответствия этим критериям корпоративного управления ОАО «ВТБ» составлена следующая таблица, при использовании сайта ОАО «ВТБ» [Сайт ОАО «ВТБ»].

Таблица 1

Анализ соответствия корпоративного управления ОАО «ВТБ» критериям НРКУ

Критерий	**ОАО «ВТБ»**
Права акционеров: равные возможности участия в общих собраниях для всех акционеров, предоставление необходимой информации	Банк «ВТБ» обеспечивает удобство места и времени проведения общего собрания акционеров, а также информирует акционеров о проведении общего собрания за 30 дней, используя при этом дополнительные каналы раскрытия информации — интернет-сайт Банка
Права акционеров: право на получение дивидендов	Банк имеет положительную дивидендную историю. Дивиденды выплачиваются в полном объеме и в срок, не превышающий 60 дней. Утверждено Положение о дивидендной политике ОАО «Банк ВТБ»
Права акционеров: использование инсайдерской информации	В Банке существуют процедуры, регулирующие использование инсайдерской информации, закрепленные в Положении об инсайдерской информации ОАО «Банк ВТБ»
Права акционеров: принятие обществом дополнительных обязательств по защите прав акционеров	В ОАО «Банк ВТБ» утвержден Кодекс корпоративного поведения
Состав и эффективность работы органов управления и контроля: практика проведения заседаний совета директоров	Заседания наблюдательного совета проводятся регулярно, а члены Наблюдательного совета заблаговременно обеспечиваются информацией, необходимой для подготовки к заседаниям. Более 25 % заседаний Наблюдательного совета проходят в очной форме
Состав и эффективность работы органов управления и контроля: зависимость вознаграждения членов исполнительных органов управления от результатов деятельности общества	Вознаграждение членов исполнительных органов Банка «ВТБ» зависит от результатов деятельности Банка
Раскрытие информации: наличие внутреннего документа, отражающего информационную политику общества	В Банке «ВТБ» утверждено Положение о раскрытии информации, закрепляющее принципы и основные подходы к раскрытию информации, ее состав
Раскрытие информации: уровень раскрытия информации	Для Банка «ВТБ» характерен высокий уровень раскрытия информации
Корпоративная социальная ответственность и учет интересов иных заинтересованных сторон	Банком реализуются многочисленные проекты корпоративной социальной ответственности в отношении работников и членов их семей, населения по месту деятельности, благотворительные и спонсорские проекты. Банком подготавливается социальная отчетность по стандартам GRI

На основании проведенного анализа можно сделать вывод, что корпоративное управление ОАО «ВТБ» действительно находится на достаточно высоком уровне и соответствует основным принципам эффективного корпоративного управления.

Тем не менее можно предложить следующие рекомендации для повышения качества корпоративного управления ОАО «ВТБ».

1. По критерию «Права акционеров»:

• Уменьшение доли акций, которыми владеет мажоритарный акционер. На настоящий момент она составляет более 75 %.

• Сокращение числа объявленных акций, которые сейчас составляют более 98 % от акций в обращении.

• Увеличение влияния Наблюдательного совета при заключении существенных сделок.

2. По критерию «Деятельность органов управления и контроля»:

• Установление во внутренних документах зависимости размера вознаграждения членов Наблюдательного совета от результатов деятельности ОАО.

• Установление зависимости вознаграждения членов исполнительных органов от долгосрочных показателей деятельности ОАО.

3. По критерию «Раскрытие информации»:

• Доступ к информации о размере вознаграждения, которое выплачивается каждому члену исполнительных органов индивидуально.

На основании всего изложенного материала можно сделать вывод, что применение этих рекомендаций будет способствовать повышению уровня корпоративного управления ОАО «ВТБ».

Итак, в данной статье предложен к рассмотрению анализ факторов, влияющих на формальную рейтинговую оценку качества корпоративного управления. Хотя фактически качество корпоративного управления может отличаться от заявленного уровня, соответствие упомянутым выше критериям и выполнение указанных рекомендаций — важный шаг на пути повышения эффективности корпоративного управления в российских банках.

Литература

1. Гарант, информационно-правовой портал. URL: http://www.garant.ru/hotlaw/federal/124889/ (дата обращения: 20.04.2013).
2. *Гританс Я.М.* Корпоративные отношения: Правовое регулирование организационных форм. М.: Волтерс-Клувер, 2005.
3. Консолидированная отчетность по МСФО по состоянию на 30 сентября 2012 года. URL: http://www.vtb.ru/upload/iblock/8f8/9Mq12_IFRS_Report.pdf (дата обращения: 20.04.2013).
4. Российский институт директоров. URL: http://rid.ru/nacionalnyj-rejting/rezultaty-nrku (дата обращения: 20.04.2013).
5. Российский институт директоров. URL: http://rid.ru/nacionalnyj-rejting/rejtingovaya-shkala (дата обращения: 20.04.2013).
6. Сайт ОАО «ВТБ». URL: http://www.vtb.ru/ (дата обращения: 20.04.2013).
7. Basel Committee on Banking Supervision. URL: http://www.bis.org/bcbs/ (Date: 20.04.2013).
8. Basel Committee on Banking Supervision, Core principles. URL: http://www.bis.org/publ/bcbs213.pdf (Date: 20.04.2013).

АУТЕНТИЧНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ЦЕННОСТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В КОНКУРЕНТНОЙ БОРЬБЕ ЗА КАЧЕСТВЕННЫЙ ПЕРСОНАЛ

Бетина О. Б.

к. э. н., доцент кафедры менеджмента НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург

Аннотация. Конкуренция среди работодателей за качественный персонал в ближайшие годы будет только усиливаться. В данной статье представлено исследование ценностных ориентаций перспективного качественного персонала, а также причины неэффективного применения ценностного управления. Представлены особенности отечественных организационных культур и предложен вариант аутентичного использования ценностного управления.

Ключевые слова: ценностное управление, организационная культура, стратегии управления.

Abstract. The employer's competition for qualitative personnel will be rise in the nearest time. Research of qualitative personnel value orientations is presented in this article, including reasons of value management non-effective using. The features of Russian organizational cultures has been taken here and version of value management authentic using has been suggested in this study.

Key words: value management, organizational culture, management strategy.

Качественный персонал для современных компаний является предметом стратегического интереса и одним из условий успешного функционирования и лидерства в отрасли. Под качественным персоналом будем иметь в виду специалистов, обладающих редкими навыками (например, разработчики компьютерных технологий узкого профиля), эксклюзивным опытом (реализации новых/специфичных проектов, участия в международных проектах), профессиональными знаниями (перспективные молодые специалисты), уникальными компетенциями (лидерскими, коммуникативными и т. п.). При этом дефицит качественного персонала весьма высок даже в Санкт-Петербурге: по результатам исследований портала Superjob, проведенных в феврале — марте 2013 года, на одну вакансию разработчика

Android приходится менее одного резюме, 1,5 резюме приходится на вакансии в сфере медицины, фармацевтики и ветеринарии, высока конкуренция среди работодателей за специалистов в сфере продаж и страховании, сервисном обслуживании, сырьевой сфере, а также в науке и образовании.

Каким образом работодатель может конкурировать за качественный персонал? Что, в свою очередь, может привлечь в работодателе востребованных специалистов? Как управлять привлеченными специалистами? Каковы основные ошибки компаний, которые покидают сотрудники? Перечисленные вопросы являются основой данного исследования.

Теоретической и методологической основой исследования послужили труды западных (К. Камерона и Р. Куинна, Э. Шейна, Т. Питерса, Г. Хофстеде, Т. Дила и др.) и отечественных (Э. А. Капитонова, А. Д. Чанько и мн. др.) специалистов по теории ценностного управления, корпоративной культуры. Обоснованность достигается применением теоретико-эмпирических методов исследования. В частности, использованы теоретический анализ, методы логического и сравнительного анализа, методы экспертной оценки, а также опрос и фокус-группы. Исследование аутентичного использования ценностного управления продолжает ряд исследований в области современных корпоративных культур в России. Автором были выявлены различия между организационной и корпоративной культурами, выделены особые типы отечественных ценностных ориентаций, не вошедшие в структуру модели К. Камерона и Р. Куинна, а также предложены способы измерения «ценностного давления», позволяющего судить о готовности персонала воспринимать навязываемые организацией ценности.

Также в соавторстве с И. В. Андреевой проводится исследование, посвященное адаптации инструментария для диагностики отечественных организационных культур. Гипотезой представленного исследования является предположение, что аутентичность ценностного управления ожиданиям соискателей является конкурентным преимуществом работодателя. При этом качественный персонал будет иметь разные типы ценностных ориентаций, обусловленных в том числе возрастными характеристиками.

Портал Superjob [Superjob, 2013], исследовав характеристики кандидатов, претендующих на вакансию разработчика Android, выявил особые черты: это «классический» представитель поколения Y. К характеристикам поколения Y эксперты отнесли амбициозность и карьеризм, активную позицию и энергичность, при этом безответственность, неумение отстаивать свою точку зрения, целеустремленность, слабое соблюдение дресс-кода, стремление к неформальному стилю общения. Компания, конкурирующая за специалистов данного профиля, в свою очередь, должна обладать особыми условиями, которые предпочитают эти сотрудники: гибкость в отношении дресс-кода, стиля коммуникаций, графика работы, бизнес-процессов, наличия возможностей профессионального роста через решение новых задач, а также возможностей работать над проектом с профессионалами высокого уровня.

Анализ привлекательных характеристик компании позволяет заключить, что это не что иное, как тип адхократических ценностных ориентаций. В данном типе, в отличие от других (например, иерархии), слабо срабатывают формальные механизмы регулирования (действует экспертная оценка, осуществить которую могут специалисты, глубоко разбирающиеся в технических вопросах). В отличие от кланового типа, организационное давление воспринимается как демотивирующий фактор, а не как элемент управления.

Нами было проведено исследование студентов экономического вуза Санкт-Петербурга, с тем чтобы установить параметры, на которые ориентируются члены организации. Оценка данных параметров позволяет им сформировать установки относительно удовлетворенности или неудовлетворенности выбором вуза.

В качестве объекта исследования были выбраны студенты 2-го курса одного из ведущих экономических вузов г. Санкт-Петербурга. Студенты являются потенциальным качественным персоналом и относятся к новому поколению (1992–1993 г. р.), обладающему, согласно нашей гипотезе, особым набором ценностных ориентиров.

Методом исследования была использована фокус-группа. Всего среди студентов в данном исследовании принял участие 21 человек. При использовании данного метода мы не ограничивали участников вариантами ответов, благодаря чему удалось установить те параметры, которые выделяют в качестве значимых сами студенты. После обсуждения каждого вопроса на индивидуальном бланке в течение нескольких минут участники фиксировали собственные варианты ответов. Это позволило квантифицировать полученные данные. Работа в фокус-группах велась относительно нескольких

вопросов: мотивирующих (существующих сегодня и желательных к реализации в ближайшем будущем) и демотивирующих факторов в обучении, целей поступления в вуз и планах после него, занятости на момент обучения и способах проведения свободного времени.

По результатам исследования удалось выявить доминирующие черты, характерные для будущих специалистов.

Как видно из рис. 1, для студентов важны связи и общение внутри вуза (52 % опрошенных отметили данный фактор), по 33 % реципиентов отметили знания, применимые на практике, и знания, которые позволят получить достойные работу и зарплату. Почти для трети опрошенных (29 %) важна престижность учебного заведения. Кроме этого, по 10 % и менее набрали такие параметры, как возможность публикации работ, расширения кругозора, профессионального общения с преподавателями, второй иностранный язык, зарубежные стажировки, выявление скрытых способностей, желание оправдать инвестиции родителей и пр.

Рис. 1. Мотиваторы обучения в вузе

Таким образом, ведущими мотиваторами из репертуара, предложенного вузом, являются возможности для установления контактов, общение и актуальные, применимые на практике знания.

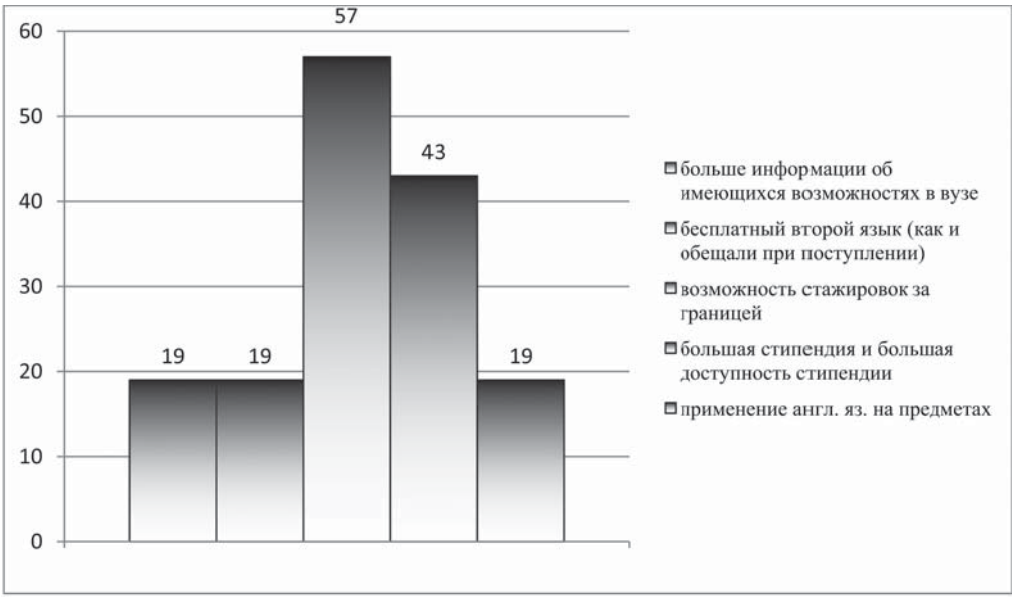

Рис. 2. Желаемые мотивирующие факторы

Любопытно, что при ответе на вопрос: «Что бы вас мотивировало еще?» студенты больше чем в половине случаев (57 %) (рис. 2) отметили возможность стажировок за границей. Поскольку как таковая данная опция существует, речь идет о массовой доступности стажировок за границей. Что касается стипендии, то комментарии студентов касались отсутствия возможности подрабатывать в силу учебной загруженности, при этом по существующей системе рейтинга стипендию получают не все, кто учится на «хорошо» и «отлично». То есть студенты считают, что было бы справедливым, если бы им предоставили возможность заработка или изменили бы правила получения стипендии по образцу некоторых других вузов.

По 10 % и менее набрали такие пункты, как одинаковые требования у всех преподавателей, больший научный характер учебы, оценка не по рейтингу, а по личным качествам, практика с 1-го курса на предприятиях, помощь при трудоустройстве, факультативы, объединения с другими группами, чтобы менялся состав аудиторий.

Очевидно, что студенты глубоко включены в деятельность (в данном случае речь идет об учебном процессе) и ориентируются на развитие собственных компетенций (стажировки, английский язык), которые бы позволили им стать конкурентоспособными. Такое понимание потребляемой образовательной услуги студентами И. В. Андреева назвала «наивный клиент», с чем мы полностью согласны. При этом отметим, что наивность может быть связана с отсутствием двойного сознания (эффект двойного сознания наиболее характерен для людей, прошедших основную социализацию в период до 1990-х годов) и направленностью на «игру по заявленным правилам» и соблюдение этих правил.

На вопрос о демотиваторах, имеющихся в вузе, студенты ответили следующим образом (см. рис. 3). Наибольшие значения были отмечены у факторов: округление оценки в меньшую сторону (57 %), неравномерность нагрузок и разность оценок (на одном потоке у разных преподавателей), наличие большого количества бесполезных домашних заданий и отсутствие стипендии для хорошистов (по 48 %), неудобство расписания и модульной системы как таковой (38 %). По 10 % и менее набрали такие параметры, как зависимость стажировок и других возможностей от рейтинга студента, внешний вид вуза, некорректное отношение конкретных преподавателей, несоответствие затраченных усилий полученным знаниям и навыкам, недостаточное техническое обеспечение, в том числе библиотека и др.

При анализе выбранных демотивирующих факторов, с одной стороны, подтверждаются мотивирующие факторы, которые были отмечены студентами, с другой стороны, наблюдается общая направленность студентов: демотивирует все, что мешает получать применимые знания, нарушает внутреннюю логику системы (препятствует получению стипендии хорошистами, идет в обход общепринятых правил, например, возможность выпросить оценку у преподавателей).

Рис. 3. Факторы, оказывающее демотивирующее влияние на учебу в вузе

Таким образом, среди демотиваторов наиболее четко прослеживаются параметры, которые нарушают или препятствуют заявленным правилам игры.

Изучая ориентиры студентов после окончания вуза, нам было важно понять, какие цели относительно трудоустройства они ставят. Скорее всего, у студентов 2-го курса к моменту окончания вуза (бакалавриата через 2,5 года) произойдет коррекция данных целей по разным причинам. Однако общую картину они описывают. Наиболее популярные ответы представлены на рис. 4.

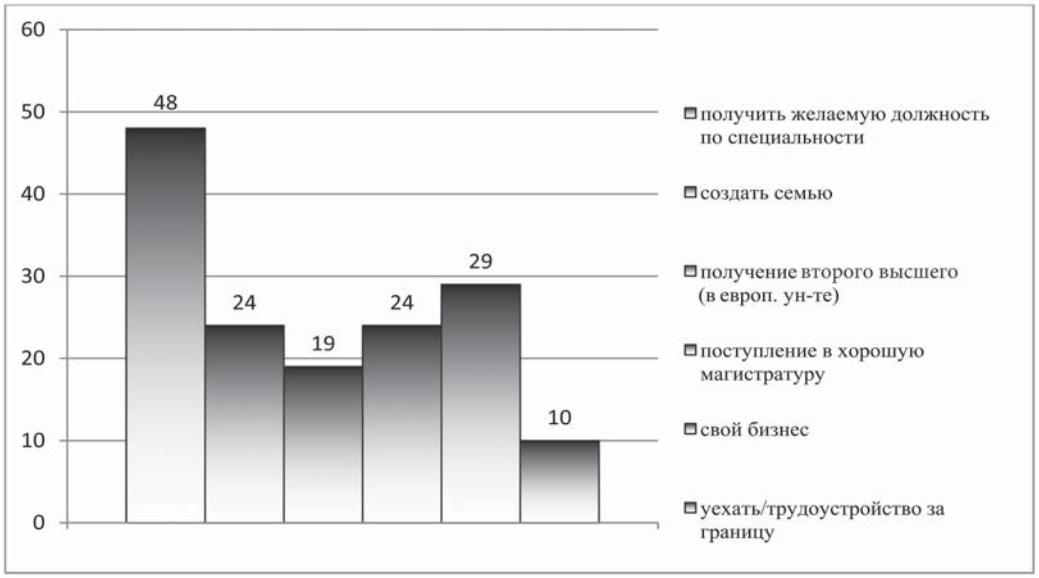

Рис. 4. Цели, которые планируют реализовать студенты после окончания вуза

Распространенным вариантом является трудоустройство по желаемой специальности. Это означает, что студенты смогут выбирать благодаря полученному образованию тип компании и уровень зарплаты. Также есть желающие создать свой бизнес, уехать на учебу или работу в Европу.

Среди менее популярных ответов (менее 10 %) также были названы: преподавание в данном вузе, поступление в аспирантуру, получение MBA, путешествия, магистратура за границей, общая финансовая устойчивость.

На вопрос о работе (подработках) во время учебы большинство студентов ответили, что не работают (это варианты ответов «планирую летом работать» (48 %), «не работаю» (29 %) и «планирую работать в следующем учебном году» (19 %)), объясняя это высокой нагрузкой в вузе.

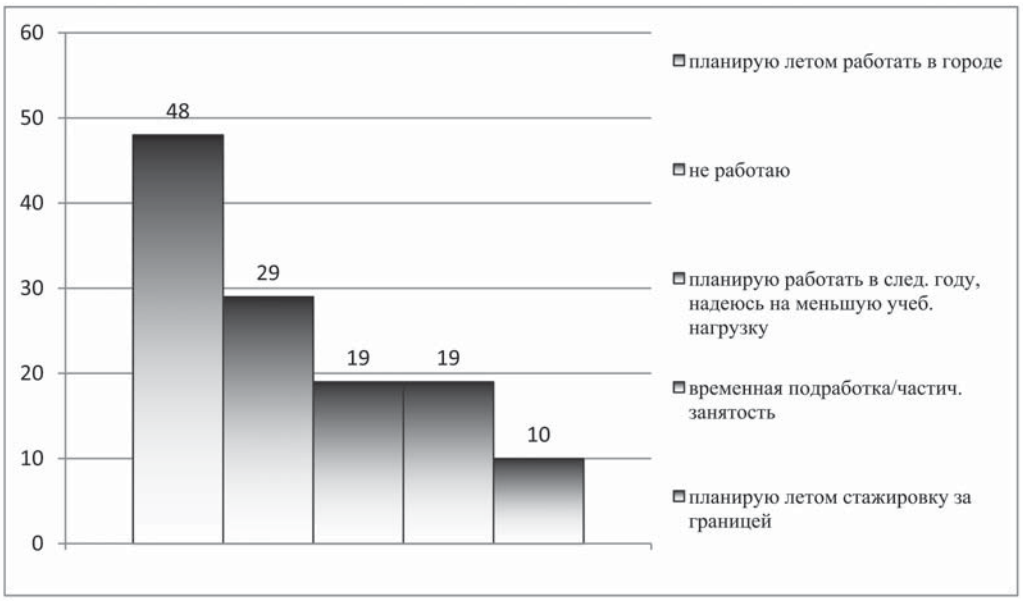

Рис. 5. Занятость во время обучения

Мы выяснили, чем занимаются студенты в свободное от занятий в вузе время. Один из часто упоминаемых ответов (48 %) касался выполнения домашних заданий (рис. 6). Почти треть студентов успевают заниматься спортом.

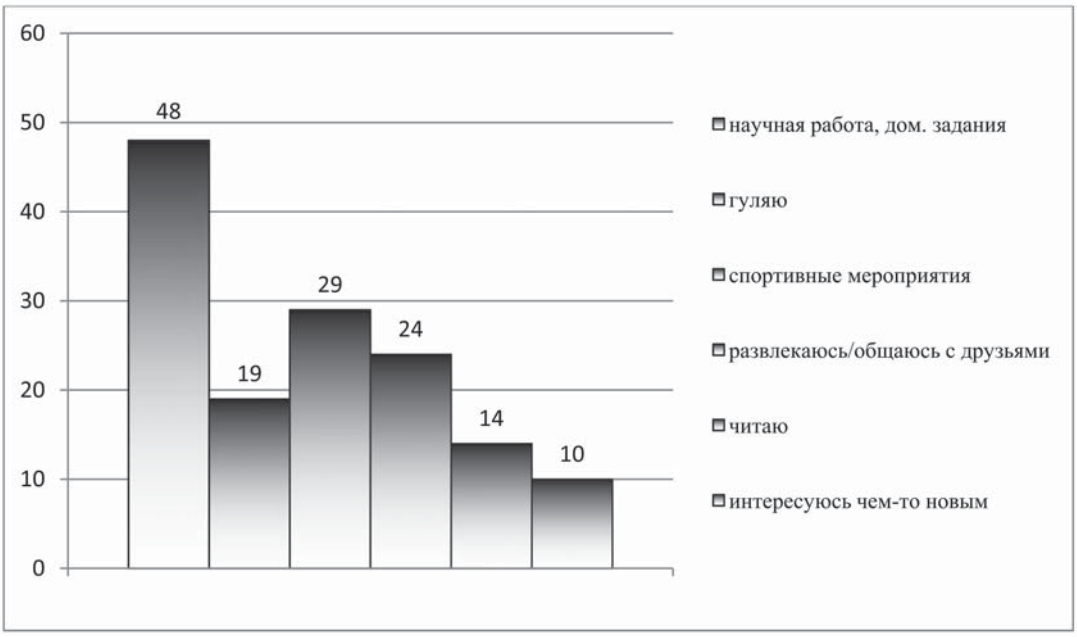

Рис. 6. Виды занятий в свободное время

Интересным моментом при ответе на данный вопрос было то, что у большей части студентов есть хобби, которому они стараются уделить время. Среди них игра на фортепиано, вокал, живопись, курсы переводчиков, посещение музеев, кино, рукоделие, вождение.

В целом, если выделить доминирующие черты, характеризующие студентов как будущих квалифицированных специалистов, можно отметить целеустремленность, ориентацию на личные связи и комфортное общение, требовательность к качеству потребляемых услуг и обеспечению равных условий, некоторую наивность, отчасти объясняемую возрастом, наличие разносторонних интересов. Таким образом, студенты ожидают комфортную среду с понятными и прозрачными правилами взаимодействия, где они смогут реализовать себя. При этом многие из них рассматривают заграницу как возможность для дальнейшего или более качественного обучения, последующего трудоустройства. Сопоставляя полученные данные с результатами опроса, проведенного Superjob, прослеживаются общие возрастные черты: целеустремленность, активность, карьерная направленность, амбициозность. При этом студенты отличаются ориентацией на выстраивание личных связей.

Что могут предложить молодым квалифицированным специалистам сегодняшние компании в России? Среди компаний-работодателей типы корпоративных культур изучались на основе качественных и количественных методов. Количественные исследования в большей части базируются на диагностике OCAI К. Камерона и Р. Куинна [Камерон, 2001] по причине ее доступности, валидности и узнаваемости типов. Одними из первых в Санкт-Петербурге на базе СПбГУ по данной методике обследовались типы организационных культур компаний под руководством А. Д. Чанько. Она отмечает следующие общие черты: стратегический фокус компании и связующая сущность характеризуются клановыми и адхократическими чертами, тогда как внутренний фокус компании отличают рыночные и иерархические ценности (жесткость контроля, ориентация на результаты, конкуренция). А. Д. Чанько называет это «двойным сознанием»: вовне компания демонстрирует стремление к командной работе, участию в принятии решений, совершенствованию, склонность идти на риск, тогда как вовнутрь транслируется стремление подчинять, контролировать, формализовывать [Чанько, 2005. С. 37, 41]. Несмотря на то что были обследованы компании из разных отраслей (торговля, производство, строительство, архитектура, НИР), они обладали сходными ценностными ориентациями. Открытым остается вопрос о ценностных ориентациях иностранных компаний, представленных в России, поскольку исследования проводились по другим методи-

кам [Смирнова, 2005]. Предположим, что некоторое влияние на ценности иностранных компаний российская деловая среда оказывает. Примером служат увольнения топ-менеджеров, проявивших терпимость к коррупции, одной из наиболее сильных с точки зрения корпоративных культур компаний — ИКЕА [Терпимость к коррупции..., 2010], при этом компании и их руководители стараются удержать собственные системы ценностей [Дальгрен, 2010]. Как показывают результаты нашего исследования ценностных ориентаций студентов экономических вузов Санкт-Петербурга в 2003–2005 гг., работа в иностранных компаниях как в России, так и за рубежом представлялась одной из привлекательных [Бетина, 2010. С. 93–94].

Компании в России погружены в общую деловую среду, черты которой в большей или меньшей степени отражаются на каждой из них. Наиболее полным и фактологически обоснованным отечественную деловую среду представил в своих работах Л. Я. Косалс. По его мнению, наиболее всего типу социально-экономических отношений соответствует термин «бюрократический капитализм», отличительными чертами которого являются фиктивный характер основания большой части социальных институтов и решающее значение высших чиновников [Косалс, 2011. С. 417]. Бюрократический капитализм тесно связан с понятием клана, характеризующего тип координации и контроля деловых взаимоотношений. При этом клановая культура в России существенно отличается от кланового типа, описанного К. Камероном и Р. Куинном. Л. Я. Косалс говорит о наличии в России социально-экономических кланов, сосредоточивших в своих руках основные ресурсы и конкурирующих между собой. Системными чертами кланов являются наличие «потолка», неформальные связи, постсоветский монополизм. Наличие «потолка» означает продвижение за счет лояльности к клану, а не за счет профессиональных достижений в бизнесе, что не только снижает мотивацию, но и нарушает логику системы выращивания профессионалов в целом: когда руководитель компании понимает, что у него нет возможности развить бизнес из малого в средний, внутри компании также сокращается возможность выхода профессионалов на новый уровень. В российской деловой среде определяющую роль выполняют неформальные связи, без которых владельцы компаний не защищены от силового захвата компаний. Еще одна характерная черта — постсоветский монополизм, выступающий механизмом регулирования деловой активности: затрудняя ведение бизнеса для одних и оказывая патронирование для других.

Когда речь идет о системной укорененности перечисленных черт, о заполнении повседневных бизнес-практик превращенными формами, говорить о создании аутентичных сред довольно сложно. Однако именно создание таких привлекательных для профессионалов разных уровней лакун может оказать влияние на выбор ими как компании-работодателя, так и страны для работы. Поэтому особую роль в управлении компаниями (подразделениями), заинтересованными в квалифицированных молодых специалистах, приобретают вновь инструменты, позволяющие создавать аутентичные среды.

Вопросы ценностного управления широко освещены учеными и практиками, по большей части зарубежными, в рамках теории корпоративной культуры. Однако в течение последних 10 лет значительное количество менеджеров отказалось от использования данной концепции в связи со следующими ошибками в применении: у большинства руководства корпоративная культура ассоциируется лишь с формально закрепленными нормами, правилами и ценностями, прописанными в кодексах, но никак не влияющими на реальную деятельность. Противоположный вариант реализации — зарегулированность организационной среды транслируемыми ценностями, создающая высокое организационное давление, которое вынуждало сотрудников покидать компанию в поисках более «спокойных» мест работы.

Первый вариант перекоса сложился в связи с использованием технологий формирования организационной культуры, построенных на основе выделения параметров для диагностики культур. Эти параметры Э. Шейн представил как первичные и вторичные механизмы закрепления культурных основ.

К первичным относятся: оценка и контроль явлений и процессов со стороны лидеров, поведение лидеров в критических случаях и при организационных кризисах, объективные критерии распределения дефицитных ресурсов, объективные критерии определения уровня вознаграждения и статуса работника, объективные критерии при найме, отборе, продвижении, переводе и увольнении работников организации и др. Вторичные механизмы включают организационные системы и про-

цедуры, дизайн физического пространства, истории, легенды и мифы об определенных лицах и событиях, официальное признание организационной философии, ценностей и убеждений. Опираясь на работу Э. Шейна [Шейн, 2002], отечественные исследователи использовали данные параметры для описания в качестве основы технологии формирования и закрепления организационной культуры [Лапина, 2005]. Поскольку российская деловая среда не является основой для укрепления первичных механизмов формирования ценностей — руководители могут демонстрировать только те образцы поведения, которые обеспечивают выживание организации, а они противоречат выделенным Э. Шейном, — к реализации были возможны лишь вторичные механизмы. Вторичные механизмы делали бессмысленной оторванную от реального поведения формализацию, приводя к рассогласованию демонстрируемых образцов с декларируемыми ценностями в корпоративных кодексах или на страницах сайтов.

Второй вариант перекоса связан с использованием хорошо разработанных технологий формирования культуры, по типу технологии Баррета. Эти технологии являются довольно качественными и нацелены на обеспечение реализации культурной трансформации, однако не учитывают ценностное давление, которое создают, и то, что сотрудники могут быть к нему не готовы по разным, в том числе организационным причинам.

При этом данные перекосы в применении ценностного управления во многом связаны и с отсутствием адаптированных методик диагностики, которые могли бы отразить реальность именно отечественных компаний, что позволило бы выстраивать соответствующие типу стратегии управления. Минимизация негативных эффектов при определении стратегии ценностного управления возможна при выполнении следующих условий:

1. Инструменты ценностного управления задействуются при наличии в компании зон с низкой эффективностью.

2. Проведена диагностика сложившегося типа ценностных ориентаций персонала, работающего в компании. При этом методика диагностики должна учитывать отечественную специфику ценностных ориентаций.

3. Выбор направления по согласованию/усилению ценностных ориентаций персонала определяется стратегическими целями организации с учетом ситуации на рынке труда.

4. Технологии УЧР аутентичны доминирующему типу ценностных ориентаций.

5. Осуществляется регулярный мониторинг ценностного давления.

Адаптированная методика диагностики для российских компаний является предметом рассмотрения отдельной статьи. Отметим, что она строится на основе выделенных типов ценностей, представленных в таблице 1.

Аутентичность технологий управления человеческими ресурсами можно определить на основе анализа базовых принципов. Базовые принципы выделены в разных типах культур в таблице 1. Выделение традиционного и виртуального типов позволяет отразить тип социокультурных регуляторов и специфику отечественной деловой среды и степень ее влияния.

Традиционные ценности характерны для весьма небольшого количества организаций. Чаще это организации в области ремесел и искусств, реже встречаются в научных институтах, присутствуют также в других сферах. Отличительной чертой таких систем ценностей является смысл деятельности, часто сакральный. Главными условиями для членов организаций с доминирующим типом традиционных ценностей будут возможности реализации смысла деятельности, направленность на самосовершенствование, возможность общения со специалистами, владеющими секретами мастерства. Еще раз отметим, что компаний с таким набором ценностей в современном социуме ограниченное количество.

Виртуальный тип отличает то, что цель деятельности такой компании подменена целями деятельности отдельных людей. Отдельными людьми могут выступать, во-первых, руководители (владельцы) таких компаний. Собственно, речь идет о системном случае подмены целей деятельности (компании, созданные для раздела бюджетных средств и пр., о чем говорит Л. Я. Косалс, характеризуя отечественную деловую среду). И поскольку условия экономической активности в России основаны на клановых ценностях и построение компаний в системе направлено на реализацию скрытых, а не декларируемых целей, виртуальный тип является одним из наиболее распространенных типов организационных ценностей.

Таблица 1

Управление на основе ценностей[1]

Система ценностей	Традиционный тип	Клановый тип	Иерархический тип	Рыночный тип	Адхократический тип	Виртуальный тип
Направленность деятельности	Сохранение и развитие системы ценностей	Удержание властных функций в руках круга лиц	Соответствие деятельности плановым показателям	Победа над конкурентами	Предугадывание потребностей, на новизну	Достижение целей отдельных людей
Основной механизм регуляции поведения персонала	Система ценностей	Решение конкретного лица	Нормативные документы, должностные инструкции	Стремление к конкурентоспособности	Ответ на изменение внешней среды	Внешние регуляторы: обстоятельства жизни, бренды, другие люди
Понимание справедливой оплаты труда	По вкладу в развитие системы ценностей	По заслугам перед фирмой/руководителем и по собственным потребностям	В соответствии с заключенным договором	В соответствии с индивидуальным вкладом	В соответствии с работой команды	В соответствии с собственными потребностями
Привлекательность фирмы для персонала	Наличие единомышленников	Защищенность, встроенность в некую целостность	Возможность реализации формальных прав	Возможность реализации высокого профессионализма	Возможность реализации личностных особенностей (таланта)	Возможность реализации собственных целей
Принцип отбора персонала	По наличию внутренней мотивации	Принадлежность по родству, знакомству, понятиям	Соответствие формальным требованиям	Совпадение личных и организационных целей	По уровню профессионализма	Безопасность для руководства
Основные принципы обучения	Ориентированность на развитие и самосовершенствование личности	Обучение сотрудников определяется их степенью приближенности к главе компании	Обучение сотрудника при необходимости использования в работе новых техник и/или технологий	Обучение сотрудника в соответствии с потребностями развития компании	Ориентация на профессиональное саморазвитие	Ситуативность, бессистемность
Система оценки персонала	Определяет зоны для дальнейшего развития	Реализует функции управления: награждения, контроля, элиминации	Направлена на проверку/поддержание уровня необходимых знаний	Выполняет контрольную функцию	Определяет возможности компании в целом	Реализует цели исполнителей (асессоров)
Тип внутренних коммуникаций	Открыты и насыщенны	Микрогрупповые, формируются на основе общих интересов	Формальные, подчиняются правилам коммуникаций в компании	Определяется целями деятельности	В рамках выполняемых работ (микрогруппах)	Поверхностный, определяется взаимодействующими субъектами

Во-вторых, другой подтип человека, подменяющего цели деятельности организации, — наемный менеджер, часто среднего звена, который при первичном рассмотрении «не справляется с выполняемыми обязанностями», что создает среди работодателей и специалистов по найму ощущение нехватки профессиональных сотрудников. Однако при дальнейшем анализе ситуации становится очевидно, что руководитель эффективно выполняет свои цели, полностью расходящиеся с целями компании («досидеть тихо до пенсии», «успевать вести свой бизнес» и т. п.). Соответственно, условием привлечения персонала в такие компании будет возможность реализации собственных целей.

[1] Таблица составлена в соавторстве с И. В. Андреевой.

Клановый тип культуры привлекает сотрудников гарантиями безопасности, защищенности, встроенности в некую целостность, обеспечением определенного уровня комфорта (помощь в решении личных вопросов).

Привлекательность иерархического типа связана с безопасностью на уровне прозрачных и понятных правил игры, выполнение которых подразумевает понятное поощрение, а невыполнение влечет конкретные санкции.

Рыночную систему ценностей выбирают амбициозные сотрудники, готовые идти на риск, конкурировать, выкладываться для достижения цели и получать, согласно заявленным прозрачным правилам, заработанную долю.

Адхократический тип привлекателен для сотрудников возможностями профессиональной реализации и профессионального общения, его главная черта — опережение времени при помощи разработки и запуска инноваций. Стоит отметить, что инновации могут относиться как к высоким технологиям, так и к любой другой сфере, поскольку их суть — менять привычные способы деятельности, подходы, образы и образцы на новые.

Относительно создания аутентичных сред для молодых сотрудников отметим следующее. Очевидно, что ценностная направленность и ожидания молодых специалистов расходятся с российской реальностью. При этом в данной реальности совершенно естественно, что кардинально изменить собственный тип организационной культуры компания не сможет. Однако возможен вариант введения общих привлекательных для квалифицированных специалистов ценностей. Введение новых ценностей возможно зональное (когда создаются новые отделы, где действуют новые принципы, работающие на общую цель), с заблаговременным просчетом сценариев возможных конфликтов и вариантов их предупреждения и разрешения.

Ценностные преобразования позволят компании обновляться и при этом привлекать необходимый качественный персонал, дефицит которого в ближайшие годы будет только увеличиваться в связи с рядом причин (низкой рождаемостью, переездом специалистов за границу и увеличением доли неквалифицированных кадров).

Мониторинг ценностного давления в компании в целях оценки изменений должен осуществляться на регулярной основе и строиться на отслеживании количества значимых мотиваторов и ограничителей с точки зрения персонала [Бетина, 2010. С. 126].

Таким образом, гибкость в отношении модернизации инструментов управления внутренней средой компании позволяет добиться конкурентного преимущества в борьбе за привлечение персонала востребованных специальностей.

Литература

1. Амбициозные, энергичные и безответственные. Рекрутеры назвали главные качества поколения Y // Superjob. 2013. 10 апреля. URL: http://www.superjob.ru/community/otdel_kadrov/71892/?utm_source=&utm_medium=&utm_campaign=
2. *Бетина О.Б.* Корпоративная культура как фактор управления организационным поведением. Монография // LAP LAMBERT Academic Publishing GmbH & Co. KG. Saarbrucken, 2010.
3. *Дальгрен Л.* Вопреки абсурду, или Как я покорял Россию, а она — меня. М.: Альпина Бизнес Букс, 2010.
4. *Камерон К., Куинн Р.* Диагностика и изменение организационной культуры / пер. с англ.; под ред. И.В. Андреевой. СПб.: Питер, 2001.
5. *Косалс Л.Я.* Деловой климат в клановой экономической системе // История новой России. Очерки, интервью. В 3 т. СПб.: НОРМА, 2011. С. 405–448. URL: http://www.hse.ru/org/persons/312256
6. *Лапина Т.А.* Корпоративная культура: учеб.-метод. пособие. Омск: Изд-во ОмГУ, 2005.
7. *Маслов Д., Роше Г.* Трансформация организационной культуры через анализ ценностей // Методы менеджмента качества. 2006. № 3. С. 14–18.
8. *Смирнова Н.* Организационная культура промышленных предприятий: исследование немецкого строительного концерна // Экономическая социология. 2005. Т. 6. № 3. С. 70–88. URL: http:/www.ecsoc.msses.ru/
9. Терпимость к коррупции лишила работы топ-менеджеров IKEA // Деловой Петербург. 14 февраля, 2010. URL: http://www.dp.ru/a/2010/02/14/Terpimost_k_korrupcii_li/
10. *Чанько А.Д.* Опыт диагностики организационной культуры российских компаний // Российский журнал менеджмента. 2005. Т. 3. № 4. С. 29–54.
11. *Шейн Э.Х.* Организационная культура и лидерство / пер. с англ., под ред. В.А. Спивака. СПб.: Питер, 2002.

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ МИП С ОРГАНИЗАЦИЯМИ ИННОВАЦИОННОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ: РЕЗУЛЬТАТЫ ЭМПИРИЧЕСКОГО ИССЛЕДОВАНИЯ НИЖЕГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ

Бутрюмова Н. Н.
к. э. н., доцент кафедры венчурного менеджмента НИУ ВШЭ — Нижний Новгород

Аннотация. В статье отражаются результаты эмпирического исследования Нижегородского региона на предмет сдерживающих факторов развития малого инновационного предпринимательства. На основе интервью, проведенного с участниками инновационного процесса в регионе, сделаны выводы по таким вопросам, как защита интеллектуальной собственности, финансирование инноваций, сотрудничество и взаимодействие с поставщиками и организациями инновационной инфраструктуры. Особое внимание в исследовании было уделено вопросам привлечения финансирования в инновационные проекты.

Ключевые слова: малые инновационные предприятия, инновационная инфраструктура, барьеры развития.

Annotation. The article shows the results of the empirical study of the obstacles of small innovation companies' development in Nizhny Novgorod region. Data was collected by interviews of the management of small innovative companies and representatives of the innovation infrastructure organizations. Such issues as intellectual property protection, collaboration between small innovation companies and innovation infrastructure, etc. were analyzed. The major attention was paid to financing of innovation projects.

Key words: small innovation companies, innovation infrastructure, obstacles to development.

Наука и высокие технологии являются решающими факторами устойчивого развития национальной экономики. Россия занимает 51-е место из 141 по уровню инновационного развития, если в расчет принимать такие показатели, как наличие институтов, человеческого капитала и исследований, инфраструктура, рыночные условия, сложности с ведением бизнеса; выход знаний и технологий, креативность (The Global Innovation Index 2012). При этом Россия занимает 1-е место с большим отрывом от других стран БРИК (Бразилия, Россия, Индия, Китай) по показателю «уровень человеческого капитала и исследований». Кроме того, у России хорошие показатели по параметрам «институты», «инфраструктура», «условия для ведения бизнеса», «выход знаний и технологий». По показателям «рыночные условия» и «креативность» Россия имеет низкие показатели. Однако по результатам исследования GEM 2011 в России в 2010 году около 5 % ранних предпринимателей отметили, что их бизнес связан с высокими технологиями.

Эти данные говорят о необходимости внесения изменений в структуру экономики. Диверсификация структуры экономики во многом зависит от темпов развития инновационного предпринимательства.

Значение предпринимательства в экономиках стран большее, чем просто создание рабочих мест и обеспечение социальной и политической стабильности. Различные ученые рассматривают предпринимательство с точки зрения инновационной и конкурентной силы, которая жизненно важна для экономического роста [Audretsch, Thurik, 2000]. Положительная и статистически значимая связь между предпринимательством и экономическим ростом подтверждается многими исследователями на различных уровнях, включая уровень предприятия, отрасли, региона и страны. Тем не менее европейские исследования показывают, что инновационное предпринимательство имеет больший социальный и экономический вклад, чем другие формы предпринимательства, так как малые инновационные предприятия растут более быстро, особенно в высокотехнологичной отрасли.

Существует ряд исследований региональных инновационных систем, а также одного из ключевых аспектов этого вопроса — проблем развития инновационного предпринимательства. Однако большинство концептуальных работ в данной области знаний базируется на не эмпирических исследованиях. Однако существуют исследования, изучающие инновационное предпринимательство и инновационное развитие на глобальном уровне (GEM, GUESSS, OECD), а также на российском уровне (НИУ ВШЭ, Университетом им. Баумана, МГУ им. М. В. Ломоносова, ОПОРА России и др.). Подробным изучением регионов России занимаются крайне редко, хотя каждый регион имеет свои особенности, свой инновационный потенциал и заслуживает индивидуальной траектории развития.

Результаты исследований, регулярно проводимых вышеописанными организациями, говорят, что малые инновационные предприятия (МИП) регулярно испытывают трудности в процессе взаимодействия с другими участниками инновационного процесса и коммерциализации своих разработок.

Несмотря на множество работ, посвященных инновационному развитию экономических систем, вопросам формирования и оптимизации функционирования инновационной инфраструктуры уделяется недостаточное внимание. Обзор литературы по теме исследования позволяет утверждать, что недостаточно изучены вопросы создания условий для наиболее результативного взаимодействия элементов инновационной инфраструктуры с МИП, обеспечения региона всеми необходимыми структурами для создания и развития МИП.

Выбор Нижегородской области в качестве объекта исследования связан с высокими показателями социально-экономического и инновационного развития этого региона.

Данный регион является важным экономическим, транспортным и культурным центром России. Основные отрасли промышленности Нижегородской области — машиностроение, химия, черная металлургия, лесная, целлюлозно-бумажная, легкая, пищевая. Нижегородский регион также является крупным научным центром с достаточно развитой инновационной инфраструктурой.

Инновационная инфраструктура Нижнего Новгорода может считаться развитой по сравнению с другими регионами. В 2009 году регион занимал 4-е место по инновационному рейтингу Национальной ассоциации инноваций и развития информационных технологий.

За январь и февраль 2012 года Нижегородская область заняла 6-е место в инновационной десятке российских регионов рейтинга инновационной активности в Российской Федерации (составители рейтинга: Фонд «Петербургская политика», Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ и газета «РБК-Daily»).

В рейтинге субъектов РФ по значению российского регионального инновационного индекса, составленного НИУ ВШЭ в 2012 году, Нижегородская область занимает 3-е место после Москвы и Санкт-Петербурга. На благоприятном социально-экономическом фоне Нижегородская область имеет один из самых высоких по стране уровней обеспеченности сферы науки и технологий финансовыми и кадровыми ресурсами, а также демонстрирует достижение наиболее значительных результатов функционирования сектора исследований и разработок, развития науки и промышленности.

На основе представленных данных о регионе следует считать, что в нем существуют предпосылки для создания и коммерциализации инновационных проектов и регион является подходящей площадкой для проведения данного исследования.

Мировой опыт показывает, что малые инновационные предприятия (МИП) наиболее мотивированы к инновационной деятельности и гибки при выводе научно-технической продукции на рынок, они играют важную роль в освоении новых перспективных направлений развития науки и техники. Однако вновь создаваемым МИП необходима поддержка и благоприятные условия для их становления и успешного развития.

Для эффективной поддержки коммерциализации инноваций требуются не только дополнительные ресурсы, но и специализированные институты развития. Создание и совершенствование инфраструктуры поддержки инновационных предприятий на ранних стадиях их развития — это комплексный процесс, зависящий от множества условий и требующий эффективного распределения и перераспределения ресурсов. Сегодня создаются различные элементы инновационной инфраструктуры, однако при этом они не взаимодействуют между собой, также отсутствуют механизмы вовлеченности МИП как основного потребителя их услуг и продуктов. Не проработанными остаются механизмы взаимодействия МИП с элементами инфраструктуры.

С целью увеличения количества вновь созданных МИП и организации благоприятных условий для их дальнейшего развития необходим системный подход к организации работы инновационной инфраструктуры. Этим обусловлена актуальность темы исследования.

Научная новизна заключается в том, что в результате определены проблемы и факторы, негативно влияющие на развитие малых инновационных предприятий, возникающие в связи с неэффективным взаимодействием МИП с элементами инновационной инфраструктуры.

Теоретическая значимость работы состоит в развитии аспектов инновационного предпринимательства и оптимизации работы инновационной инфраструктуры региона. Результаты исследования могут быть использованы в учебном процессе при подготовке бакалавров и магистров экономиче-

ских направлений и специальностей, таких как «Инновационный менеджмент», «Региональная экономика» и др.

Практическая значимость работы заключается в том, что в результате исследования даны рекомендации и предложения по совершенствованию системы поддержки малого инновационного бизнеса для Нижегородской области. Эти рекомендации могут быть применены в работе местных органов власти, а также всех организаций инновационной инфраструктуры региона.

Целью данного эмпирического исследования является выявление проблем развития инновационного предпринимательства в регионе.

В рамках исследования были изучены следующие вопросы:

- простота получения, надежность защиты и специфика управления интеллектуальной собственностью при развитии малого инновационного предприятия;
- проблемы привлечения финансирования в инновационные проекты;
- проблемы поиска поставщиков и партнеров для развития инновационного бизнеса;
- уровень информационной поддержки инновационного предпринимательства в регионе;
- сложности взаимодействия с организациями инновационной инфраструктуры;
- другие факторы, влияющие на развитие инновационного предпринимательства в регионе.

К исследованию были привлечены ключевые участники региональной инновационной системы: малые инновационные предприятия, частные инвесторы, представители посевного фонда, грантовых программ, консалтинговых и посреднических организаций, бизнес-инкубаторы, инновационно-технологические центры, центры предпринимательства, органы государственной власти, вузы, организации промышленности и др. Исследование проводилось методом личного формализованного интервью по разработанной анкете [Александровский, Бутрюмова, Назаров, 2011].

Ключевые выводы по исследованию.

Большинство опрошенных компаний занимаются исследованием и разработкой (в основном компании, находящиеся на рынке менее 3 лет), продажей и производством инновационных продуктов, и небольшое количество компаний занимаются деятельностью, связанной с патентами и лицензированием.

Большинство респондентов относят себя к отраслям приборостроение и IT с численностью сотрудников до 15 человек.

В вопросах защиты интеллектуальной собственности было обнаружено, что в регионе слабо развиты механизмы трансфера технологий и знаний, а рынок интеллектуальной собственности не развит. Большинство опрошенных компаний используют свои собственные разработки, лишь около трети компаний используют разработки сторонних организаций. Были отмечены недостатки действующего законодательства, препятствующие эффективной защите интеллектуальной собственности.

Опрошенные компании испытывают нехватку внешнего финансирования и в результате предпочитают финансировать свою деятельность за счет собственных средств и грантов. Такие финансовые механизмы, как венчурные и посевные фонды, только начинают привлекать их интерес.

Выявлены предпочтения руководителей МИП по работе с поставщиками. Треть респондентов предпочитают работать с местными поставщиками и партнерами, так как не все необходимые товары и услуги имеются на местном рынке или сотрудничество с местными поставщиками менее выгодно. Около 50 % опрошенных сотрудничают с поставщиками из сопредельных, удаленных регионов и зарубежными партнерами. Основными критериями выбора поставщиков респондентами были определены скорость поставки и стоимость товаров/услуг.

В результате проведенного исследования было выявлено, что основные отношения у МИП с компаниями-партнерами складываются по поводу материальных благ (сырье, компьютерное оборудование, программное обеспечение, производственное оборудование). Выяснилось, что на рынке недостаток предложения услуг для МИП по следующим направлениям:

- продвижение компании, товаров (услуг);
- юридическое сопровождение деятельности, в том числе защита ИС;
- проведение исследований рынка;
- поиск и подбор персонала;
- составление инвестиционных предложений, бизнес-планов, презентаций;
- производство (мелкосерийное).

Также было выявлено, что сотрудники МИП являются экспертами в области техники и производства, но им не хватает навыков по другим аспектам ведения бизнеса (маркетинг, юридическое обеспечение, кадровое обеспечение, финансовое обеспечение). Поэтому наиболее востребованы услуги сторонних организаций по продвижению продукта компании.

Если рассматривать информационную инфраструктуру, то стоит отметить низкий уровень доверия к официальным источникам информации, недостаточный уровень информированности аудитории о контенте, предоставляемом данными организациями. В целом можно отметить недостаточно эффективный обмен информацией в данном сообществе. В результате проведенного исследования были выявлены следующие потребности в информации: формы государственной поддержки, поставщики и потенциальные покупатели, законодательное регулирование инновационной сферы, способы привлечения финансирования, способы поиска и привлечения специалистов, выставки, ярмарки и другие мероприятия, деятельность элементов инновационной инфраструктуры.

При исследовании взаимодействия МИПов с другими субъектами инновационной инфраструктуры было обнаружено, что на всех этапах развития МИП происходит сотрудничество с научными организациями и клиентами. Однако компании редко сотрудничают с финансовыми структурами, маркетинговыми и кадровыми агентствами.

В целом МИП указывают на типичные проблемы, связанные с отсутствием спроса на инновационную продукцию: неразвитость финансовой инфраструктуры для целей инновационного предпринимательства, трудности размещения производства на мощностях сторонних компаний-подрядчиков, дефицит кадров, низкий уровень развития бизнес-культуры, коррупцию.

Таким образом, можно сказать, что, по мнению руководителей малого инновационного бизнеса, существует ряд системных проблем в регионе, которые требуют системного решения.

В ходе исследования была собрана информация от представителей инновационной инфраструктуры. Однако в данном случае нас интересовали более конкретные проблемы — привлечение финансирования в малые инновационные предприятия. Были проведены интервью с представителями организаций инновационной инфраструктуры Нижнего Новгорода, деятельность которых связана с привлечением финансирования в инновационные проекты на ранних стадиях: частные инвесторы, представители венчурного фонда, посевного фонда, грантовых программ, консалтинговых и посреднических организаций.

Результаты проведенного исследования можно разделить на несколько направлений:

- профиль участников опроса;
- оценка качества подаваемых заявок;
- оценка проработанности идеи проекта;
- оценка команды проекта:
- оценка качества взаимодействия инвестиционных и консалтинговых структур с инновационными проектами.

В каждом из направлений были выявлены определенные проблемы.

По результатам опроса было выявлено, что в регионе существует дефицит инвестиционных и консалтинговых структур, работающих с инновационными проектами на стадии раннего роста. Это говорит о том, что проектам, достигшим определенного уровня зрелости и готовым развиваться дальше (переходить на серийное производство), сложно получить финансирование на дальнейшее развитие из-за отсутствия региональных венчурных фондов, недоступности банковских кредитов, а также конкуренции среди инновационных проектов. Таким проектам необходимо выходить на федеральный уровень и искать источники финансирования в Москве. Чтобы «упаковать» проект и привлечь такое финансирование, необходимо обращаться к профессиональным консультантам, однако подобных специалистов, работающих с такими специфическими проектами в регионе, недостаточно.

По результатам опроса все представители инвестиционных и консалтинговых структур отметили низкое качество поступающих к ним заявок. При более детальном рассмотрении данной проблемы было выявлено, что практически во всех поступающих заявках очень плохо проработана и описана коммерческая часть проекта. Респонденты отмечают, что в большинстве случаев это вызвано недостатком информации, опыта и соответствующих компетенций в команде проекта.

Можно сделать вывод, что практически все проекты, нуждающиеся в финансировании, вынуждены тратить дополнительное время и ресурсы на переработку заявок, тем самым упуская возможность получения финансирования или поддержки со стороны инвестиционных и консалтинговых структур.

При детальном рассмотрении поступающих проектов была по отдельности проанализирована степень проработанности их технической и коммерческой частей. По результатам исследования проработанности технической части проектов респонденты отметили, что в данной области инициаторы проектов мало внимания уделяют рассмотрению аналогов выпускаемого ими продукта. Зачастую разработчики отмечают уникальность их продукта, не подозревая о том, что на рынке уже существуют продукты, обладающие схожими свойствами и/или выполняемыми функциями. Как следствие, проекты обладают низкой степенью инновационности.

В коммерческой части респонденты отмечают целый ряд направлений, которые требуют дополнительного внимания со стороны представителей команд:

- оценка рынка (портрет потребителя, конкурентные преимущества);
- модель монетизации;
- финансовые показатели и планы.

Данные направления являются наиболее плохо проработанными в коммерческой части поступающих к ним проектов. Респонденты отмечают, что это вызвано недостатком информации, опыта и компетенций в командах проектов. Также респонденты отмечают, что участники проектов пренебрежительно относятся к подготовке коммерческой части и мало времени уделяют проработке проекта в целом.

При рассмотрении коммерческой части проектов респондентами также была сформулирована еще одна проблема — отсутствие бизнес-мышления у представителей команд проектов. Это говорит о том, что участники проектов в основном сосредотачиваются на разработке продукта и практически не рассматривают возможности его реализации с коммерческой точки зрения.

Как отмечают респонденты, команды проектов в основном сформированы из сотрудников с техническим образованием, не имеющих опыта и знаний в данных областях. Респонденты отмечают, что это связано с излишней самоуверенностью участников команд проектов, а также с отсутствием денежных средств на вовлечение в разработку проекта сотрудников сторонних организаций. Таким образом, в командах проектов (особенно на самых ранних стадиях) присутствует дефицит опыта и компетенций в области маркетинга и финансов.

При рассмотрении вопросов взаимодействия инвестиционных и консалтинговых структур с командами инновационных проектов респонденты отмечают, что на таких стадиях, как старт и ранний рост, встречается больше проблем в коммуникации с представителями проектов.

Было выявлено, что чаще всего при взаимодействии инвестиционных структур с инновационными проектами возникают разногласия юридического характера. Респонденты отмечают, что самой распространенной проблемой является распределение долей и оценка стоимости компании. Данные разногласия вызваны тем, что инновационные проекты, уже получившие финансирование на предыдущих стадиях и достигшие определенных результатов, завышают стоимость компании и предлагают инвестору значительно меньшую долю. Таким образом, проекты упускают возможность получить финансирование от реальных инвесторов, тем самым оказывают негативное воздействие на развитие проекта в целом.

Также была выявлена проблема, связанная с правами на интеллектуальную собственность. Среди поступающих на финансирование инновационных проектов встречаются ситуации, когда интеллектуальная собственность проекта не принадлежит его участникам либо не имеет никакой юридической защиты. В таких случаях данные проекты имеют низкий уровень инвестиционной привлекательности, так как для инвестиционных структур приоритетом является интеллектуальная собственность, а не лицензия на нее.

Другой выявленной проблемой является участие инвестиционных структур в управлении портфельным проектом. Представители инновационных проектов по мере его роста не хотят передавать управление в руки инвестиционных структур. Учитывая тот факт, что представители команд проектов в большинстве случаев не имеют достаточного опыта в области управления, это негативно сказывается на дальнейшем развитии проекта.

Эксперты отмечают, что перечисленные в данном вопросе проблемы в большинстве своем связаны с излишней самоуверенностью инноваторов, отсутствием опыта, а также недоверием к инвестиционным структурам.

Сравнивая результаты исследования руководителей инновационных проектов с результатами, полученными в рамках опроса представителей инновационной инфраструктуры, можно отметить, что рассматриваемые проблемы частично пересекаются и требуют системного решения.

На текущий момент можно утверждать, что механизмов и источников финансирования достаточно для существующего потока проектов. Однако повышаются требования к самостоятельной работе авторов над своими проектами. При этом очевидно, что авторы пока не готовы к такой работе. Это может быть решено через работу с авторами либо через изменение формата работы над проектом, позволяющим автору привлекать более квалифицированных специалистов для проработки проекта.

Выявленные в ходе исследования проблемы говорят о том, что требуется системный подход для преодоления барьеров. Без совместных усилий со стороны всех участников инновационного процесса эти проблемы не смогут быть решены.

Литература

1. *Александровский С.В., Бутрюмова Н.Н., Назаров М.Г.* Барьеры развития инновационного предпринимательства в Нижегородской области // Финансовая аналитика: проблемы и решения. 2011. № 46 (88). С. 21–33.
2. *Городникова Н.В., Гостева С.Ю., Гохберг Л.М. и др.* Индикаторы инновационной деятельности // Статистический сборник. М.: ГУ ВШЭ, 2009.
3. Европейская статистика по инновациям. 2010. URL: http://www.proinno-europe.eu/sites/default/files/docs_EIS2010/IUS_2010_final.pdf
4. Конкурируя за будущее сегодня: Новая инновационная политика для России / ОПОРА России. 2010. URL: http://opora.ru/upload/Reserch/OporaRossii-2010_Konkuriruya.pdf (дата обращения: январь 2011).
5. ОЭСР статистика по науке, технике и промышленности. 2010. URL: http://www.oecd.org/document/36/0,3746,en_2649_34273_41546660_1_1_1_1,00.html
6. Отчет по исследованию: барометр «Иннопром» 2011. Уральская международная выставка и форум промышленности и инноваций. Екатеринбург, 2011.
7. *Audretsch D.B., Thurik A.R.*. Capitalism and democracy in the 21st Century: from the managed to the entrepreneurial economy // Journal of Evolutionary Economics, Springer. 2000. Vol. 1.

УПРАВЛЕНИЕ ОТНОШЕНИЯМИ СО СТЕЙКХОЛДЕРАМИ: ПОВЕДЕНЧЕСКИЙ И ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АСПЕКТЫ

Веретённик Е. В.

преподаватель кафедры менеджмента факультета менеджмента
НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург

Аннотация. В концепции ценностно ориентированного управления все стейкхолдеры рассматриваются как создатели потоков ценности (стоимости). Несмотря на то что менеджмент в компании предпринимает попытки сбалансировать интересы разных групп заинтересованных лиц в процессе создания стратегии действий компании, определение уровня значимости каждой из групп стейкхолдеров по-прежнему остается обсуждаемым вопросом и может существенно варьировать в зависимости от экспертных оценок. В этой статье представлена двухфакторная модель (поведенческая и экономическая) оценки роли каждой группы заинтересованных лиц для компании, которая позволяет нивелировать риск неточной экспертной оценки в процедуре ранжирования.

Ключевые слова: ценностно ориентированное управление, управление ценностью, стейкхолдерская теория фирмы, теория ожиданий, скоринговые оценки, стратегическое планирование.

Abstract. Value based management concept consider all stakeholders as value-flow generators. And though management attempts to balance different stakeholder claims while creating strategic goal, the priority rank of each of the group still may vary significant. This article describe double-aspect (both behavioral and economic) model to evaluate the role of stakeholder group for a company, which is aimed to reduce the risk of inaccurate expert rates in ranking procedure.

Key words: value-based management, stakeholder theory, claim theory, scoring.

Концепция value-based management (ценностно ориентированное управление) в своем базовом воплощении ориентировалась на максимизацию ценности как результат деятельности только для одной группы — акционеров и инвесторов, при этом значимость других групп заинтересованных лиц признавалась несущественной. Смена контекста (экономика открытых систем, повышение роли

интеллектуального капитала) остро очерчивает необходимость включения в модель интересов и других стейкхолдеров[2] [Kaplan, Norton, 2000; 2004]. Подобное видение отношений с разными группами заинтересованных лиц требует комплексного подхода к управлению — интеграции целей стейкхолдеров, системы измерения ценности (метрик) и стратегии компании. Все стейкхолдеры в таком подходе воспринимаются как генераторы дохода, а взаимоотношения с ними — как вклад в ценность компании. Не все группы заинтересованных лиц одинаково финансово (и не финансово) выгодны для компании, поэтому менеджмент компании должен так выстраивать стратегию, чтобы цели и требования (claims) различных по значимости стейкхолдеров были уравновешены с теми затратами, которые компания несет на поддержание отношений. Чтобы избежать риска неправильного или предвзятого восприятия роли той или иной группы со стороны менеджеров, необходим инструмент, позволяющий максимально точно оценить ценность каждой заинтересованной группы для интересов компании. В качестве таких инструментов в данной статье предлагается рассмотреть схемы измерения поведенческих и экономических характеристик заинтересованных лиц.

В отношении оценки поведенческих особенностей стейкхолдеров наиболее системной является предложенная Р. Митчелом, Б. Эйглом и Д. Вудом [Mitchell, 2003] концепция воспринимаемых менеджерами ролей стейкхолдеров.

Основываясь на положениях теории фирмы, агентской теории и теории ограниченности ресурсов, эти авторы предложили следующие основания для классификации стейкхолдеров:

1. Сила воздействия (власть, power). Используя классическую Веберовскую трактовку этого понятия («возможность одного актора в рамках социальных отношений быть в состоянии исполнять свою волю без ограничений» [Вебер, 1990]), Саланчик и Пфеффер [Pfeffer, Salancik, 1978] дополняют определение: возможность для тех, кто ею обладает, получать те результаты, которые необходимы (желаемы). Власть может быть продиктована наличием принудительных, экономических или нормативных инструментов для воздействия.

2. Законность, правомочность (legitimacy). Теория открытых систем и институциональная экономика понимают под легитимностью наличие обобщенного восприятия или предположения о том, что действия объекта являются желанными и приемлемыми в рамках определенных социальных норм, правил. Существует несколько уровней законности: индивидуальный, организационный и общественный.

3. Срочность, необходимость (urgency). Подразумевается безотлагательность решения проблем, требование к немедленной реакции со стороны компании или стейкхолдера. Использование этого критерия позволяет сделать процесс взаимодействия между этими двумя сторонами динамичным. Срочность основана на двух критериях — чувствительности ко времени (наличие возможности для сдвига сроков) и критичности (важности решения для поддержания отношений).

Для классификации стейкхолдеров по этим основаниям используется схема (рис. 1).

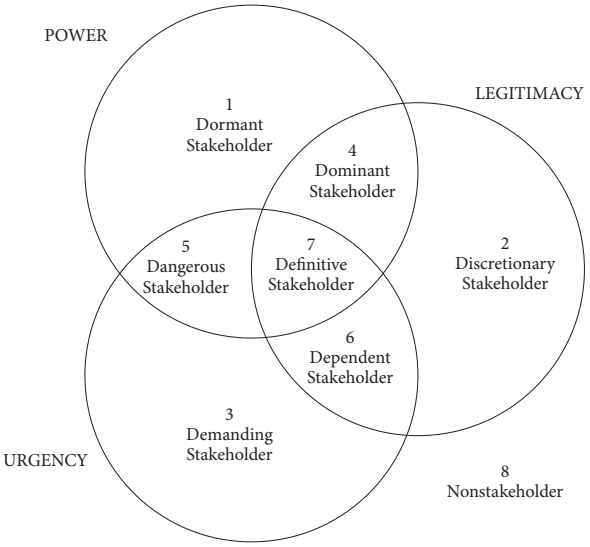

Рис. 1. Классификация стейкхолдеров по поведенческим атрибутам [Mitchell, 1997. P. 163]

[2] Говоря о последних, мы подразумеваем наиболее широкую трактовку определения, представленную в работах Р. Фримена: «Любые участники, влияющие на достижение компанией ее целей, независимо от того, связывают их с этой компанией материально-финансовые, то есть измеримые, взаимоотношения или нет» [Freeman, 1984].

В зависимости от наличия у стейкхолдера определенного количества свойств (атрибутов), можно выделить 3 крупных сегмента:

• *Латентные стейкхолдеры* (сегменты 1, 2, 3), которые обладают только 1 атрибутом.

• *Ожидающие стейкхолдеры* (сегменты 4, 5, 6), которые обладают 2 различными атрибутами и имеют некоторые ожидания, предположения относительно целей компании, но не всегда имеют легальные основания или достаточный объем неформальной власти для того, чтобы на них повлиять.

• *Определяющие стейкхолдеры* (сегмент 7), которые оказывают самое существенное воздействие на деятельность компании.

Составим сравнительную таблицу видов, роли и необходимого внимания (действий) со стороны менеджеров для каждой из вышеуказанных категорий (табл. 1).

Таблица 1

Поведенческие атрибуты стейкхолдеров по модели Митчела, Эйгла и Вуда

Латентная группа стейкхолдеров				
Свойства/вид	**Количество и вид атрибутов**	**Требуемый от компании тип реакции**	**Требуемая степень внимания со стороны менеджеров**	**Пример**
Потенциальные, «спящие» (dormant SH)	1, власть	Мониторинг поведения и возможных угроз	Повышенная, т. к. чаще всего оказывают отрицательное влияние	Уволенные опытные сотрудники, которые могут оставить отзывы о компании в Интернете
«Осмотрительные», ограниченные (discretional)	1, законность	Консультация при разработке миссии компании	Низкая, т. к. степень влияния на решения минимальна	Некоммерческие организации, которые получают помощь от компаний различных сфер (школы — от издательств)
Требующие (demanding)	1, срочность	Мониторинг поведения и возможных угроз (время от времени)	Низкая, только после решения проблем остальных групп стейкхолдеров	Одиночные протесты против деятельности компании («протестующий одиночка с плакатом»)
Ожидающая группа стейкхолдеров				
Доминирующие (dominant)	2, власть и законность	Включение интересов в формальные цели компании	Высокая, т. к. могут оказывать существенное влияние на решения компании	Наблюдательный совет, совет сотрудников (профсоюз)
Зависящие (dependent)	2, законность и срочность	Отслеживание связей с «властными» стейкхолдерами	Средняя, зависит от наличия у группы связей с «властными» стейкхолдерами	Местное сообщество, природоохранные организации
Опасные (dangerous)	2, власть и срочность	Отвлечение внимания (необходимо отвлекать их внимание от деятельности компании)	Высокая, чтобы избежать разрушения отношений с другими группами (т. к. часто применяются насильственные методы воздействия	Саботаж сотрудников, террористы и организованные забастовщики
Определяющие стейкхолдеры				
Определяющие (definitive)	3, власть, законность и срочность	Включение интересов в формальные цели компании	Высокая, могут участвовать в формировании целей компании	Акционеры, органы государственной власти

Составлено по: *Mitchell R.* Assessing stakeholder interests in prosperity and cultural well-being (Appendix A). Terrace, BC: Skeena Native Development Society, 2003. P. 163–182.

Использование этой классификации позволяет нам создать иллюстративный инструмент для отслеживания динамики ролей стейкхолдеров. Для расчета значения роли используется методика экспертных оценок. Менеджеры среднего и управляющего (топ) звена должны раз в год (или в полгода, если рынок высококонкурентный и развивающийся) оценивать значение каждого из трех поведенческих атрибутов по шкале от 0 (не имеет власти, срочности и легитимности) до 2 (максимальный уровень каждого из атрибутов). Затем по каждой из групп вычисляется среднее значение атрибутов. Получившееся значение по каждой из целевых групп стейкхолдеров отображается на графике (см. рис. 2).

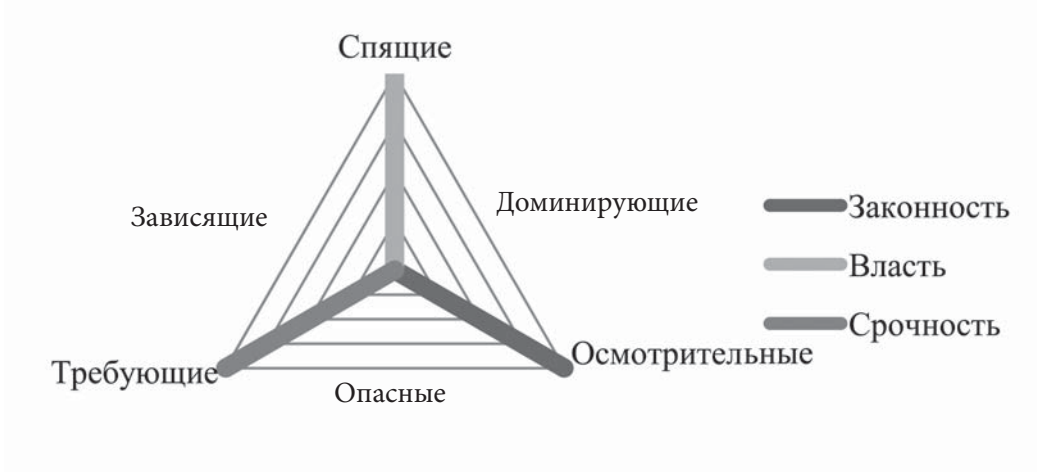

Рис. 2. Отображение групп стейкхолдеров по модели Митчела, Эйгла и Вуда

По осям пирамиды располагаются атрибуты — власть, законность и срочность, длина оси — 2 (соответствует максимальному баллу). Латентные виды стейкхолдеров соответствуют осям, а ожидающие — квадрантам на пересечении соответствующих осей. Определяющие стейкхолдеры располагаются в точке внутри куба, расположение точки будет зависеть от оценок менеджеров. Рассмотрим пример графика для ситуации, когда итоговые оценки получились следующими (см. рис. 3):

- клиенты: законность — 2, власть — 1,3, срочность — 1;
- государство: законность — 2, власть — 0,5, срочность — 0;
- поставщики: законность — 0, власть — 2, срочность — 2;
- финансовые стейкхолдеры: законность — 2, власть — 2, срочность — 1;
- сотрудники: законность — 1, власть — 1, срочность — 1.

Рис. 3. Пример отображения роли групп стейкхолдеров

Чем больше площадь, которую занимает группа заинтересованных лиц, тем больше их оценочная поведенческая роль в стратегии компании. Менеджмент компании может использовать подобные схемы для графического отображения рангов стейкхолдеров (для ранжирования групп). Обоснованное применение теории ролей стейкхолдеров в стратегическом планировании требует учета 3 принципов:

- Принадлежность к критерию не является постоянной величиной и может меняться с течением времени.
- Принадлежность к критериям является результатом предположений экспертов и не всегда соответствует действительности.
- Стейкхолдеры и менеджеры компании не всегда понимают степень взаимовлияния и состояния критериев.

Несмотря на то что данный инструмент дает качественную (обзорную) картину ранга стейкхолдеров для компании, возможности для количественного измерения взаимоотношений между целями

категорий заинтересованных лиц он не предоставляет. Таким образом, без использования дополнительных расчетных методик велик риск неправильно истолковать значимость стейкхолдера для компании из-за ошибки в экспертном суждении менеджера или руководителя. Более того, эффективность применения также будет зависеть от системности подхода: система ранжирования должна быть встроена в процесс стратегического планирования и принятия решений.

Продолжая идею оценки стейкхолдера уже с точки зрения количественных факторов, мы предлагаем модификацию концепции совокупной (полной) ценности потребителя (customer lifetime value, CLV), подразумевающей экспертную оценку будущих доходов, полученных от конкретного покупателя. Сравнивая ожидаемую совокупную доходность клиента и затраты, которые компания несет на ее получение, менеджеры получают работающий инструмент для измерения ценности каждой категории потребителей. Эта идея уже хорошо зарекомендовала себя в сфере банковских услуг (в том числе скоринговая оценка заемщиков). С развитием сети Интернет, что существенно снизило стоимость контакта с потенциальным потребителем (наравне с тем, что доступность личной информации стала выше), использование этого показателя может стать доступным и для производственных и торговых компаний.

Расчет CLV может быть транслирован на другие группы заинтересованных лиц по нескольким причинам:

• Использование идеи CLV в качестве основного показателя при принятии стратегических решений требует внимательного отношения к разным категориям клиентов (оценка их культуры и привычек потребления, отслеживание динамики их расходов и других социально-экономических характеристик). Стейкхолдерская теория управления также требует особого подхода к разработке стратегии: сначала определение показателей, значимых для каждой категории заинтересованных лиц, затем — балансирование интересов в процессе принятия решений. Без налаженной системы управления знаниями в компании организация ценностно ориентированного менеджмента (а особенно решение проблемы выставления приоритетов для целей разных групп стейкхолдеров) крайне затруднительна.

• Существует несколько вариаций формулы расчета показателя CLV, но все основаны на теории временной ценности денег, то есть подразумевают дисконтирование ожидаемых потоков доходности. А значит, есть возможность учитывать разность времени поступления потоков средств от разных групп стейкхолдеров (с учетом их конкретной степени, уровня риска).

• Причем доходность в данной ситуации является обобщающим понятием: можно говорить как о потоках наличных средств от стейкхолдера, так и о «неупущенной» прибыли или, например, экономии производственных расходов за счет предложений по улучшению процесса от поставщика оборудования. Таким образом, для каждой из групп заинтересованных лиц может быть подобран соответствующий показатель — основа расчета CLV.

Предлагаемое решение задачи измерения ценности — stakeholder lifetime value (SLV) основано на расширенной версии CLV, предложенной в работе К. Мацлера и Х. Шталя [Шталь, Мацлер, 1984]. Совокупная ценность стейкхолдера по этой модели должна складываться из 4 аспектов (рис. 4).

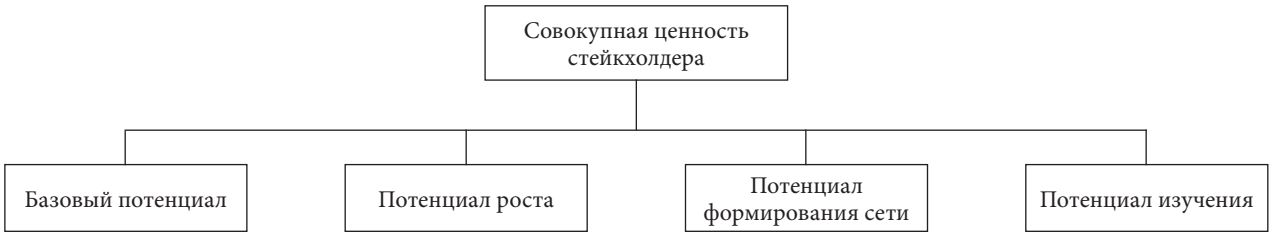

Рис. 4. Компонента совокупной ценности стейкхолдера

Базовый потенциал показывает поступления наличных денег от товаров и услуг, которые составляют основу взаимоотношений (например, от клиентов — оплата товаров, от финансовых акторов — инвестиционные и кредитные линии).

Потенциал роста отражает увеличение поступления средств в результате перекрестных продаж (для покупателей), более низких закупочных цен (экономия затрат при переходе на следующий этап взаимоотношений с поставщиками).

Потенциал формирования сети связан с получением дополнительного дохода от рекомендаций и сформировавшейся репутации компании. Например, хорошая кредитная история позволяет взять большую сумму средств под меньший процент. Налаженные отношения с покупателями-трендсеттерами (лидер мнений) или крупными и престижными компаниями, которые известны своими жесткими требованиями при отборе поставщиков, могут улучшить репутацию компании. Реклама из уст в уста (word-of-mouth) от покупателей обеспечивает дополнительные продажи и снижает стоимость контакта с потенциальным потребителем. Благоприятный социальный имидж компании обеспечивает более устойчивые отношения с органами государственного и муниципального управления.

Потенциал роста оценивает получение знаний от взаимодействия со стейкхолдером. Хорошие взаимоотношения с поставщиком дают возможность проверить, усовершенствовать свои знания о производственном процессе, которые потом можно превратить в более совершенную, качественную версию продукта. Отзывы клиентов о компании в Интернете помогают отладить бизнес-процесс продажи и постпродажного обслуживания. Результаты государственных проверок и оценки рейтингов дают возможность усовершенствовать структуру управленческого учета в организации.

Формула SLV в общем виде будет выглядеть следующим образом:

$$SLV = \sum_{t=0}^{t=N} \frac{R_{\text{базовый}} + R_{\text{роста}} + R_{\text{сети}} + R_{\text{изучения}}}{(1+i)^n},$$

где i — коэффициент дисконтирования ожидаемых будущих потоков (например, барьерная ставка доходности для акционеров), $R_{\text{базовый}}$ — ожидаемые поступления за счет базового потенциала отношений, $R_{\text{роста}}$ — ожидаемые поступления за счет потенциала роста отношений, $R_{\text{сети}}$ — ожидаемые поступления за счет потенциала формирования сети, $R_{\text{изучения}}$ — ожидаемые поступления за счет потенциала изучения отношений.

При своей потенциальной привлекательности для менеджеров использование показателя SLV сопряжено с определенными рисками:

• Риск экспертной оценки. Для компаний, которые не ведут подробную историю отношений со стейкхолдерами в базах знаний или корпоративных информационных системах, расчет потенциалов роста, сети и изучения представляется достаточно трудоемким процессом. Оценки этих ожидаемых потоков в первый год после внедрения могут быть основаны исключительно на экспертных предположениях менеджеров, что существенно снижает их релевантность (при отсутствии подтверждения квалификации этих экспертов).

• Риск установки приоритетов. Для разных групп стейкхолдеров значение SLV может отличаться на несколько порядков, что связано с разностью объемов поступлений. Выбор приоритетной группы при принятии решения должен быть основан не на абсолютных значениях показателя, а, скорее, на динамике его изменений. То есть менеджеры должны измерять возможное относительное изменение показателей ценности других категорий стейкхолдеров при принятии решения, которое учитывает интересы как минимум двух разных заинтересованных лиц.

Литература

1. *Вебер М.* Избранные произведения. М.: Прогресс, 1990. 808 с.
2. *Шталь Х., Мацлер К.* Связь совокупной ценности потребителя с акционерной ценностью // Маркетинг дайджест. 2004. № 6. С. 2–22.
3. *Freeman R.E.* Strategic Management: A Stakeholder Approach / R. Freeman. Boston: Pitman, 1984. 276 p.
4. *Kaplan R., Norton D.* Strategy Maps: Converting intangible assets into tangible outcome. Boston: Harvard Business School Press, 2004. 454 p.
5. *Kaplan R., Norton D.* The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment. Boston: Harvard Business School Press, 2000. 304 p.
6. *Mitchell R.K.* Assessing stakeholder interests in prosperity and cultural well-being (Appendix A) [Text] // Masters in our own house: The path to prosperity and cultural well-being: Skeena Native Development Society, 2003. P. 161–183.
7. *Mitchell R., Agle B., Wood D.* Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts // Academy of Management Review. 1997. 22(4). P. 853–886.
8. *Pfeffer J., Salancik G.* The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective. NY: Harper & Row, 1978. 300 p.

ИЗМЕНЕНИЯ КОРПОРАТИВНОГО ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА РОССИИ: ЭКОНОМИКО-ПРАВОВЫЕ ПОСЛЕДСТВИЯ

Виноградова А. О.
студентка 2-го курса факультета менеджмента
НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург.
Научный руководитель — преподаватель К. Р. Дулатова

Аннотация. Целью данной работы является рассмотрение законодательного регулирования корпоративного управления России на примере финансово-кредитных организаций ОАО «Банк «ВТБ» и ОАО «Сбербанк».

Для достижения поставленной цели были выдвинуты следующие задачи:

• рассмотреть существующие модели корпоративного управления;

• составить обзор нынешнего устройства корпоративного управления;

• провести сравнение существующего корпоративного законодательства с проектом редакции ГК РФ;

• выявить изменения в корпоративном управлении финансово-кредитными организациями ОАО «ВТБ» и ОАО «Сбербанк России» после принятия законопроекта.

Продолжением данной работы может служить разработка мер по улучшению регулирования корпоративным управлением.

Ключевые слова: корпоративное управление, законодательство, регулирование.

Abstract. The main aim of the paper is to consider legislative adjustment of Russian corporate governance on the example of financial organizations OJSC «VTB» and OJSC «Sberbank».

To achieve this goal, the following objectives had been suggested:

• to describe models of corporate governance;

• to give a view of current corporate governance organization;

• to compare current corporate legislation with draft revision of Civil code;

• to consider corporate government changes of financial and credit organizations OJSC «VTB» and OJSC «Sberbank» after accepting draft revision of Civil code.

The elaboration of regulation corporate government process could be considered as extension of this paper.

Key words: corporate governance, legislation, regulation.

Принятие той или иной модели требует внимания на разные аспекты деятельности компаний. Поэтому определение пути развития российского корпоративного управления является важной задачей нынешнего руководства страны.

Проблема корпоративного управления в России становится все более значимой на фоне развивающейся экономики страны. Повышение его эффективности способствует росту как экономических показателей, так и имиджу России и напрямую зависит от законодательного регулирования. С недавних пор начал подниматься вопрос о выборе корпоративной модели управления: по американскому, европейскому, японскому образцу или создание собственной.

Проводя обзор литературы, мы рассмотрели федеральное законодательство, книги и учебные пособия по корпоративному управлению, статьи и публикации экспертов в области экономики и управления финансово-кредитными организациями. В ходе проведения исследования использовались труды по корпоративному управлению следующих авторов: В. Г. Антонова, Г. Б. Кочеткова, В. Б. Супяна, А. В. Лукашова, А. Г. Дементьевой, М. Г. Ионцева.

В ходе проведенной работы была затронута проблема определения корпорации, а также современный правовой статус российских корпораций как акционерного общества с разделенными функциями владения и управления. Рассмотрев модели корпоративного управления, применяемые в США, Великобритании, Германии и Японии, мы обнаружили невозможность реализации этих принципов в России. В связи с этим возник вопрос о состоянии корпоративного регулирования в нашей стране. Для этого было проанализировано корпоративное законодательство.

По итогам проведенного сравнения было выявлено, что некоторые проблемы остались нерешенными: олигархия, вопросы о ликвидации общества, об определении стоимости имущества компании и ее акций, а также регламентация процедуры проведения голосования.

Главным достоинством проекта Федерального закона № 47538-6 является новая классификация юридических лиц, где появляется такая форма организации, как публичная корпорация. Благода-

ря тому что компании приобретут статус публичных, это повлечет новые требования. К примеру, возникнет необходимость размещать акции на рынке ценных бумаг, вести финансовую отчетность в соответствии с международными стандартами, проводить политику открытости и прозрачности бизнеса. Это будет способствовать усилению доверия среди потребителей, повышению имиджа российских компаний, росту эффективности корпораций. Кроме этого, проект решает проблему усиленного государственного контроля, соблюдения прав миноритарных акционеров, дефицит инвестиций [Проект Федерального закона № 47538-6, 2012].

Был приведен пример практического применения корпоративного законодательства финансово-кредитных организаций ОАО «ВТБ» и ОАО «Сбербанк России». Несмотря на то что эти компании являются одними из самых «публичных» в России, изменения в ГК РФ и инициатива правительства по повышению эффективности российского бизнеса окажут благотворное воздействие на их финансовые результаты. К этим результатам можно отнести проведение частичной приватизации, учреждение должностей для двух исполнительных лиц в совете директоров, поддержание выпуска акций, повышение кредитных рейтингов организации, улучшение внутренних процессов управления, затрагивающих процедуры реорганизации и проведения голосования.

Таким образом, суммируя все вышесказанное, можно заметить тенденцию предоставления корпорациям большей самостоятельности в регулировании своей деятельности. Этому способствует принятие проекта 27.04.2012 Федерального закона № 47538-6 «О внесении изменений в части первую, вторую, третью и четвертую Гражданского кодекса Российской Федерации, а также в отдельные законодательные акты Российской Федерации».

Литература

1. *Антонов В.Г.* Корпоративное управление. М.: 2010. 201 с.
2. *Ионцев М.Г.* Акционерные общества: Правовые основы. Имущественные отношения. Управление и контроль. Защита прав акционеров. М.: Ось-89, 2002. 511 с.
3. *Кочетков Г.Б.* Корпорация: американская модель. СПб.: Питер, 2005. 320 с.
4. *Лукашов А.В.* Сравнительные корпоративные финансы и корпоративное управление // Управление корпоративными финансами. 2005 № 3 (9). С. 2–13.
5. Проект Федерального закона № 47538-6 «О внесении изменений в части первую, вторую, третью и четвертую Гражданского кодекса Российской Федерации, а также в отдельные законодательные акты Российской Федерации» (ред., принятая ГД ФС РФ в I чтении 27.04.2012).
6. Устав ОАО «Банк ВТБ», 2010. URL: http://www.vtb.ru/group/documents (дата обращения: 14.11.2012).
7. Устав ОАО «Сбербанк России», 2012. URL: http://www.sbrf.ru/moscow/ru/investor_relations/disclosure/charter

СОЦИАЛЬНЫЕ ФОНДОВЫЕ БИРЖИ КАК НОВЫЙ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФЕНОМЕН

Демушкина И.

магистрантка НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург по направлению «Финансовый менеджмент».

Научный руководитель — к. э. н. С. Б. Богуславская

Аннотация. В данной статье рассматривается феномен социальных фондовых бирж, которые стали появляться в начале XXI века. Анализируется их роль, функции, а также основные модели функционирования.

Ключевые слова: социальное предпринимательство, социальные финансы, социальные фондовые биржи.

Abstract. This abstract is devoted to the phenomenon of social stock exchanges which appeared in the beginning of the 21th century.

Key words: social entrepreneurship, social finance, social stock exchange.

Все большую популярность сегодня приобретают термины, придающие экономическим понятиям совсем не экономическую окраску, такие как «социальное предпринимательство», «социальные финансы». Стоит отметить, что переосмысление основной цели предпринимательской деятельности,

заключающейся в извлечении прибыли и максимизации благосостояния собственников и акционеров бизнеса, произошло несколько десятилетий назад.

Так, в конце 60-х — начале 70-х годов XX века в США, Великобритании, Японии и Германии стала формироваться концепция социально ответственного бизнеса, которая заключается в следующем: бизнес должен не только заботиться о прибыли и уплате налогов, но и разделить с обществом ответственность за социальную несправедливость, экономическое неравенство и экологические проблемы, участвуя в экономической адаптации социально незащищенных слоев населения, в охране окружающей среды [Баталина, 2008].

Таким образом, помимо исполнения характерной для него роли, бизнес стал участвовать в решении не свойственных ему до того момента социальных проблем общества. Появились исследования о корпоративной социальной ответственности бизнеса. Так, концепция корпоративного альтруизма утверждает, что компании должны вносить значительный вклад в улучшение качества жизни. Концепция корпоративного эгоизма, напротив, говорит о том, что корпорации должны ставить своей целью обогащение своих акционеров.

Так или иначе, проблема социального бизнеса волнует умы общественных деятелей, ученых, политиков. Социальному бизнесу был необходим механизм привлечения инвестиций. Именно таким инструментом стали социальные фондовые биржи. Они стали играть роль посредников между инвесторами, как частными, так и корпоративными, и социальными предпринимателями.

История существования социальных фондовых бирж (СФБ) насчитывает не более 10 лет, однако представляет большой научный интерес. СФБ представляет собой организацию, которая предоставляет определенные гарантии, расчетные и информационные услуги для сделок с ценными бумагами социальных предприятий. СФБ предоставляет площадку для торговли ценными бумагами социальных предприятий, которые предварительно проходят финансовый и социальный аудит.

Иными словами, СФБ выступает в качестве посредника между социальными предприятиями, которым необходимо финансирование, и инвесторами, готовыми вложить в них свои денежные средства.

Актуальность появления СФБ связана с ростом числа социальных предприятий, усилившейся конкуренцией между ними, а также с их потребностью искать дополнительные источники финансирования. В то же самое время большое количество инвесторов, заинтересованных во вложении своего капитала в предприятия социальной направленности, нуждались в неких гарантиях финансовой и социальной устойчивости этих предприятий.

Механизм работы СФБ напоминает принцип деятельности традиционной СФБ. СФБ предоставляет инвесторам доступ к описанию проектов социальных предприятий, которые заинтересованы в привлечении финансирования. Социально ориентированный инвестор может купить «социальную акцию», или ценную бумагу эмитента — социального предприятия, в качестве которого может рассматриваться некоммерческая организация или коммерческое социальное предприятие. Результатом инвестирования является достижение в большинстве случаев социального или экологического эффекта от деятельности организации и реже — финансовой прибыли инвестора. При этом на протяжении всего периода реализации проекта инвестор получает финансовые и социальные отчеты о деятельности организации.

Не любая организация, желающая попасть на СФБ, может это сделать. Социальное предприятие, стремящееся найти финансирование с помощью СФБ, должно отвечать определенным требованиям. Все проекты, прежде чем разместиться на бирже, проходят тщательный отбор.

Прежде чем попасть в листинг — список проектов или социальных предприятий, чьи ценные бумаги или «социальные доли» размещены на СФБ, проекты проходят тщательную проверку на предмет их финансовой устойчивости.

Обязательным условием размещения на СФБ, помимо финансового отчета о деятельности компании, является предоставление специального социального проспекта. В этом документе описывается предполагаемый социальный эффект и социальные последствия реализации проекта.

Предоставленные социальными организациями документы проверяются экспертами на предмет их соответствия реальности. После проверки рассчитывается рискованность проекта, его социальный эффект, также ему присваивается рейтинг. Специально подготовленные эксперты-оценщики исследуют предлагаемый на размещение социальный проект и его бизнес-план, а также осуществляют осмотр организации на месте.

В случае попадания в листинг вся информация о проекте становится доступна потенциальным инвесторам на сайте СФБ. Инвестор может быть уверен в том, что вкладывает свои денежные средства именно в тот проект, который наиболее соответствует его требованиям.

Ключевой миссией СФБ является решение самых сложных социальных вопросов, которые должным образом не разрешаются на уровне правительства или бизнес-структур или их решение на данных уровнях попросту не является эффективным.

То есть некоммерческая организация или социальное предприятие за счет получения дополнительного финансирования решает социальные проблемы, которые прочими политическими и экономическими акторами не были бы решены. При этом организация должна четко представлять, какую конкретно проблему, какими средствами она сможет решить, кто является благополучателем ее проекта.

Помимо выполнения данной социально значимой функции, социальные предприятия получают возможность заявить о себе, посредством демонстрации положительного опыта своей деятельности найти инвесторов и зарекомендовать себя как ответственные организации.

Если раньше социальные предприятия были озабочены поиском инвестиций, то теперь им будет достаточно подать заявку на размещение на социальной фондовой бирже. За счет этого повышается эффективность деятельности некоммерческих организаций и социальных предприятий, потенциально растет число проектов, которые организация сможет реализовать, и, следовательно, увеличивается социальный или экологический эффект ее деятельности, решаются социальные проблемы.

Таким образом, повышается ценность социального предпринимательства. СФБ создают платформы, объединяющие социальные предприятия и социально ориентированных инвесторов, для которых социальное предпринимательство представляет определенную ценность. За счет привлечения большого числа новых инвесторов и социальных предприятий к деятельности СФБ ценность деятельности социального предпринимателя повышается. Это становится возможным посредством привлечения общественного внимания к данному феномену, а также посредством предоставления социальным предпринимателям дополнительных возможностей.

Можно резюмировать положительные стороны использования социальных фондовых бирж как для инвесторов, так и для социальных предпринимателей. Для инвесторов социальные фондовые биржи:

- увеличивают прозрачность социальных проектов;
- позволяют сэкономить время на поиске проекта для инвестирования;
- снижают затраты на поиск проектов;
- снижают финансовые и управленческие расходы;
- снижают уровень социальных расходов;
- предоставляют объективную информацию о размещенных на бирже социальных проектах;
- повышают социальную значимость инвестиций;
- позволяют получить не только финансовый, но и социальный эффект от инвестирования.

Для социальных предпринимателей социальные фондовые биржи:

- повышают вероятность инвестирования;
- обеспечивают стабильное функционирование организации;
- стимулируют организацию к постоянному совершенствованию за счет необходимости предоставления социального и финансового отчета о своей деятельности;
- повышают значимость их социальной деятельности;
- повышают стоимость компании;
- увеличивают узнаваемость компании; повышают рейтинг компании.

Существуют следующие функции СФБ:

- привлечение денежных средств социальных инвесторов к участию в финансировании социальных проектов;
- информирование общества по проблемам социального предпринимательства;
- привлечение внимания и интереса инвесторов к деятельности социальных фондовых бирж;
- предоставление социальным организациям площадки для реализации проектов и поиска инвестиций.

Целевые сектора социальных предприятий, попадающих в листинг СФБ, включают такие области, как здоровье и здравоохранение; доступное жилье; социальный транспорт; экологически чистые технологии производства; образование; развитие туризма; развитие сельского хозяйства; бедность с нищетой и социальной депривацией.

В настоящее время в мире функционируют несколько СФБ: Бразильская, Сингапурская, Южно-Африканская, которые можно разделить на две большие категории в зависимости от модели деятельности СФБ. В 2013 году планируется открытие Лондонской фондовой биржи.

К модели СФБ первого типа относится Южно-Африканская (СФБ SA Social Investment Exchange) социальная фондовая биржа, которая принимает на размещение социальные проекты, по сути, относящиеся к деятельности общественных организаций. Данная модель проста, она не предполагает выпуска ценных бумаг, но просто предлагает инвестору профинансировать тот или иной проект.

Внести свой вклад в развитие того или иного социального проекта можно прямо на сайте социальной фондовой биржи. Тут же можно найти информацию и о рискованности, а также о рейтинге данного проекта. Отличительной особенностью социальной фондовой биржи является то, что инвестор не получает финансовой отдачи от своего вклада, а единственным измерителем эффективности того или иного проекта является его социальный эффект.

Общественные проекты, представленные на сайте Южно-Африканской социальной фондовой биржи, имеют самую разную направленность, к примеру:

- развитие фермерства;
- повышение компетенций детей в сфере образования;
- увеличение осведомленности среди населения о детских раковых болезнях и т. д.

К модели второго типа относятся Бразильская социальная фондовая биржа BN&FBOVESPA, а также Сингапурская Impact Investment Exchange Asia. Предполагается, что Лондонская социальная фондовая биржа будет функционировать по такому же принципу.

Вторая модель функционирования социальных фондовых бирж более сложна. В отличие от первой модели здесь предполагается выпуск ценных бумаг: акций и облигаций, а в качестве эмитентов выступают не общественные организации, а социально ориентированные предприятия. То есть, вкладываясь в такие социальные проекты, инвестор, помимо непосредственно социального эффекта, получает прибыль, которая зависит от количества купленных им ценных бумаг и от их стоимости.

Можно сказать, что именно социальные фондовые биржи второго типа являются более традиционными в привычном значении фондовой биржи. Они выступают именно как организованный биржевой рынок социальных проектов. Целью такой социальной фондовой биржи является создание платформы, которая позволяет торговать акциями и облигациями социальных предприятий на регулируемой основе. Данная модель, в отличие от первой, не является простой благотворительной площадкой, но представляет собой место торговли ценными бумагами предприятия социальной направленности.

Таким образом, можно сделать вывод, что вторая модель функционирования социальных фондовых бирж является более сложной и вместе с тем более отвечающей требованиям традиционных биржевых механизмов.

Резюмируя, стоит отметить, что социальные фондовые биржи представляют собой качественно новый социально-экономический феномен, отвечающий современным требованиям как инвесторов, так и предпринимателей. Более того, социальные фондовые биржи способствуют появлению нового типа инвесторов — impact investors, которые нацелены не только на извлечение прибыли из своих инвестиций, но также на решение значимых социальных проблем.

В связи с открытием в 2013 году Лондонской СФБ, деятельность которой не будет ограничена одной страной или регионом (принять участие в ее деятельности сможет любое социальное предприятие в любой стране мира), с уверенностью можно утверждать, что феномен СФБ набирает популярность и имеет большие перспективы своего развития.

Литература

1. *Баталина М.* Обзор опыта и концепций социального предпринимательства с учетом возможностей его применения в современной России / М. Баталина, А. Московская, Л. Тарадина. М.: ГУ ВШЭ, 2008. 83 с.
2. *Веревкин Л.П.* Социальная ответственность бизнеса. URL: http://wciom.ru/fileadmin/Monitoring/95_1/2010_1(95)_3_Verevkin.pdf. Загл. с экрана. Яз. рус. (дата обращения: 01.12.2012).
3 ASIAIIX. Mode of Access. URL: http://www.sasix.co.za, free. Title of screen. Lang. eng. Usage date: 01.12.2012.
4 BM&FBOVRSPA. Mode of Access. URL: http://www.bmfbovespa.com.br, free. Title of screen. Lang. eng. Usage date: 01.12.2012.
5 SASIX. Mode of Access. URL: http://www.sasix.co.za, free. Title of screen. Lang. eng. Usage date: 01.12.2012.

ИССЛЕДОВАНИЕ ПРИМЕНЕНИЯ ПРИНЦИПОВ УПРАВЛЕНИЯ АНРИ ФАЙОЛЯ НА ПРИМЕРЕ ВЫСШЕГО УЧЕБНОГО ЗАВЕДЕНИЯ НИУ ВШЭ — САНКТ-ПЕТЕРБУРГ

Иванченко Е. А.
студентка 2-го курса факультета менеджмента
НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург.
Научный руководитель — старший преподаватель Т. В. Чеботаева

Аннотация. В последнее время стиль управления организацией перестал соответствовать принципам определенных школ, поэтому в данной работе мы постараемся определить, насколько эти принципы сохранили свою индивидуальность, а конкретно принципы управления административной, классической школы менеджмента, разработанные Анри Файолем. Также в задачи нашего исследования входит определение эффективности применения этих принципов и их влияние на кадровую политику, которое будет рассмотрено на примере современной организации — высшего учебного заведения НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург.

Ключевые слова: кадровая политика, административные принципы управления, развитие кадрового потенциала, политика управления.

Abstract. Recently, the management style of the organization has no longer conformed to the principles of certain schools, that is why in this research we will try to determine whether they retained their identity, namely the principles of the administrative, classic management school, designed by Henri Fayol. Also the task of our research is to determine the effectiveness of these principles application, their impact on the human resources policy, which will be considered in case study of the modern organization — State University HSE St. Petersburg.

Keywords: human resources policy, administrative management principles, the development of human resources management policy.

Введение. В данной работе рассмотрена кадровая политика высшего учебного заведения, так как в последнее время в сфере образования возникают некоторые изменения и трудности, которые, безусловно, оставляют отпечаток на развитии кадрового потенциала.

Акцент сделан на использовании четырнадцати принципов управления Анри Файоля (1841–1925), так как именно он является представителем административной школы менеджмента, признанной классической.

Основная проблема данного исследования заключается в том, что в последнее время в политике управления организацией некоторые принципы административной школы менеджмента забыты или используются неверно, что влияет на эффективность деятельности этой организации и удовлетворенность ее сотрудников условиями работы.

Для исследования был выбран факультет менеджмента Высшей школы экономики. Данный вуз привлекателен не только качеством образования и устойчивыми позициями, которые он занимает, но и статусом Национального исследовательского университета.

Факультет менеджмента вызвал у нас наибольший интерес, ведь именно здесь рассказывают об искусстве управления и обучают ему. Был поставлен вопрос: как эти знания применяются сотрудниками данного факультета на практике.

Основные принципы администрирования. Для начала расскажем о самих административных принципах управления, разработанных Анри Файолем. Всего их четырнадцать:

1. Разделение труда — это повышение эффективности производства при затрате тех же условий, равномерное распределение задач между сотрудниками.

2. Полномочия и ответственность — делегирование полномочий каждому работающему, вследствие чего возникает и ответственность за переданные полномочия.

3. Дисциплина — выполнение условий соглашения между рабочими и руководством, применение санкций к нарушителям дисциплины.

4. Единство распорядительства, или единоначалие, — получение распоряжений и отчет только перед одним непосредственным начальником.

5. Единство руководства и направления действий — объединение действий с одинаковой целью в группы и работа по единому плану.

6. Подчинение частных интересов общим — личные интересы одного работника или нескольких работников не должны преобладать над интересами самой организации в целом.

7. Вознаграждение — получение справедливого вознаграждения сотрудниками за проделанную работу или за особые отличия в своей сфере деятельности.

8. Централизация — правильное соотношение между централизацией и децентрализацией с целью достижения лучших результатов.

9. Иерархия, или скалярная цепь, — наличие ряда руководящих должностей, начиная с высших и заканчивая низшими.

10. Порядок — рабочее место предоставляется каждому работнику, который занимает должность в соответствии со своей квалификацией.

11. Справедливость — справедливое проведение в жизнь правил и соглашений на всех уровнях скалярной цепи.

12. Стабильность персонала — отсутствие высокой текучести кадров: постоянный состав работников.

13. Инициатива — поддержание инициативы в работе: свобода предложений, их поощрение и возможность осуществления.

14. Корпоративный дух — гармония, единение персонала — большая сила в организации.

Экспериментальная часть: разработка методики. Основываясь на принципах А. Файоля, мы разработали методику оценки мотивации сотрудников, которую использовали в социологическом исследовании на факультете менеджмента НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург. Данная методика позволила нам сделать выводы о возможных путях совершенствования кадровой политики и развития кадрового потенциала факультета менеджмента.

Суть этой методики заключается в оценке сотрудниками кадровой политики с использованием принципов А. Файоля и представляет собой анкету, которая состоит из четырех структурных частей.

Первый блок вопросов направлен на определение ученой степени, принадлежности к категории персонала, возраста и стажа работы.

Со второго по четвертый блок вопросы представлены в виде утверждений, которые респондент должен оценить по пятибалльной шкале. Все три блока логически разделили четырнадцать принципов А. Файоля.

Второй раздел включает структурные принципы: разделение труда, единство цели и руководства, соотношение централизации и децентрализации управления, власть и ответственность, иерархию.

Третий блок — принципы процесса: справедливость, дисциплина, вознаграждение, единоначалие, подчинение частных целей общим. И последний блок — принципы конечного результата: порядок, стабильность персонала, инициатива, единство персонала.

Шкала оценок выглядит следующим образом:

«5» — Полностью согласен

«4» — Скорее согласен

«3» — Трудно сказать

«2» — Скорее не согласен

«1» — Абсолютно не согласен

Оценивая каждое утверждение по пятибалльной шкале, респонденты составляют общую картину кадровой политики факультета менеджмента.

Таким образом, в результате исследования мы сможем сделать выводы о проблемных сторонах кадровой политики факультета и найти пути их улучшения.

Результаты исследования. В процессе данного исследования приняли участие 30 респондентов (100 %) — сотрудников факультета менеджмента трех категорий:

- профессорско-преподавательский состав — 12 человек (40 %);
- учебно-вспомогательный состав — 6 человек (20 %);
- административно-управленческий состав — 7 человек (23 %).

Также среди этих 30 респондентов есть и такие, которые одновременно принадлежат нескольким категориям — 5 человек (17 %).

Возраст респондентов распределился следующим образом: основной контингент сотрудников принадлежит к зрелому возрасту (39 %), на втором месте оказался персонал от 31 до 40 лет (30 %), на следующем месте — молодые сотрудники факультета менеджмента до 30 лет (18 %), а работники старше 60 лет составили самую меньшую часть коллектива (13 %).

Из полученных данных можно сделать следующий вывод: на факультете менеджмента работают люди разных возрастов. Более того, масштаб проблемы старения научно-педагогического состава здесь принимает незначительные размеры. Ведь как мы видим, вторую по величине часть персонала составляют сотрудники от 31 до 40 лет, также процент молодых сотрудников, пусть ненамного, но выше процента сотрудников старше 60 лет.

Возраст прямо пропорционален стажу работы сотрудников. Таким образом, 21 человек имеет опыт работы 10 лет и более, преимущественно сотрудники от 41 до 60 и старше (69 %). Работники от 31 до 40 в среднем имеют опыт работы от 3 до 10 лет (23 %), а молодой персонал, соответственно, наименее опытен — до 3 лет (8 %). Из этих результатов можно сделать вывод о том, что на факультете менеджмента работают в целом довольно опытные и квалифицированные сотрудники.

Помимо этого, исследование показало, как сотрудники различных категорий видят управление на своем факультете. Анкеты респондентов были разделены на четыре части в соответствии с их категориями (табл. 1).

Таблица 1

Реализация административных принципов для всех категорий персонала

Принципы управления	**Профессорско-преподавательский состав**	**Учебно-вспомогательный состав**	**Административно-управленческий состав**	**Смешанные категории**
1. Разделение труда	52 %	60 %	48 %	50 %
2. Полномочия и ответственность	73 %	68 %	88 %	88 %
3. Дисциплина	66 %	60 %	48 %	45 %
4. Единство распорядительства	67 %	53 %	76 %	78 %
5. Единство руководства и направления действий	77 %	85 %	72 %	70 %
6. Подчинение частных интересов общим	64 %	65 %	80 %	80 %
7. Вознаграждение	58 %	52 %	46 %	48 %
8. Централизация	71 %	75 %	74 %	78 %
9. Иерархия	82 %	70 %	76 %	75 %
10. Порядок	74 %	72 %	66 %	63 %
11. Справедливость	76 %	71 %	78 %	78 %
12. Стабильность персонала	65 %	68 %	72 %	50 %
13. Инициатива	72 %	82 %	84 %	85 %
14. Корпоративный дух	65 %	76 %	80 %	80 %

Из данных, приведенных в таблице, видны наиболее слабые места управления каждой из категорий. Профессорско-преподавательский состав отнес к ним разделение труда и вознаграждение, учебно-вспомогательный — единство распорядительства и вознаграждение, а административно-управленческий — разделение труда, дисциплину и вознаграждение. Что касается сотрудников, которые принадлежат двум категориям сразу, то ими наиболее слабыми областями политики управления были выбраны разделение труда, вознаграждение, дисциплина и стабильность персонала.

Таким образом, мы можем наблюдать невысокие показатели разделения труда и низкую удовлетворенность поощрениями за заслуги в работе среди всех сотрудников факультета менеджмента, принявших участие в социологическом опросе.

Большая часть респондентов отметила, что им выплачивают лишь небольшие премии по итогам квартала и года, независимо от стажа работы и ученой степени. Такие виды премий, по их мнению, являются недостаточно щедрыми. В то же время мы можем заметить, что, по мнению сотрудников, на факультете менеджмента поддержание инициативы в работе держится на высоком уровне, так как в среднем принимает значение, равное 80 %.

Различия в показателях принципа «разделение труда» вызвано выполнением разных задач подчиненными в ходе рабочего процесса. Особенно часто эта проблема встречается в работе административно-управленческого состава и персонала, принадлежащего нескольким категориям.

Административно-управленческий персонал может сталкиваться с различными видами обязательств, на их долю ложится большая ответственность за основные рабочие процессы факультета менеджмента.

Что касается сотрудников смешанных категорий, то их работа усложняется как раз за счет принадлежности к разному составу персонала, ведь им приходится одновременно выполнять несколько различных по своему содержанию задач.

В общем, можно сказать, что кадровая политика данного факультета находится на уровне выше среднего, так как большая часть показателей принимает значения от 64 до 81 % (табл. 2).

Таблица 2

Реализация принципов управления А. Файоля на факультете менеджмента

Принципы управления	**Результаты исследования**
1. Разделение труда	53 %
2. Полномочия и ответственность	79 %
3. Дисциплина	55 %
4. Единство распорядительства	68 %
5. Единство руководства и направления действий	76 %
6. Подчинение частных интересов общим	72 %
7. Вознаграждение	51 %
8. Централизация	75 %
9. Иерархия	76 %
10. Порядок	69 %
11. Справедливость	76 %
12. Стабильность персонала	64 %
13. Инициатива	81 %
14. Корпоративный дух	76 %

Из данных, представленных в таблице, видно, насколько эффективно реализуются принципы Файоля, а также сильные и слабые стороны управления. Отсюда также видна значимость и актуальность принципов управления Анри Файоля. Но это, тем не менее, не исключает существования проблемных зон, к которым относятся: разделение труда (53 %), дисциплина (55 %) и вознаграждение (51 %).

Выводы и рекомендации. В своей работе мы предлагаем возможные стратегии действий по улучшению данных показателей. Так, для того, чтобы персонал был доволен вознаграждениями за работу, мы предлагаем сделать акцент на развитии материальных условий работы — стимулирующие и компенсационные надбавки, премии за особые заслуги в работе.

Надбавки и премии могут выплачиваться за степень, занимаемую должность, за выполнение особо важных, сложных и ответственных работ, за учебную и учебно-методическую работу и работу по развитию и качеству образования, за эффективную и качественную работу и вклад в развитие университета, а также по итогам работы за полугодие, учебный и календарный год.

Помимо этого, сотрудников можно поощрять дополнительными бонусами за отличную работу и особые успехи и заслуги. В качестве бонусов могут выступать: билеты в театр, кино, на концерт, абонемент в спортивный клуб, вручение подарочных сертификатов на покупку каких-либо товаров или услуг, неделя бесплатных обедов, уик-энд за счет вуза.

Что касается разделения труда, то следует сделать акцент на распределении обязательств между сотрудниками, а также обратить внимание на то, в какой сфере каждый сотрудник может раскрыть свой потенциал в полной мере и работать максимально эффективно. Возможно, возникнет необходимость в создании дополнительных рабочих мест. Делегирование части полномочий, ответственности и обязательств новым сотрудникам облегчит работу другим.

И последнее, на что стоит обратить внимание, — дисциплина. Этот показатель можно стимулировать с помощью поощрений за высокую организованность — награждение благодарственными письмами, грамотами, знаками отличия, помещение фотографии на Доску почета или вручение переходящего титула «лучший работник (преподаватель)» на определенный срок (например, на месяц), дополнительные выходные (при условии, если сотрудник успевает выполнять все поручения в срок и является дисциплинированным в течение какого-то определенного времени). В качестве борьбы с нарушителями будут выступать выговоры, замечания и лишения дополнительных бонусов и привилегий.

Таким образом, можно сказать, что персонал в целом доволен кадровой политикой своего факультета, которая находится на уровне выше среднего. Но все же наблюдается наличие слабых, проблемных мест, изменение которых в силах руководства. Факультет менеджмента облает некоторыми ресурсами, которые позволят улучшить эту ситуацию в дальнейшем.

Также данное исследование показало значимость применения принципов управления, предложенных Анри Файолем, в современной организации. Большинство из них являются актуальными и важными, так как без них функционирование организации сегодня просто невозможно представить, что подтверждается высокими показателями этих принципов на факультете менеджмента, которые были выявлены в ходе нашего исследования.

Литература

1. Классики менеджмента / под. ред. М. Уорнера; пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. СПб.: Питер, 2001. 1168 с.
2. *Кравченко А.И.* История менеджмента: учеб. пособие для вузов. 5-е изд. М.: Академ. Проект: Трикста, 2009. 560 с.
3. *Маслов В.И.* Концептуальные установки менеджмента... // Менеджмент в России и за рубежом. 2007. № 1. С. 125–135.
4. *Мескон М.Х.* Основы менеджмента / пер. с англ. 2-е изд. М.: Дело, 2009. 800 с.
5. *Русецкая О.В.* Технологии административного менеджмента. СПб. СПБГУФ, 2010. 128 с.
6. *Трубин Д.А.* Социальные технологии реализации кадровой политики в вузе: Социальное управление человеческими ресурсами: магистерская дисс. ИНЖЭКОН. СПб., 2012. 108 с.
7. *Breeze J.D.* ADVANCED THEORY & PRACTICE OF MANAGEMENT... // Administration. 2007. No. 65. P. 42–48.
8. *Daniels A.W.* The foundations of Henri Fayol's administrative theory... // Management Decision. 2010. No. 3. P. 7–13.

САМООРГАНИЗАЦИЯ КОМАНДЫ ВИРТУАЛЬНОГО ПРОЕКТА

Клишков И. А.
студент 2-го курса факультета менеджмента
НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург.
Научный руководитель — к. т. н., доцент К. Н. Тимофеев

Аннотация. В статье предложены механизмы и принципы самоорганизации команды в проектной сети на базе теории самоорганизующихся многоагентных систем, выявлены проблемы, связанные с созданием творческой среды в команде, и предложены возможности их решения.

Ключевые слова: самоорганизация, проектная сеть, творческая среда.

Abstract. The article suggests mechanisms and principles of self-organizing teams in the project network, based on the theory of self-organizing multi-agent systems, identified the problems associated with the establishment the creative environment in the team and propose ways to solve them.

Key words: self-organization, project network, creative environment.

В современном быстро развивающемся мире благодаря глобализации проекты, требующие сложной реализации, становятся обычным явлением. Такие факторы, как глобальная конкуренция, сложность вывода на рынок нового продукта, резкое уменьшение сроков реализации проектов, обусловили появление проектных команд.

При создании проекта может возникнуть ситуация, когда имеется только ядро команды, могут отсутствовать корпоративные и производственные ресурсы или персонал для его разработки и реа-

лизации. Решением данной проблемы является создание виртуальной проектной команды. Однако в отличие от проекта в реальной окружающей среде виртуальный проект, как правило, возникает без предварительного детального анализа альтернативных вариантов решения проблем. Виртуальные проекты начинают внедряться сразу, без необходимой апробации в экспериментальных условиях. В такой ситуации появляется принцип самоорганизации.

Впервые термин «самоорганизация» встречается в работах Р. Декарта. В области же кибернетики понятие самоорганизующейся системы было введено В. Р. Эшби. Он определяет ее как систему, которая сама изменяет свою организацию. Позже П. П. Грассе применил понятие самоорганизации как процесса или механизма, приводящего к появлению и поддержанию организации системы за счет внутренних видоизменений без явного внешнего вмешательства. Термин «самоорганизация» образован из слова «само», которое обусловлено внутренними процессами локальных взаимодействий участников системы, и слова «организация», которое интерпретируется как совокупность отношений и взаимодействий в процессе выполнения какой-либо деятельности [Di Marzo Serugendo et al., 2011].

В ходе исследования были рассмотрены механизмы и принципы, применимые для самоорганизации виртуальных команд на базе теории самоорганизующихся многоагентных систем. Многоагентными называют системы, для функционирования которых необходимо более одного интеллектуального агента. Можно предложить классифицировать механизмы самоорганизации по видам отношений участников команды:

1. Механизмы, базирующиеся на прямом взаимодействии участников команды. В данных механизмах взаимодействие происходит именно между членами команды. Взаимодействиями являются улучшения тех или иных свойств внутренней командной структуры.

2. Механизмы, базирующиеся на косвенном взаимодействии участников команды. В этих механизмах каждый конкретный сотрудник воздействует на внешнюю среду, видоизменяя ее, а другие члены команды в соответствии с этими изменениями адаптируют свое поведение.

3. Механизмы, базирующиеся на функции полезности. В таких системах сотрудники команды выстраивают свое поведение так, чтобы величина полезности для них самих возрастала. Поощрение может выражаться как в ментальных ее проявлениях, например в одобрении остальных членов команды или похвалы руководителя, так и в материальных — финансовых бонусах.

Существуют и более сложные — комбинированные — механизмы самоорганизации проектной команды, главным из которых является «плетение сети». Участники виртуальной команды, находящиеся в различных точках компьютерного пространства, при объединении связывают данные точки «нитью». Когда «нить» закрепляется на точке, она образует самый краткий путь к данным узлам. При присоединении нового участника к команде он закрепляет один из концов своей «нити» в одном из уже существующих узлов, так как для попадания в виртуальную команду требуется его коммуникация с хотя бы одним из ее непосредственных участников. В результате образуется сеть, при попадании в которую для пользователя виртуального пространства увеличивается вероятность присоединения к команде, если у него имеются необходимые ресурсы, совместное использование которых в команде может дать результаты, выгодные обеим сторонам.

Исследуя механизмы самоорганизции проектной сети, целесообразно применять сценарий роста и эволюции безмасштабных сетей, предложенный исследователями Барабаши и Альберт [Albert, Barabasi, 2010]. Он основан на том, что, когда выбираются узлы, к которым присоединяется новый узел, вероятность, с которой он будет соединяться с уже существующими, зависит от числа связей, которыми эти узлы связаны с другими узлами. Таким образом, в сети появляются узлы-концентраторы с наибольшим количеством связей — хабы. Ими могут являться такие члены команды, как топ-менеджер, финансист, технолог, главный программист, и при выходе их из проекта команда перестанет функционировать.

Следующий механизм, который можно использовать, называется «молдинг» (формовка). Суть этого механизма заключается в том, что ресурсы, доступные в виртуальной среде, привлекают участников сети. Следует заметить, что ресурсом может являться как, например, информация, так и ее носитель. Если ресурса много, то он не несет в себе большой ценности. Если ресурс скуден, пользователи сети собираются вокруг него, вследствие чего формируется кластер. Следуя концепции данного механизма, из этого кластера и складываются виртуальные команды. Когда проект завершен, то ячейка кластера, содержащая участников данного проекта, распадается и начинается новый цикл [Gorodetsky et al., 2009].

Таким образом, проектная сеть позволяет быстро использовать все имеющиеся возможности благодаря самоорганизации команды. Под командой понимается группа высокого развития, члены которой могут работать в разных временных зонах, могут быть разделены по географическим территориям и используют коммуникативное виртуальное пространство для достижения определенных общих целей.

Однако группу людей, деятельность которых направлена на единый результат, еще нельзя назвать полноценной командой. При самоорганизации команды могут возникать некоторые проблемы с групповой идентификацией, степенью доверия и трудностями в общении, участники могут испытывать чувство тревоги, связанное с неопределенностью и отсутствием необходимой для них информации.

Первый этап формирования доверия — безопасность. Любая информация, переданная или полученная в процессе совместной деятельности, может быть использована как в положительных, так и в негативных целях. Для снижения степени опасности следует соблюдать неформальный этический кодекс внутри команды и аккуратно относиться к получаемой информации.

Второй этап — личные качества сотрудников. Необходимо, чтобы у каждого сложилось понимание того, что в рамках виртуального общения необходимо воспринимать других не только как источник передачи информационных и других ресурсов, но и как полноценного партнера по ведению проекта.

Третий этап формирования взаимного доверия — профессиональная значимость. Члены команды должны самостоятельно принимать решения, которые будут способствовать эффективности реализации проекта. В данном случае полномочия будут определяться не положением в иерархической структуре, а компетентностью участников.

Итак, можно сделать вывод, что для самоорганизации команды должны учитываться два основных аспекта: принципы и механизмы самоорганизации и система обеспечения творческой среды в команде для построения необходимых рабочих процессов и коммуникации. Непосредственное воздействие оказывает как кластерная организация, в которой складывается команда, так и качество взаимодействий. Именно это и влияет на ее будущую производительность, сплоченность и эффективность.

Литература

1. *Albert R., Barabasi A.L.* Statistical mechanics of complex networks // Rev. Mod. Phys. 2010. P. 47–74.
2. *Di Marzo Serugendo G., Gleizes M.-P., Karageorgos A.* Self-organisation in multi-agent systems // Rapport de recherché, Toulouse. 2011.
3. *Gorodetsky V., Karsaev O., Samoylov V.* Agent-based Distributed Decision Making in Dynamic P2P Environment // An International Journal. Vol. 3. No. 1. 2009.

СИСТЕМА ГОСУДАРСТВЕННЫХ ЗАКУПОК В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ: АНАЛИЗ ОСНОВНЫХ ПРОБЛЕМ ГОСЗАКАЗА

Ковалев Т. А., Старостин Д. А.
магистранты 1-го курса факультета менеджмента НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург.
Научный руководитель — к. ю. н., доцент В. Г. Беляков

Аннотация. В статье речь идет об основных проблемах, связанных с реализацией Федерального закона Российской Федерации от 21.07.2005 № 94-ФЗ (ред. от 30.12.2012), дается анализ нового Федерального закона о контрактной системе — ФЗ от 05.04.2013 № 44-ФЗ. Задача статьи — показать недостаточность процедурных методов в борьбе с коррупцией в сфере государственных закупок.

Ключевые слова: государственные закупки, информационная прозрачность, коррупция, торги, эффективность государственных закупок.

Abstract. This article describes the main problems of realization the law № 94, also there is analysis of new law of federal contract system. The article's task is to show that corruption in procurement system can't be eliminate only by procedure methods.

Keywords: government procurements, information transparency, corruption, tenders, efficiency of government procurements.

Начиная с 2005 года основным механизмом расходования бюджетных средств государственными учреждениями Российской Федерации является система государственных закупок.

По подсчетам Министерства экономического развития Российской Федерации, общий объем государственного и муниципального заказа с учетом государственных корпораций и естественных монополий составил в 2012 году около 13 трлн рублей. Государственные закупки составляют примерно 1/5 объема внутреннего спроса, что делает их крайне значимым фактором развития экономики. Эффективность государственных закупок напрямую влияет на темпы развития инфраструктуры страны, стимулирует производство, создает новые рабочие места [Смольякова].

В основных направлениях бюджетной политики на 2013 год и плановый период 2014 и 2015 годов запланировано государственное финансирование в 2013 году: национальной обороны — 2345 млрд, образования — 597 млрд, здравоохранения — 597 млрд рублей. Значительный объем государственных расходов будет реализован через систему государственных закупок. И качество исполнения расходной части федерального бюджета прямым образом влияет на выполнение поставленных государством задач в приоритетных областях развития Российской Федерации [Основные направления...].

Система государственных закупок в Российской Федерации сформировалась в 2005 году в результате принятия Федерального закона Российской Федерации № 94-ФЗ от 21.07.2005 «О размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд» (далее — ФЗ № 94).

Необходимость в принятии нового федерального закона была вызвана объективными причинами. Начиная с 2000 года в связи со значительным ростом государственных доходов увеличились объемы государственных закупок. Согласно данным Всемирного банка, в 2002 году объем государственных закупок составил примерно 12 млрд долларов, что на тот момент составляло 8,7 % расходов консолидированного бюджета, а к 2004 году он достиг уровня 22 млрд долларов [Сушков, 2010].

Принятие ФЗ № 94 должно было решить вопрос с коррупцией, повысить эффективность и прозрачность государственных закупок. ФЗ № 94 за годы своего применения успел увеличиться почти в три раза, с 47 до 134 страниц, но достичь указанных целей в полной мере не удалось [Яковлев и др., 2010].

Укажем основные проблемы, которые были отмечены экспертами при анализе применения ФЗ № 94 в период с 2005 по 2012 год.

ФЗ № 94 не смог предоставить заказчику эффективных инструментов влияния на качество поставляемых товаров, выполняемых работ, оказываемых услуг. Для получения качественного продукта требуется детальное описание характеристик поставляемого товара. Вместе с тем ФЗ № 94 запрещает конкретизацию отдельных характеристик закупки, в техническом задании требуется задавать диапазон требуемых параметров, а не указывать их точное значение, запрещается указывать конкретную требуемую модификацию оборудования, необходимо добавлять ее словосочетанием «или аналог». Требования ФЗ № 94 не позволяют указать точные характеристики требуемого товара, особенно это актуально для сложных приборов, где незначительное изменение технических характеристик может существенно влиять на качество работы оборудования.

Следующая проблема связана с трудностями определения начальной цены контракта. На данный момент не существует четких методических рекомендации по определению начальной цены контракта, на практике заказчик вынужден собирать коммерческие предложения от поставщиков и на основе коммерческих предложений определять начальную цену контракта, что не является верным решением вопроса [Рожков, Балаева, 2009].

Решение о проведении закупок на отдельном сайте может быть оценено только с положительной точки зрения. Но на данный момент портал государственных закупок не обеспечивает информационную прозрачность проводимых торгов: плохо отлажена поисковая система, регулярные технические сбои в работе, возможность ограничивать конкуренцию путем намеренного орфографического искажения текста заявки и т. д. [Бальсевич и др.].

Не меньше трудностей как для заказчика, так и для поставщика создает длительность проведения торгов. С момента объявления конкурса или аукциона до заключения контракта с поставщиком

может пройти 30–45 дней. За этот период может существенно измениться рыночная конъюнктура, и к началу проведения торгов начальная (максимальная) цена контракта будет просто неконкурентоспособной.

ФЗ № 94 не дает возможности отбора поставщиков по квалификационным требованиям. Те механизмы, которые заложены в ФЗ № 94, позволяют с формальной точки зрения обходить требования заказчика к квалификации поставщика. Данная проблема особенно остро стоит при выполнении строительных работ, оказании услуг. В данном контексте абсолютно неэффективен механизм занесения в список недобросовестных поставщиков. Руководитель фирмы-однодневки, попавшей в указанный список, на следующий день без особых проблем может открыть новую фирму и продолжать предоставлять некачественные услуги.

ФЗ № 94 не дает возможности адаптировать контракт к изменяющимся условиям, особо остро это касается сроков поставки товаров, которые подчас срываются не по вине поставщика [Рожков, Балаева, 2009].

На данный момент ФЗ № 94 не может удовлетворить ни интересы государства, ни интересы коммерческих предприятий, ни интересы общества. Государственные учреждения не могут получить качественную продукцию от высококвалифицированных поставщиков, коммерческие предприятия страдают от недобросовестной конкуренции, общество, как конечный потребитель, не может быть удовлетворено низким качеством продукции, выполняемых работ, оказываемых услуг. Все это снижает общий уровень жизни и негативным образом отражается на эффективности расходования государственных средств.

На смену ФЗ № 94 с 1 января 2014 года вступает в силу Федеральный закон Российской Федерации № 44-ФЗ от 05.04.2013 «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» (далее — ФЗ № 44).

ФЗ № 44 призван регулировать не только процедуру закупок и отбор участников, но и обоснованность государственных закупок, а также позволять оценивать эффективность исполнения государственных контрактов [Интернет-интервью...].

Вместе с тем согласно материалам, подготовленным в 2012 году Рабочей группой промышленных компаний (Industrial Companies Working Group), анализ ФЗ № 44 выявил достаточно недоработок в новом законе.

ФЗ № 44 не решает проблемы с обоснованием государственных закупок: планы-графики, которые должны формироваться государственными учреждениями, не всегда информативны, сложно понять, какая конкретно продукция или работы будут затребованы. Следует признать, что со стороны государственных учреждений процесс составления точного перечня планируемых закупок может быть достаточно трудоемким и не всегда реализуемым.

ФЗ № 44 не дает возможности создать прозрачную систему ценообразования и эффективного контроля за формированием стартовых цен.

Не решен вопрос с отбором поставщиков по квалификационным требованиям. Да, согласно п. 9 ч. 1 ст. 31 ФЗ № 44 наделяет правительство устанавливать дополнительные требования к поставщикам: наличие финансовых ресурсов, оборудования и других материальных ресурсов, управленческой компетенции, опыта и деловой репутации, а также трудовых ресурсов для исполнения контракта. Но нигде не описана ни процедура предквалификации, ни условия ее проведения.

Законопроект содержит существенное количество отсылочных норм, в том числе к подзаконным нормативным актам без указания сроков принятия этих актов. Отсылочные нормы содержатся в более чем двадцати четырех статьях ФЗ № 44.

Несмотря на значительный объем — 134 страницы, ФЗ № 44 не предлагает конкретных механизмов устранения коррупционной составляющей в системе государственных закупок [Совершенствование процесса...].

Хотелось бы отметить, что ФЗ № 44 вводит новые виды торгов, новую площадку, на которой будут проходить торги. Насколько государство готово к тому, что придется обучать новый кадровый состав для обеспечения системы государственных закупок, сколько это может занять времени и денег, — вопрос неоднозначный.

Многие государственные учреждения не могут позволить себе иметь в своем штатном составе специалистов, способных проводить закупочные процедуры, и этот вопрос еще не решен на уровне государства.

На наш взгляд, качество взаимодействия государства — бизнеса — общества в сфере государственных закупок зависит от конкретных специалистов, работающих в данной сфере. И если государство планирует получить качественный результат от размещения государственного заказа, было бы логичным сосредоточиться не только на механизмах и процедурах, но и на кадровых вопросах.

Литература

1. *Бальсевич А., Пивоварова С., Подколзина Е.* Информационная прозрачность государственных закупок в регионах России. URL: http://www.hse.ru/data/2010/12/10/1208430758/Informationnaya %20prozrachnost.pdf (дата обращения: 21.04.2013).
2. Интернет-интервью с О. В. Анчишкиной, директором департамента развития федеральной контрактной системы Министерства экономического развития РФ: «Новая концепция государственных закупок. Актуальные правовые вопросы». URL: http://www.consultant.ru/law/interview/anchishkina.html (дата обращения: 21.04.2013).
3. Основные направления бюджетной политики на 2013 год и плановый период 2014 и 2015 годов. URL: http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=133448 (дата обращения: 21.04.2013).
4. *Рожков М.А., Балаева О.Н.* Проблемы госзакупочной деятельности в России: взгляд заказчика // Госзаказ: управление, размещение, обеспечение. 2009. № 18. С. 62–73.
5. *Смольякова Т.* Ни в чем себе не отказывайте. URL: http://www.rg.ru/2012/02/16/goszakupki.html (дата обращения: 21.04.2013).
6. Совершенствование процесса проведения государственных закупок. Рекомендации и материалы, подготовленные Рабочей группой промышленных компаний (Industrial Companies Working Group). М., 2012. 64 с.
7. *Сушков М.Н.* Финансирование системы размещения государственных заказов в России // Финансы, денежное обращение и кредит. 2010. № 6 (67). С. 182–186.
8. *Яковлев А.А., Аллилуева О.Г., Кузнецов И.В. и др.* Система госзакупок: на пути к новому качеству // Вопросы экономики. 2010. № 6. С. 88–107.

ОСОБЕННОСТИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ЗАКРЫТЫХ СТРУКТУРАХ (НА ПРИМЕРЕ ООО)

Козловцева А. Д.

стажер-исследователь НУГ «Корпоративный контроль и корпоративное управление»,
студентка 1-го курса факультета менеджмента НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург.
Научный руководитель — к. ю. н., доцент кафедры менеджмента В. Г. Беляков

Аннотация. В данной статье рассмотрены особенности корпоративного управления в закрытых структурах, в частности в ООО. В случае, когда исполнительная власть в ООО осуществляется только генеральным директором, могут возникнуть такие проблемы, как нарушение интересов вкладчиков, превышение полномочий генерального директора. Целью данной статьи является предложение возможных методов усовершенствования методов корпоративного управления в ООО.

Ключевые слова: закрытые структуры, общество с ограниченной ответственностью, корпоративное управление, генеральный директор, внутрикорпоративные конфликты.

Abstract. In the article the author describes the features of corporate governance. The problem, concerning a conflict between managing director and General Meeting of members is considered. Essential advantages of establishing the Board of Directors and improvements to be made in the Article of association are emphasized. The objective of the article is to offer possible methods of development of corporate governance in private limited companies.

Key words: private companies, private limited company, corporate governance, managing director, intra-corporate controversies.

В данной статье рассмотрены особенности корпоративного управления в обществах с ограниченной ответственностью — наиболее популярной на сегодняшний день в России организационно-правовой форме. Официально зарегистрировано 3 620 751 обществ с ограниченной ответственностью и обществ с дополнительной ответственностью, что, по расчетам автора, составляет 93 % всех коммерческих организаций [Единый государственный реестр юридических лиц]. Более того, на рассмотрении Государственной думы РФ находится законопроект о внесении поправок в Гражданский

кодекс РФ, согласно которому предлагается полная ликвидация ЗАО и ОДО [Проект Федерального закона...]. Таким образом, рассмотрение особенностей корпоративного управления в ООО является наиболее актуальным на данный момент.

Мы считаем, что корпоративное управление в закрытых структурах является вопросом, до сих пор не получившим достаточно подробного рассмотрения. Несовершенная организационная структура ООО и ЗАО, связанная с отсутствием такого органа корпоративного управления, как совет директоров, зачастую является причиной неэффективных отношений собственников компании с менеджментом, а также низкого уровня защиты интересов вкладчиков.

Коммерческие организации создаются путем объединения капиталов учредителей с целью извлечения прибыли. К открытым структурам в полной мере можно отнести только ОАО, а к закрытым — ООО и ЗАО. Закрытые общества объединяют следующие признаки [Гражданский кодекс РФ]:

- участники общества/акционеры не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащих им долей/акций;
- участники общества/акционеры пользуются преимущественным правом покупки доли/акций участника общества; уставом общества также может быть предусмотрено преимущественное право покупки обществом доли/акций, если другие участники общества не использовали свое преимущественное право в уставном капитале общества;
- ограниченное число учредителей: не более 50;
- общество не обязано опубликовывать данные о результатах своей деятельности.

Корпоративное управление является элементом любой коммерческой организации, однако в настоящее время нет единого определения данного термина. Согласно Я. Н. Гритансу, это система принципов, норм, правил, методов поведения участников корпоративных отношений, определяющих достижение целей в результате совместной деятельности [Гританс, 2005]. Д. Ларкер указывает, что корпоративное управление — это система сдержек и противовесов, подразумевающая мониторинг или контроль и направленная на снижение агентских издержек [Larcker, Tayan, 2011]. Проанализировав данные выше толкования, определим корпоративное управление как способ взаимодействия между собственниками и менеджментом компании, обеспечивающий максимально эффективную деятельность, направленную на максимизацию текущей прибыльности и увеличение стоимости капитала.

Корпоративное управление в России, по мнению И. Беликова [Березина, 2012], находится на более низком уровне по сравнению с развитыми странами. Очевидно, это связано со сравнительно недавним переходом к рыночной экономике. Несмотря на это, можно проследить непрерывное развитие корпоративного управления в России. В 2002 году Федеральной службой по финансовым рынкам был рекомендован Кодекс корпоративного поведения. С целью развития корпоративного управления в 2003 году был создан Национальный совет по корпоративному управлению. Российские компании стремятся попасть в рейтинги корпоративного управления, которые ежегодно публикуются[3]. Эти рейтинги составляются, учитывая права акционеров, эффективность работы органов управления, раскрытие информации, деятельность в интересах иных заинтересованных сторон и корпоративную социальную ответственность.

На основе анализа вышеперечисленных преобразований необходимо заметить, что все вышесказанное в основном ориентировано на открытые акционерные общества, на защиту прав акционеров и привлечение инвестиций. Основные положения Кодекса корпоративного поведения неприменимы для закрытых структур, где задача корпоративного управления сводится к обеспечению эффективного взаимодействия между собственниками и менеджментом компании [Кодекс корпоративного поведения...].

Общая структура органов управления ООО представлена на рис. 1.

Высшим органом управления является общее собрание участников общества. Все участники общества имеют право присутствовать на общем собрании участников общества, принимать участие в обсуждении вопросов повестки дня и голосовать при принятии решений. Каждый участник общества имеет на общем собрании участников общества число голосов, пропорциональное его доле в уставном капитале общества [Федеральный закон РФ...].

[3] Рейтинг корпоративного управления публикуют Standard&Poors, РИД и РА «Эксперт», УК «Арсагера» в рамках вычисления ставки дисконтирования для оценки инвестиционной привлекательности публичных российских компаний.

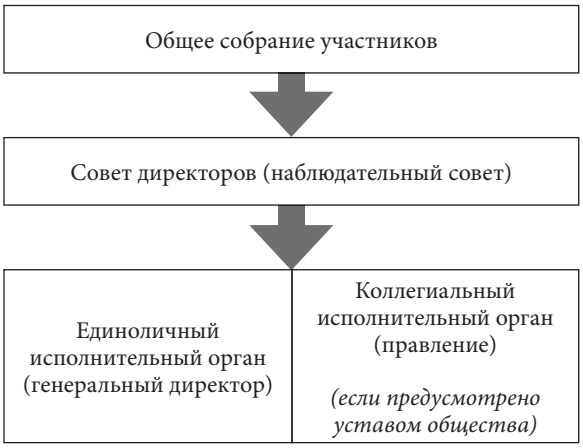

Рис. 1. Общая структура органов управления ООО

Уставом общества может быть предусмотрено наличие совета директоров — главного органа, обеспечивающего корпоративное управление в компании. Именно совет отслеживает разрешение конфликтов, возникающих между участником и менеджментом компании, контролирует деятельность исполнительных органов, обеспечивает соблюдение прав участников общества. Но в ООО наличие совета директоров является редким случаем, и тогда генеральный директор фактически единолично управляет компанией, совмещая функции руководителя и органа корпоративного управления.

В этом случае различие целей управляющего звена и собственников компании ведет к столкновению их интересов. Участники ООО заинтересованы в получении дохода от собственности, а менеджеры со стабильной оплатой труда — в реализации своих карьерных амбиций.

На основе проведенного исследования предложен ряд преобразований, направленных на совершенствование корпоративного управления в ООО. Наиболее радикальной мерой является введение совета директоров. В случае если собственники по причине малого размера бизнеса не считают создание совета директоров оправданным, рекомендуется перераспределить полномочия между общим собранием участников и генеральным директором. Наличие диспозитивных норм в законодательстве позволяет формировать устав согласно конкретной структуре, а не следовать строго определенным стандартам.

Путем внесения в устав общества соответствующих корректировок рекомендуется:

• определить размеры сделок, которые генеральный директор имеет право заключать без согласия участников, с обязательным согласием хотя бы одного (мажоритарного) участника общества, и сделок, заключение которых рассматривается только на созыве общего собрания участников;

• передать одному или нескольким мажоритарным участникам общества права контроля над деятельностью генерального директора (в том числе над финансовой деятельностью организации).

В заключение необходимо сказать, что инструменты повышения надежности корпоративного управления существуют, а главное, являются эффективными при их грамотном использовании.

Дальнейшее развитие структуры органов управления в закрытых корпорациях представляет интерес в случае вступления в силу поправок к главе 4 части I ГК РФ о разделении компаний на частные и публичные.

Литература

1. *Березина Е.* Топчемся на месте // Российская Бизнес-газета: Карьера и менеджмент. 2012. № 852.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации. М.: ТК«Велби»; Проспект, 2007.
3. *Гританс Я.М.* Корпоративные отношения: Правовое регулирование организационных форм. М.: Волтерс-Клувер, 2005.
4. Единый государственный реестр юридических лиц. URL: http://egrul.nalog.ru/
5. Кодекс корпоративного поведения. Корпоративное управление в России. Федеральная комиссия по рынку ценных бумаг / под общ. ред. И.В. Костикова. М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2003. 275 с.
6. Проект Федерального закона № 47538-6/2 «О внесении изменений в главы 1, 2, 3 и 4 части I Гражданского кодекса Российской Федерации».
7. Федеральный закон РФ от 8 февраля 1998 г. № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью».
8. *Larcker D.F., Tayan B.* Corporate governance matters: a closer look at organizational choices and their consequences. FT Press, 2011.

БИЗНЕС В СТИЛЕ ФАНК: УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ИНСТРУМЕНТЫ НОВОГО ПОКОЛЕНИЯ

Кузнецова Е. А.
студентка 2-го курса факультета менеджмента НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург.
Научный руководитель — преподаватель кафедры менеджмента Е. В. Веретённик

Аннотация. Фанки-бизнес — одна из самых интересных и необычных концепций развития предпринимательства. Шведские авторы (Кьелл Нордстрем и Йонас Риддерстрале) прослеживают изменения, происходящие в обществе, и изучают их воздействие на управленческие инструменты и особенности организации деятельности. Они утверждают, что компаниям нового века необходимо постоянно развиваться и меняться. Бизнесу тоже нужно развиваться, меняться. Основные характеристики такой компании: быть эмоциональной, необычной, привлекательной, креативной.

Ключевые слова: фанки-бизнес, трансформация традиционных компаний, инновационность, креативность, лидерство.

Abstract. Funky Business is one of the most interesting and unusual business concepts. The Swedish authors (K. Nordstrem, J. Riderstraale) observed social and economic changes and it's consequences concerned with business aspects. They suggest that all the companies should have a strive to evolve and to innovate. Nowadays business must be emotional, unique, creative.

Key words: funky business, creativity, innovation, leadership.

Фанки-бизнес — относительно новая (разработана в начале XXI века) концепция управления бизнесом и создания компаний в соответствии с требованиями сегодняшнего времени.

Авторы идеи — Кьелл Нордстрем и Йонас Риддерстрале — профессора Стокгольмской школы экономики, известные эксперты в вопросах корпоративной стратегии, развития бизнеса и глобализации. Они ввели на интеллектуальный рынок понятие «фанки» (funky), которое в современном его значении отражает нечто увлекательное, парадоксальное, меняющееся.

Фанки-концепция связана прежде всего с ведением бизнеса в условиях глобализации и реалиях «новой экономики», когда на первый план выходят экономика знаний, внедрение новых информационных технологий, когда использование интеллектуального потенциала становится насущной потребностью, когда технологические революции влекут за собой неизбежные изменения в хозяйственном механизме и в обществе в целом, носящие радикальный, необратимый, глобальный характер. Особенностью нынешнего периода является «константа флюидности» [Уткин, 2002] — когда стабильность повсюду уступает место нескончаемым переменам.

На рубеже нового тысячелетия начались активные перемены во всех аспектах жизни — социальные, политические, демографические, экономические, информационные составляющие стремительно трансформировались под влиянием эволюционно-революционных волн, вызванных глобализацией и идеями «новой экономики». Произошла радикальная конфронтация с традиционными моделями мышления [Рен, 2011]. Менялись традиционные роли, должности, опыт, заведенные порядки, компетентность, стратегии, страхи. Масштаб, спонтанность, динамизм, всесторонность, бесконтрольность — такие характеристики дают шведские авторы этим изменениям, подчеркивая, что наступило время непроходящего кризиса, увлекательного, опасного и неизбежного.

Специалисты говорят о смене парадигмы, о смене цивилизации. Так, Э. Тоффлер подчеркивает: «Тысячи внешне не связанных между собой изменений формируют новую экономическую систему, сопровождаемую как минимум возникновением новых стилей жизни — или новой цивилизации» [Тоффлер, 2008].

В сфере бизнеса с начала XXI века также стали происходить активные преобразовательные процессы. «Традиционный сценарий Business as usual принципиально неприменим» [Капица, 2008. С. 130]. Востребованы нестандартные бизнес-идеи и необычные стратегии развития предпринимательства, в том числе и концепция бизнеса в стиле фанк.

Фанки-концепция концентрирует внимание на особенностях этого времени: возникновение экономики знаний, интеллектуализация, креативность как насущная необходимость, широкое распро-

странение передовых технологий, урбанизация, развитие высокотехнологичного и интеллектуализированного производства, глобализация рынка труда, «тотальная» инновационность, феминизация, масштабные изменения в системе торговли, индивидуализация, преимущества и недостатки глобализации, «эра синглов», новые аспекты лидерства, экономизация человека.

Фанки-волна трансформирует абсолютно все традиционные элементы любых компаний и корпораций, независимо от их размеров, местонахождения, достижений и т. д. Шведские ученые считают, что недостаточно и бессмысленно проводить реорганизацию одного какого-то направления, не затрагивая все остальные.

Изменения должны носить всеобъемлющий характер. «Все, что предприятие делает во внутренней и внешней среде, должно систематически и непрерывно совершенствоваться: товары и услуги, производственные процессы, маркетинг, обслуживание, технологии, подготовка и обучение кадров, использование информации», подчеркивает П. Друкер [Друкер, 2011]. «Оазис покоя? Не могу найти такого!» — вторит ему Т. Питерс [Питерс, 2007].

Под влиянием фанки-волны с традиционной фирмой происходят значительные изменения.

• Размер компании.

Стремление к созданию конгломерата и расширение компаний до корпораций сменяются развитием малых компаний. «Если компания становится слишком большой, разбейте ее на части»[4], «Разъединяйтесь для обновления и инноваций», — советуют специалисты [Там же]. Традиционная компания неповоротлива, плохо приспособлена к адаптации в новых условиях. «Мания слияния», гигантомания не актуальны; укрупнение возможно только для достижения временных результатов и удовлетворения потребителей [Там же]. Фанки-компания — это небольшая компания.

Таблица 1

Изменения в организационном дизайне компаний

Традиционная компания	**Фанки-фирма**
Пирамида	Перевернутая пирамида («площадка для игр»)
Вертикальная схема управления	Сокращение управленческих уровней
Управление верхушки	Партисипативность[5]
Ячейки организационной структуры не взаимодействуют	Широкое взаимодействие между сотрудниками; самообучающаяся организация — сотрудники передают опыт и знания другим

• Изменения в руководстве компании.

Ученые полагают, что именно «проблемы лидерства являются ключевыми для достижения организационной эффективности» [Виханский, Наумов, 2006. С. 256], поэтому большое значение придается разработке новой концепции лидерства. Согласно этой концепции, лидер — это «преобразователь, а не спаситель, он проявляет творчество, а не кудесничество, за ним стоят реалии, а не мифы, он ведет последователей от результата к результату, а не от обещания к обещанию, он ориентирует людей на труд, а не на дивиденды, его цель — не изменить мир, а измениться в мире через развитие» [Виханский, Наумов, 2006. С. 524].

Задачи лидера в значительной степени отличаются от задач традиционного руководителя:

• разработать картину будущего компании («артикуляция ценностей не есть просто упражнение — это реальная задача, которую приходится решать всем, кто претендует на роль лидера» [Гунин, 1999]);

• переключать деятельность команды из фазы порождения идей в фазу эффективного производства (поощрять творчество и уметь прерывать его — то, что П. Сенге назвал в деятельности лидера «соединением разнородного») [Сенге, 2003];

• организовывать постоянное обучение сотрудников всех уровней, поощрять стремление к самообразованию — «лидеры должны быть завалены знаниями и заваливать ими всех остальных» [Нордстрем, 2011].

[4] Ричард Брэнсон. Цит. по: Бизнес в стиле фанк.

[5] Партисипативность — вовлечение работников в управление, решение проблем.

Таблица 2

Отношение к инновационности

Традиционная компания	Фанки-фирма
Инновационность рассматривается как добавление «пары опций» к существующему товару	Широкое внедрение инноваций, чтобы стать уникальным и конкурентоспособным
Сотрудники не склонны рисковать	Риск поощряется, промахи расцениваются как полезный опыт
Креативность — не экономическое понятие	Все сотрудники творческие, инициативные, креативные личности

Задача фанки-компании — найти подходящие компании и людей, которые не подведут, будут держать общий темп и гарантируют совершенствование своих товаров или услуг, а значит, будут способствовать своей и общей конкурентоспособности, при этом важным условием становится приверженность общим идеалам. Возникают альянсы, консорциумы и совместные предприятия как форма межфирменного инновационного сотрудничества [Гунин, 1999].

Таблица 3

Общая характеристика поведения на рынке

Традиционная компания	Фанки-фирма
Среда стабильна, процессы предсказуемы, объем производства задан	Постоянное созидание, динамика, обновление в режиме нон-стоп
Важность прогнозирования	Постоянные действия
Копирование, подражание	Уникальность
Эмоциональная сторона не учитывается	Получение прибыли за счет «экономического эффекта задушевности»
Продукция стандартизированная	Продукция, отвечающая требованиям каждого клиента (индивидуализация)
Деятельность формализована	Уменьшение бюрократии до нуля
Ориентация на процедуры	Ориентация на клиента

Выделим следующие принципы организации компании нового поколения.

1. Фанки-фирма — недолговременная компания. Большинство работ выполняется в группах и на проектной основе. Компания должна превратиться в набор команд. Под каждую идею собирается отдельная проектная команда, выделяются ресурсы для каждого конкретного дела.

2. Для фанки-фирмы важен принцип циркулярности, когда понятия «обратная связь», «самоотнесение», «взаимозависимость» становятся важными для деятельности компании. Этот принцип обеспечивается за счет широкого делегирования полномочий сотрудникам, за счет добровольной ротации и внедрения принципов демократии.

3. Фанки-фирма — это открытая компания. Эта открытость проявляется во взаимоотношениях с потребителями, поставщиками, конкурентами, когда засекреченной информации о деятельности компании становится как можно меньше, что способствует развитию совместных предприятий, стратегических альянсов, партнерских соглашений.

4. Измеряемость в фанки-компании происходит особым образом: контроль осуществляется при помощи современных IT для изменения показателей, при этом анализируется измерение большого числа разнообразных параметров (например, информация о поставщиках, демографический портрет компании, текучесть клиентов и т. д.).

5. Постоянное стремление к обновлению: инновационность в современной фирме — это и нетривиальные методы разработки продукта, и необычное позиционирование, и нестандартный подход к взаимодействию с потребителями [Балахнин, 2012].

6. Сфокусированность на людях. Отношения с клиентом в фанки-компании — это высший приоритет. Как утверждает патриарх менеджмента Питер Друкер, «существует лишь одно правомерное обоснование цели бизнеса: создание удовлетворенного клиента» [Друкер, 2011]. Чем бы компания ни занималась (транспортировка, высокие технологии, аптечный бизнес), главное — это внимание и лояльность клиентов (подчеркнем, что затраты на привлечение нового клиента обходятся в зависимости от отрасли от 5 до 10 раз дороже, чем на удержание уже существующего!).

«Людям не нравится, когда с ними обращаются как с ресурсом или как с безымянным, безликим потребителем, они хотят, чтобы их замечали и обращались с ними как с индивидуумами» [Нордстрем, 2002]. В фанки-фирме клиенты становятся частью компании, «лучшими консультантами», с ними выстраиваются долгосрочные отношения [Нордстрем, Риддерстрале, 2011].

Специалисты все активнее анализируют так называемые пользовательские инновации и утверждают, что «опросы, проведенные недавно в США, Японии и Великобритании, показали, что изобретению значительного числа потребительских товаров мы обязаны не компаниям-производителям, а обычным людям» [Хиппель, 2011].

Для успешного привлечения и удержания клиентов компании в настоящее время осваиваются новаторские подходы к ценообразованию, к системе оплаты за товары и услуги: например, оплата по желанию (когда клиенты вносят оплату в любом размере, который они считают нужным), микроплатежи, апселлинг (бесплатный базовый продукт, а затем выпуск платного элитного аналога) и т. д.

Этот же принцип — сфокусированность на людях — действует и внутри компании. Сотрудники рассматриваются как основной капитал, с ними обращаются как с «инвесторами интеллектуального капитала» [Друкер, 2011].

7. Фанки-компания должна быть эмоционально привлекательной, яркой, интересной, эпатажной. Такие понятия, как любовь, интуиция, желание, создают «экономический эффект задушевности» (economies of soul). Необходимо чувствовать и понимать эмоциональные и культурные потребности людей. «В эмоциях сидят деньги», повторяют шведские ученые.

8. Быть уникальным, оригинальным — вот способ обратить на себя внимание потребителя. «Отклонение от нормы — рецепт выживания» [Нордстрем, Риддерстрале, 2009].

На основе проведенного анализа основ концепции бизнеса в стиле фанк можно сделать следующие выводы.

1. Противоречия «между действующей системой и приходящими ей на смену новыми формами создания богатства, между проверенными и научно обоснованными знаниями прошлого и бунтарством устремленных в будущее предприятий» приводят к демонтажу старых систем, при этом необходимо сохранять «плодотворный баланс между эксплуатацией имеющегося и созданием нового» [Гитлер, 2008].

2. Фанки-концепция — это стиль организации бизнеса, при котором используются нестандартные маркетинговые решения, современные инструменты управления, а результаты достигаются с минимальными издержками. «Максимум результата при минимуме усилий» [Рен, 2011].

3. Фанки-компанией может стать любая организация — от производственной корпорации до частного детского сада, при этом «фанковость» может проявляться не только в эпатажности дизайна или экстравагантности PR-специалистов: предприимчивый финансовый отдел, изобретательный отдел логистики, находчивый отдел снабжения — это тоже характеристики такой компании. Но самое важное — это смена парадигмы во взаимоотношениях между людьми: между руководством и сотрудниками, между коллегами, между представителями компании и партнерами, между представителями компании и клиентами; это формирование отношения к коллеге, сотруднику, клиенту, партнеру как к полномасштабной личности, как к индивидууму.

4. Мир бизнеса в стиле фанк — это мир креативности, эпатажности, необычности, это деятельность, которая заинтересовывает и поражает. Одновременно бизнесмены — приверженцы стиля фанк — должны осознавать, что удивлять и шокировать можно далеко не всегда, а «подрывная» идея может не только привлечь потребителей и клиентов, но и отпугнуть.

5. Авторы фанки-концепции пишут: «Успешное продвижение по новому инновационному ландшафту требует навыков оркестрирования и импровизации. Компании должны реализовывать несколько стратегий одновременно. Внутри компании и вместе с партнерами, сочетая эксплуатацию и творчество, используя рынки и человека, охватывая инновации на стороне спроса и предложения, пользуясь рациональным и эмоциональным несовершенством, будучи приспособленными и сексуальными. Для успеха лидерам ведущих организаций необходимо двойное зрение» [Нордстрем, Риддерстрале, 2009]. При этом нужно осознавать, что «провокационное и революционное мышление — это тяжелый труд» [Рен, 2011], не все действия нужно предпринимать в авральном, бескомпромиссном режиме.

6. Довольно спорным представляется требование шведских экспертов в отношении «тотальной инновационности» и «тотальной креативности». В истории бизнеса есть множество примеров, когда нестандартное мышление привело к провалам, а копии превзошли оригиналы: инноватор — White Castle, имитатор — McDonald's; инноватор — Diners Club, имитаторы — Visa, Mastercard; инноватор — Saehan MPMan, имитатор — Apple iPod. Стив Джобс заявлял: «Мы всегда без смущения крали великие идеи»[6]. Каждой организации нужны и «некреативные» сотрудники, чтобы обеспечить гармоничное равновесие творчества и рациональности.

7. Важно для развития бизнеса, если компания совмещает в себе черты и однородности, и разнообразия. Наиболее успешна фанки-фирма за счет своей непоследовательности, гетерогенности и внутреннего разнообразия. Однако практическое воплощение этих принципов организации бизнеса в современных реалиях (особенно в России) представляется довольно затруднительным, так как связано, на наш взгляд, с необходимостью радикальных перемен в социально-демографических установках, менталитете, а также в политические процессах.

8. Фанки-компания с готовностью трансформирует традиционные инструменты управления: изменяется, например, система планирования (сценарное планирование), сегментация потребителей начинает базироваться на сфокусированности и суперспециализации организации, а также возникают иные требования к миссии компании (она переводится на количественные измерения, происходит постоянное отслеживание этих показателей) и т. д.

Фанки-компания активно использует современные инструменты управления: бенчмаркетинг — использование положительного опыта конкурентов; аутсорсинг — использование сторонних организаций для выполнения задач, не являющихся основными; большое значение придается управлению знаниями; разрабатывается система поощрения лояльности клиентов; выстраиваются стратегические альянсы; внедряется система управления взаимодействия с клиентами и т. д.

9. Известный специалист в области инноваций Anthony Scott так описывает современную компанию: «...companies must embrace open and systematic innovation, simplify and decentralize decision making, be learning-focused and failure-tolerant, and, above all, make innovation purpose-driven» [Scott, 2012]. Какой бы стиль управления ни декларировала компания, принципы успешной ее деятельности следующие: неординарность, открытость, мобильность, увлеченность, инновационность в самом широком смысле слова, сфокусированность на людях, самообучаемость, эмоциональная привлекательность для сотрудников, клиентов и партнеров, умение устанавливать и удерживать контакты, демократичность.

Литература

1. *Балахнин И.* Горизонтальный мир: экономика, инновации, новые медиа. М.: IdeabooksPublishing, 2012. С. 55–73.
2. *Виханский О., Наумов. А.* Менеджмент. М.: Экономистъ, 2006.
3. *Гапоненко Н.* Россия в русле глобальной гонки за лидерство в нанотехнологиях // Инновации. 2007. № 1. С. 23.
4. *Гитлер Д.* Эпоха креатива // Форбс. Декабрь 2008.
5. *Гунин В.Н.* 17-модульная программа для менеджеров организации. М.: ИНФРАМ, 1999. Модули 7, 9.
6. *Друкер П.* Менеджмент. Вызовы XXI века. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011.
7. *Капица С.* Демографическая революция и Россия // Век глобализации. 2008. № 1. С. 130.
8. *Нордстрем К.* Бизнес в стиле фанк навсегда. Капитализм в удовольствие. СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2011.
9. *Нордстрем К., Риддерстрале Й.* Бизнес в стиле фанк. Капитал пляшет под дудку таланта. 3-е изд. СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2002.
10. *Нордстрем К., Риддерстрале Й.* Караоке-капитализм. Менеджмент для человечества. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2009.
11. *Питерс Т.* Представьте себе. М.: BestBusinessBooks, 2007.
12. *Рен А.* Фанки-идеи. Создание инноваций вне зоны комфорта. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011.
13. *Сенге П.* Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации. М.: Олимп-Букс, 2003.
14. *Тоффлер Э., Тоффлер Х.* Революционное богатство. М.: АСТ, 2008.
15. *Уткин А.* Мировой порядок XXI века. М.: Изд-во «Эксмо», 2002.
16. *Хиппель Э.* Инновации — бесплатно // Harvard Business Review Russian. Декабрь 2011.
17. *Scott A.* The New Corporate Garage // Harvard Business Review. 2012. No. 9.

[6] Цит. по: Альф Рен.

БОРЬБА С ВНУТРИКОРПОРАТИВНОЙ КОРРУПЦИЕЙ. МЕТОДЫ ЕЕ СНИЖЕНИЯ

Ледовский Р. А.
студент 1-го курса факультета менеджмента НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург.
Научный руководитель — к. ю. н., доцент В. Г. Беляков

Аннотация. В данной статье автор рассматривает такое явление, как внутрикорпоративная коррупция. Главная цель исследования — показать, как предотвратить ее; вывести возможные методы борьбы с ней.

Ключевые слова: корпорации, корпоративные структуры, коррупция, борьба с внутрикорпоративной коррупцией.

Abstract. In this article the author examines the phenomenon of incorporate corruption. The main object of research — show how to prevent an incorporate corruption; to make a conclusion how to fight with it; to show some methods of fighting).

Keywords: corporations, corporate structures, corruption, the fight against incorporate corruption).

На сегодняшний день коррупция в России, в том числе в корпоративных структурах, является одной из наиболее сложных, серьезных и актуальных проблем, которую необходимо решать.

Актуальность данной проблемы состоит в том, что практически каждая вторая крупная компания так или иначе когда-нибудь была замешана в коррупционных делах. За 2011 год коррупционные акты, приносящие тяжкий и особо тяжкий ущерб, возросли на 80 % («Интерфакс»). По мнению автора, проблема актуальна и для нашей страны — когда уже не на что надеяться, в России помогут связи и некоторая сумма денег.

Борьба с коррупцией внутри крупных корпораций в последнее время приобретает все большую значимость. Управление компаний тратит колоссальные суммы денег на борьбу с ней, однако часто это приводит не к падению коррупции, а к ее росту. Из этого следует, что мало и недостаточно просто вложить деньги в антикоррупционные программы, нужен контроль. Важно следить и за тем, куда именно ушли данные средства и эффективно ли они были использованы. Это необходимо, так как борьба с коррупцией может являться прикрытием для воровства денег, которые были выделены на противоборство с ней. Попытки искоренения коррупции могут только усугубить ситуацию. Игнорирование данной проблемы приведет к возникновению негативных эффектов, которые будут мешать развитию и функционированию компании, и будет представлять угрозу стабильности организации и ее существования.

Главная проблема коррупции — это ее всеобъемлемость и вездесущность. Данное явление давно стало нормой во многих корпорациях, и, по мнению автора, это не должно стать своеобразной традицией. Борьба с коррупцией должна стать одним из ключевых и приоритетных направлений во внутренней политике компаний.

Существует ряд определений понятия внутрикорпоративной коррупции, так как под этот тип подходят очень многие ее виды. Например, превышение должностных прав и обязанностей, использование должностным лицом своих властных полномочий и прав в целях личной выгоды, подкуп и взяточничество — это лишь малая часть того, с чем приходится сталкиваться организациям, увязнувшим в коррупционной рутине. Внутреннюю коррупцию (между членами одной корпорации) можно вполне расценивать как организованное преступление, и с этим нельзя не бороться.

На основе анализа теоритического материала можно отметить, что главным стимулом коррупции является возможность получения прибыли (в денежной форме или в виде какого-то блага), а главным сдерживающим фактором — риск наказания (увольнение и т. д.).

Внутрикорпоративную коррупцию можно классифицировать по многим критериям: по типам субъектов, которые взаимодействуют между собой (граждане и работники организации; две или более фирмы, которые вступают в различные договоренности между собой; связь начальник — подчиненный и много других примеров), по типу выгоды, по своему охвату (мелкие дела, глобальные сделки), по способу взаимодействия субъектов и т. д. (рис. 1).

Причиной коррупции в компаниях, по мнению автора статьи, является неудовлетворительная заработная плата.

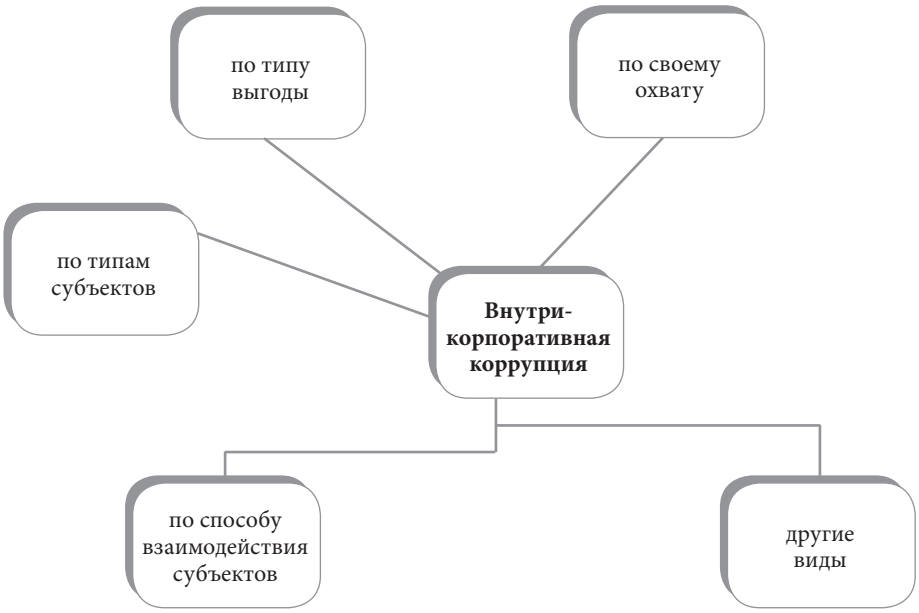

Рис. 1. Виды корпоративной коррупции

Согласно учению бихевиоризма, основателем которого является американский психолог Джон Уотсон, сотрудник, только что попавший в коллектив, пытается освоиться и влиться в коллектив, для этого перенимая традиции и устои компании [Уотсон, 1913]. Если же он видит, что в фирме процветает взяточничество и можно неплохо себя продвинуть по служебной лестнице именно таким путем, работник не будет пытаться выполнять свои обязанности честно, для него такое явление, как коррупция, тоже станет нормой, и в дальнейшем он будет следовать таким принципам работы.

Автор считает, что коррупционные дела очень выгодны для управляющих. Так, начальники имеют определенный процент от коррупционных актов, совершенных подчиненными; непосредственно получают взятки от них; для дачи взятки могут использовать нижестоящих по должности людей, а не сами быть замешанными в данных правонарушениях, обеспечивая таким образом себе безопасность. Однако управляющему стоит задуматься о том, что, если подчиненного задержат за дачу взятки, он может выдать своего начальника. Свои плюсы имеют и подчиненные, так как под «крышей» своего начальника брать и давать взятки куда безопаснее, хотя и приходится отдавать часть нечестно заработанной прибыли руководству. Минус для обоих сторон один: коррупционные правонарушения в организованной группе — серьезное отягчающее обстоятельство (согласно Конституции РФ).

В большинстве случаев развивающаяся коррупция в корпорациях — ошибки менеджмента компании, и именно управленцы должны находить решение данной проблемы. На основе проведенного анализа автором были выведены следующие методы противодействия коррупции:

1. Следует повысить риск наказания, ужесточив правила, законы и их исполнение. Важно, чтобы работники понимали, что за данные правонарушения им грозит наказание.

2. Можно ввести систему поощрения (например, бонусы или премии за перевыполнение плана), позволяющие сотрудникам иметь стабильный доход, при этом приумножая его честным путем, не нарушая законы.

3. Очень полезно для компании будет введение периодического или временного перевода персонала на новое место работы в рамках одной фирмы (в филиал или представительство на ту же должность).

4. Крайне важно убить коррупцию в самом ее корне, ограничив «вертикальную» коррупцию (взяточнический аппарат, при котором нижестоящие работники корпорации незаконно выплачивают вышестоящим).

5. Отдельное и особое внимание следует уделять корпоративным обычаям, традициям, привив при этом нетерпимость и незаинтересованность к коррупции.

Существует множество примеров, когда действия, направленные на искоренение коррупции, принесли свои плоды и имели значительный успех (Сингапур, Италия — операция «Чистые руки»). Этот факт говорит нам о том, что методы борьбы с коррупцией, безусловно, существуют.

В будущем автор планирует разработать комплексную концепцию, которая будет содержать большее количество методов по противодействию коррупции.

Литература

1. Российская газета. № 4823 от 30 декабря 2008.
2. *Уотсон Дж.* Психология с точки зрения бихевиориста, 1913.
3. Федеральный закон Российской Федерации от 25 декабря 2008 г. № 273-ФЗ «О противодействии коррупции».
4. Harvard Business Review Россия. Они побороли коррупцию. Сентябрь 2007.

РАЗВИТИЕ ФИНАНСОВОГО И ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ: РОССИЙСКИЙ И МЕЖДУНАРОДНЫЙ АСПЕКТ

Мажажихов А. А.
к. э. н., доцент, НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург;
Костарнова Е. В.
адъюнкт 1-го курса, Санкт-Петербургский университет ГПС МЧС России

Аннотация. Рассматриваются возникновение, становление и развитие в России и на международном уровне финансового и внутреннего контроля. Определены актуальные направления развития концепции внутреннего контроля в соответствии с мировыми тенденциями.

Ключевые слова: внутренний, контроль, финансы, организация.

Abstract. Reviews the origin, formation and development in Russia and internationally, financial and internal controls. Main directions in the development of the concept of internal control in accordance with the global trends.

Key words: internal control, finance, organization.

Экономическое развитие различных организаций обуславливает потребность в совершенствовании управления процессами деятельности, в том числе контроля экономики. В условиях рыночной экономики функция контроля является ведущей в управлении. При этом следует особо отметить, что функция контроля позволяет выявить те положительные аспекты и сильные стороны, которые определились при осуществлении деятельности организации.

Условно можно считать, что возникновение контроля на территории будущей России относится к X веку. Подати, которые платило население, и прежде всего смерды, своим удельным князьям, а те — князьям великим, дань татарским ханам, — все это были платежи в натуральной, а позднее в денежной форме, контролируемые властью. Принято считать, что российские органы государственного финансового контроля берут свое начало с 1654 года — с момента учреждения Счетного приказа Алексея Михайловича Романова, созданного для контроля сумм, которые поступали в приход и расход по разным государевым учреждениям [Осляков, 2010].

Указом Александра I от 20 февраля 1809 года в Государственном казначействе была образована Государственная экспедиция для ревизии счетов — первое в России самостоятельное учреждение, в обязанности которого входило наблюдение за правильностью и законностью поступления государственных доходов и осуществления расходов. Государственная экспедиция была наделена статусом единого органа финансового контроля гражданского ведомства. Ее компетенцию составляли: ревизия счетов учреждений гражданского ведомства, финансовый контроль за деятельностью этих учреждений, проверка и ревизия их отчетов. Экспедиция также контролировала все чрезвычайные расходы. Кроме того, в ее полномочия входила ревизия всех губернских счетов. 28 января 1811 года на базе этой экспедиции специальным манифестом Александра I было учреждено Главное управление ревизии государственных счетов во главе с государственным контролером, состоявшее из двух

департаментов: ревизии счетов по гражданской части и ревизии счетов по военной части. В 1836 году это Главное управление было переименовано в Государственный контроль, в состав которого вошло три департамента: гражданских, военных и морских отчетов. На эти департаменты было возложено проведение ревизий, а утверждение их — на тогда же учрежденный Совет государственного контроля. Ревизионная деятельность государственного контроля заключалась в рассмотрении генеральных отчетов министерств и составлении на основании этих отчетов мнений и замечаний о причинах увеличения расходов и уменьшения доходов. Отчеты министерств составлялись следующим образом. В состав губернских присутственных мест входили так называемые контрольные отделения, которые занимались ревизией отчетности этих мест по подлинным книгам и документам. Составленные на основании такой ревизии отчеты проверялись в соответствующих министерских департаментах, после чего каждое министерство составляло своды доходов и расходов, распределяло их по разрядам и полученные своды отправляло в Государственный контроль. Ревизия Государственного контроля заключалась лишь в подсчитывании и сличении цифровых данных [Лагутин, 2007].

До 1848 года эффективному функционированию контроля препятствовало отсутствие нормативно закрепленной систематизации правил бухгалтерского учета и отчетности. Результаты проведенных проверок практически невозможно было сопоставить и обобщить. Решить данную проблему позволило создание Свода счетных уставов, в котором были заложены предпосылки развития внутреннего контроля. В счетах и отчетности данного документа была отражена необходимость проверки правильности отражения прихода и расхода государственных денежных средств [Там же].

В 1864 году в стране были организованы контрольные палаты, относящиеся к органам государственного контроля на местах. Они осуществляли внутренний контроль в губерниях, в их функции входили финансовые проверки местных государственных органов, наблюдение за движением и сохранностью денежных средств и имущества. Подчинялись данные учреждения Государственному совету, который осуществлял надзор за их деятельностью [Там же].

Дальнейшим этапом развития внутреннего контроля в организациях стала организация в ноябре 1917 года так называемого рабочего контроля. Представители местных советов рабочих, крестьянских и солдатских депутатов проверяли законность действий всех участников трудового процесса, сохранность имущества и собственности. После проведения расследования рабочие контролеры имели право привлечь к уголовной ответственности лицо, виновное в нарушениях, хищениях и злоупотреблениях. Деятельность местных советов контролировал Всероссийский совет рабочего контроля.

В декабре 1917 года был создан Высший совет народного хозяйства, осуществлявший управление в области промышленности и контроль в этой области. В созданную структуру вошли органы рабочего контроля и Всероссийский совет рабочего контроля, произошло так называемое единение внутреннего и внешнего контроля. Высший совет народного хозяйства в рамках своей деятельности осуществлял контроль за правомерностью и эффективностью работы организаций. В период с 1934 года внутренний контроль, осуществляемый с участием трудящихся, был практически ликвидирован, вплоть до ноября 1962 года, когда был создан Комитет партийно-государственного контроля ЦК КПСС и Совета министров СССР и соответствующие органы на местах [Осляков, 2010].

Выполнение функций государственного финансового контроля в СССР во второй половине XX века было возложено на Министерство финансов СССР. При этом ему были предоставлены широкие права, в том числе:

- право ограничивать и приостанавливать финансирование из бюджета организаций, нарушающих финансовую дисциплину;
- право взыскивать с плательщиков своевременно не перечисленные налоговые и неналоговые платежи;
- право проводить ревизии и обследования финансово-хозяйственной деятельности организаций.

Деструктивные экономико-политические процессы на закате СССР ослабили существовавшую систему централизованного государственного финансового контроля. Политические и экономические отношения, сложившиеся в России в постсоветский период, потребовали создания развитой системы государственного финансового контроля, способной в условиях децентрализованного управления экономикой обеспечить соблюдение интересов государства и общества в целом. В этой связи становится актуальной проблема развития внутреннего контроля, который позволяет поддержать

цели развития организации, усиливает экономическую безопасность, повышает надежность бухгалтерского учета, обеспечивает учет активов и их защиту, а также отслеживает изменения в законодательстве.

Возникновение внутреннего контроля вызвано тем, что за время своего развития понятие контроля, а также органы, осуществляющие его, претерпели ряд серьезных изменений. Контроль — объективно необходимое слагаемое хозяйственного механизма при любом способе производства [Гражданское право..., 2006]. На микроэкономическом уровне, то есть на уровне управления организацией, различают внешний контроль, осуществляемый внешними по отношению к организации субъектами управления (органы государства, контрагенты по финансово-хозяйственным договорам, потребители, общественность), и внутренний контроль, осуществляемый субъектами самой организации (собственники, администрация, персонал). От эффективности внутреннего контроля зависит эффективность функционирования организаций, а эффективность их функционирования в совокупности — одно из условий эффективности макроэкономики.

Внутренний контроль организации — это осуществление субъектами организации таких действий, как:

а) определение фактического состояния организации (объекта контроля);

б) сравнение фактических данных с планируемыми;

в) оценка выявляемых отклонений и степени их влияния на аспекты функционирования организации;

г) выявление причин зафиксированных отклонений.

Цель внутреннего контроля — информационное обеспечение системы управления для получения возможности принятия эффективных решений, что позволяет достичь организации поставленных целей на основании планирования, организации, мониторинга деятельности организации в целом и ее отдельных подразделений. Внутренний контроль помогает организации решить поставленные задачи, используя систематический, последовательный и достаточно консервативный подход к оценке и повышению эффективности управления отдельными рисками в системе корпоративного управления. Можно выделить пять основных направлений деятельности внутреннего контроля:

- обеспечение надежности и полноты информации;
- поддержание соответствия всей работы проводимой политике, разработанным планам и процедурам, а также действующему законодательству;
- обеспечение сохранности активов;
- обеспечение экономичного и эффективного использования ресурсов;
- достижение сегментами организации поставленных целей и задач.

На современном этапе, в условиях реформирования законодательства Российской Федерации, бухгалтерский учет претерпевает кардинальные изменения. Так, с 1 января 2013 года вступил в силу новый закон о бухгалтерском учете, который знаменует его переход от юридической к экономической трактовке. Помимо этого, готовится к выходу ряд ПБУ и ожидается дальнейшая их замена на федеральные стандарты, а к 2016 году планируется окончательный переход на МСФО.

Внутренний контроль — это регламентированная внутренними документами организации деятельность по контролю структурных подразделений и различных направлений деятельности организации, осуществляемая представителями специального контрольного органа в рамках помощи органам управления организации. Особенно важен внутренний контроль в том случае, если организация имеет филиалы или отделения, в которых местное руководство принимает самостоятельные решения; сложную структуру; осуществляет финансово-хозяйственные операции во взаимодействии с другими экономическими субъектами [Никулина, 2008].

На международном уровне современный этап унификации требований к системе внутреннего контроля организаций начался в 1985 году в США, когда при участии и на средства пяти профессиональных саморегулируемых организаций — Американского института дипломированных общественных бухгалтеров (AICPA — American Institute of Certified Public Accountants), Американской ассоциации бухгалтеров (AAA — American Accounting Association), Института финансовых руководителей (FEI — Financial Executives Institute), Института внутренних аудиторов (IIA — Institute of Internal Auditors) и Института бухгалтеров по управленческому учету (IMA — Institute of Management Accountants) — была создана национальная комиссия по борьбе с недостоверной финансовой отчетностью, известная

(по имени первого своего председателя Джеймса С. Тредуэя (James C. Treadway)) как Комиссия Тредуэя [Комитет спонсорских организаций...]. Выпущенный Комиссией в 1987 году отчет, помимо других рекомендаций, содержал призыв к перечисленным организациям-спонсорам Комиссии Тредуэя объединить усилия по достижению договоренности об общих для всех основных понятиях внутреннего контроля. Основываясь на этом предложении, рабочая группа под покровительством Комитета спонсорских организаций Комиссии Тредуэя (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, COSO) провела анализ существовавших на тот момент нормативных документов и литературы по внутреннему контролю. Результат этой работы был представлен общественности в 1992 году под названием «Интегрированная концепция внутреннего контроля» (Internal Control — Integrated Framework). Кратко этот документ принято называть (по наименованию комитета-организатора) концепцией COSO, моделью COSO или просто COSO [Тарев, 2009].

Основанный Лондонской фондовой биржей комитет под председательством Эдриана Кэдбери (Adrian Cadbury) в своих рекомендациях по разработке требований к Кодексу корпоративного управления, изданных в 1992 году, принял в общем идентичные COSO определения контроля. С 1995 года высшие органы управления всех организаций, акции которых официально значились в листингах на фондовом рынке Великобритании, были обязаны ежегодно проверять и анализировать эффективность внутреннего финансового контроля и сообщать результаты этой проверки в специальном Ежегодном отчете директората. В 1998 году Лондонской фондовой биржей был издан Объединенный кодекс корпоративного управления (Combined Code), который объединял в себе принципы, изложенные комиссией Кэдбери, и принципы, относящиеся к роли и ответственности руководства компаний, изданные в 1995 году Комитетом Гринбери [Там же]. В Объединенный кодекс было включено требование о проверке и подготовке отчета всех трех перечисленных COSO типов контроля, а не только финансового контроля. Документы по корпоративному управлению, действующие в Великобритании, не добавили ничего существенного к понятийному аппарату внутреннего контроля, однако само признание данных рекомендаций обязательными для значительного количества компаний, акции которых котируются на фондовом рынке этой страны, сыграло значительную роль для осознания их важности.

В 1995 году Совет по критериям контроля (CoCo — Council control criteria) Канадского института дипломированных бухгалтеров (CICA — Canadian Institute of Certified Accountants) опубликовал руководство по контролю. В полном соответствии с принципами COSO в руководстве были детально разработаны 20 критериев эффективного контроля, разбитые на 4 категории: назначение; обязательства; возможности; наблюдение и обучение. Руководство призывало органы управления компаний обосновывать оценку эффективности контроля по каждому из 20 критериев. В Совете по критериям контроля нашла отражение также мысль о том, что ошибки в распознавании и использовании возможностей должны рассматриваться как особый вид риска, который должен специально оцениваться [Комитет спонсорских организаций...].

Комитет представил 13 принципов, соблюдение которых необходимо для достижения эффективного внутреннего контроля. Эти принципы были сгруппированы в пять категорий, совпадающих с предложенными COSO, и одну специфическую, характерную для сложившейся в мире стандартной двухуровневой банковской системы — «оценки состояния системы внутреннего контроля органами банковского надзора» [Тарев, 2009].

Принципы управления рисками предприятия (ERMF — Enterprise Risk Management Framework) являются элементами развивающейся модели COSO и в значительной мере — ответом профессионального сообщества на осложнение обстановки в связи с ростом террористической угрозы и громкими банкротствами международных компаний последнего десятилетия, вызванными некорректностью их финансовой отчетности.

В современных условиях внутренний контроль как управленческая функция должен осуществляться на всех уровнях управления. Система внутреннего контроля должна ориентироваться на:

1) устойчивое положение организации на рынках;

2) признание организации субъектами рынка и общественностью;

3) своевременную адаптацию систем производства и управления организации к динамичной внешней среде.

В 2013 году впервые в Российской Федерации в системе организации бухгалтерского учета на законодательном уровне появилось понятие внутреннего контроля. Этому роду деятельности по-

священа отдельная статья 19 Федерального закона от 6 декабря 2011 г. № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете» (далее — Закон № 402-ФЗ).

Стоит отметить, что понятие внутреннего контроля впервые применяется в данном аспекте, так как данный термин ранее относился сугубо к аудиторской практике. Например, понятие системы внутреннего контроля организаций раскрывается в Федеральных правилах (стандартах) аудиторской деятельности, утв. Постановлением Правительства РФ от 23.09.2002 № 696 (п. 41 стандарт № 8). Также следует обратить внимание на то, что Закон № 402-ФЗ разделяет понятия внутреннего контроля совершаемых фактов хозяйственной жизни и внутреннего контроля ведения бухгалтерского учета.

Относительно первого Закон № 402-ФЗ устанавливает, что «экономический субъект обязан организовать и осуществлять внутренний контроль совершаемых фактов хозяйственной жизни» (п. 1 ст. 19) [Федеральный закон № 402-ФЗ...].

В части внутреннего контроля функционирования учетной системы экономического субъекта п. 2 ст. 19 Закона № 402-ФЗ определяет, что «экономический субъект, бухгалтерская (финансовая) отчетность которого подлежит обязательному аудиту, обязан организовать и осуществлять внутренний контроль ведения бухгалтерского учета и составления бухгалтерской (финансовой) отчетности (за исключением случаев, когда его руководитель принял обязанность ведения бухгалтерского учета на себя)» [Там же].

В соответствии с Планом на 2012–2015 годы по развитию бухгалтерского учета и отчетности в Российской Федерации на основе Международных стандартов финансовой отчетности, утвержденным Приказом Минфина России от 30 ноября 2011 г. № 440, сам Минфин России должен разработать рекомендации для организаций по подготовке и осуществлению организациями внутреннего контроля бухгалтерского учета и составления бухгалтерской отчетности сразу после принятия и вступления в силу Закона № 402-ФЗ. Однако закон был принят еще в конце 2011 года и вступил в силу с 2013 года, а таких рекомендаций на данный момент еще нет. Но отсутствие рекомендаций Минфина России не освобождает экономического субъекта от необходимости организовать внутренний контроль.

Как отметил председатель Счетной палаты РФ С. В. Степашин, «...проблема дальнейшего развития внутреннего контроля неотделима от проблемы создания единой системы государственного финансового контроля. Внутренний контроль — это своего рода фундамент, на котором выстраивается все здание общественного контроля за использованием государственных ресурсов. А, как известно, без надежного и прочного фундамента ни одно здание долго не простоит» [Выступление председателя Счетной палаты...].

Таким образом, роль внутреннего контроля в управлении экономическим субъектом велика, так как представляет собой процесс обеспечения достижения организацией своих целей, поэтому разработка системы внутреннего контроля требует высококвалифицированного подхода, охвата всех сторон финансово-хозяйственной деятельности экономического субъекта, а также детального рассмотрения различных направлений данной системы.

Литература

1. Выступление председателя Счетной палаты Российской Федерации на международном семинаре Комитета ИНТОСАИ по профессиональным стандартам, Москва, 16.02.2010.
2. Гражданское право: учебник: в 4 т. Т. 4 / под ред. Е.А. Суханова. М., 2006. С. 621.
3. Комитет спонсорских организаций. URL: http://www.coso.org/aboutus.htm
4. *Лагутин И.Б.* Правовое регулирование системы государственного финансового контроля в России в первой половине XIX в. // Финансовое право. 2007. № 9.
5. *Никулина С.Н.* Организация службы внутреннего контроля и порядок проведения проверок (ревизий) [электронный ресурс] // Налоги. Инвестиции. Капитал. Электрон. журн. Тюмень, 2008. № 1–3. Ст. 45. URL: http://law.admtyumen.ru/noframe/nic
6. *Осляков В.Г.* История становления и развития государственного контроля в России // Предпринимательское право. Приложение «Бизнес и право в России и за рубежом». 2010. № 3.
7. *Тарев В.В.* Исторические аспекты формирования и развития системы внутреннего контроля // Внутренний контроль в кредитной организации. 2009. № 1.
8. Федеральный закон от 06.12.2011 № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете».

АКТУАЛЬНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ

Новоселова Л. Н.
магистрант 2-го года обучения МП ГиМУ НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург.
Научный руководитель — к. э. н., доцент Н. Б. Матецкая

Аннотация. Автор статьи рассматривает актуальные направления развития государственной службы. В частности, в статье анализируются механизмы обеспечения соответствия численности и квалификационного состава государственных служащих функционалу органов исполнительной власти. Предлагаются меры повышения конкурсности и объективности отбора граждан, претендующих на замещение должностей гражданской службы, основанные на критериях оценки компетентности и профессионализма. Высказывается мнение о направлениях развития кадрового потенциала государственной службы, включая актуализацию и усиление практической направленности профессиональных образовательных программ, формирование индивидуальных карьерных траекторий.

Ключевые слова: государственная гражданская служба, профессиональные образовательные программы, профессионально-функциональные группы.

Abstract. The author examines current trends in the development of the civil service. In particular, the article analyzes the mechanisms to ensure compliance with the number and qualification of civil servants to the functional bodies of executive power. Proposed measures to enhance competitive and objective selection citizens applying for positions of the civil service, based on the evaluation criteria of competence and professionalism. The opinion about the direction of human resource capacity of the civil service, including updating and enhancing the practical orientation of vocational education programs, the formation of individual career paths.

Key words: civil service, professional training programs, professional functionalities.

Основной положительный результат последних 10 лет реформирования отечественной бюрократии был связан с развитием законодательства о государственной гражданской службе. При этом ни на федеральном, ни на региональном уровнях в целом не удалось создать эффективно работающие механизмы, ориентирующие государственную службу на поиск внутренних резервов, обеспечивающие накопление кадрового потенциала и стимулирующие качественную работу чиновника. Государственный служащий так и остался дежурным объектом справедливой общественной критики, по отношению к которому публичной поддержкой пользуется лишь один рецепт — сокращение.

Со стороны общества сохраняется недоверие к бюрократическому аппарату, отсутствует вера в его способность эффективно и справедливо решать проблемы с учетом баланса общественных интересов. Значительная численность государственных служащих, не привязанная очевидным образом к выполняемым ими функциям и предоставляемым услугам, является постоянным общественным раздражителем и поводом для упреков в разрастании бюрократии и неэффективном использовании средств.

В то же время и для самих чиновников сложившееся состояние государственной службы, вопреки расхожему мнению, не является комфортным. Государственные служащие не имеют гарантий карьерного роста по заслугам, уровень зарплаты не увязан с рынком труда, а система стимулирования непрозрачна. Перспективы профессионального развития для большинства чиновников остаются туманными, а уровень квалификации в целом отстает от возрастающей сложности управленческих задач. Система конкурсного отбора государственных служащих не способствует выявлению и привлечению лучших специалистов, накоплению человеческого потенциала. Молодые специалисты не связывают свою жизненную стратегию с государственной службой или рассматривают ее лишь как «трамплин для подскока» на более высокую ступеньку в частном секторе [Government at a Glance, 2011].

Таким образом, вновь приходится говорить о проблемах и приоритетах, которые неоднократно обсуждались специалистами и были зафиксированы в ряде нормативных документов [Барабашев, Клименко, 2010]. На решение данных проблем направлен и ряд совсем недавно принятых актов (например, указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 года № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления»; Перечень поручений Президента Российской Федерации от 28 марта 2012 года Пр-778).

Одной из таких проблем является непредсказуемость карьерного роста, приводящая к утечке кадров соответствующего уровня компетентности и профессионализма.

В существующей структуре должностей статус, уровень оплаты и привилегии государственного служащего в большинстве случаев определяются не уровнем его квалификации, а его должностной позицией, которую он занимает в силу тех или иных обстоятельств или продвижения. При формировании карьерной «траектории» чиновника недостаточно учитывается, обладает ли соискатель необходимыми знаниями и навыками, способен ли качественно исполнять возложенные должностные и функциональные обязанности, следует ли ему развивать какие-либо профессиональные компетенции. Наличие в организационной структуре госслужбы лишь достаточно узкого спектра должностных позиций жестко ограничивает возможность карьерного маневра.

С учетом этого на государственной службе следует внедрить матричную профессионально-функциональную модель организации, при которой государственные служащие могут быть одновременно отнесены к определенной должностной группе (например, сохранение высшей, главной, ведущей, старшей, младшей) и профессионально-функциональной (например, «кадровая работа», «таможенное дело» и т. д.) [Барабашев и др., 2006]. Введение профессионально-функциональных групп потребует прежде всего упрощения и изменения реестра должностей государственной службы с учетом специфики деятельности определенных государственных органов и выделения разделов реестра должностей не по «государственным органам», а по профессионально-функциональным группам. Это позволит ввести дифференциацию по характеру и специализации выполняемой работы, а также решить существующую проблему сопоставимости «типовых» должностей.

Введение профессионально-функциональных групп позволит дифференцировать оплату госслужащих, предусмотреть различные требования к квалификации, профессиональным навыкам и умениям, условиям и порядку прохождения государственной службы. Профессионально-функциональные группы могут стать основой новой классификации должностей, характеристикой специализации каждого государственного служащего. В результате штат государственных служащих может быть сгруппирован по сферам профессиональной деятельности, отражающим «тематические направления» и «функциональные блоки» служебной деятельности. Такого рода группировки формируются на основе компетентностно-квалификационных характеристик. Эти же характеристики могут быть использованы при отборе и определении направлений развития профессиональных качеств государственных служащих. Такого рода профессионально-функциональные группировки используются во многих зарубежных странах.

Формирование профессионально-функциональных групп создает новые возможности для карьерного роста государственных служащих внутри них. Такой рост не обязательно означает повышение в должности (вертикальный карьерный рост). Чиновник может перейти на новый профессионально-квалификационный уровень, оставаясь на прежней должностной позиции (горизонтальный карьерный рост). Таким образом обеспечивается больше возможностей для стимулирования профессионального развития гражданского служащего.

Введение профессионально-функциональных групп позволит выявить полномочия ведомств, которые могут исполняться не государственными служащими, а сотрудниками учреждений (например, вспомогательная, обеспечивающая деятельность, оказание услуг). Это позволит вывести ряд профессионально-функциональных групп из системы государственной службы, уменьшив численность государственных служащих, а отдельные обеспечивающие функции отдать на аутсорсинг.

С использованием профессионально-функциональных группировок потребность в штатной численности государственных органов можно определять в соответствии с объемом и сложностью исполняемых ими полномочий (функций, услуг). При этом целесообразно перейти от предельной штатной численности госоргана к установлению минимальной численности, необходимой для выполнения установленного набора ведомственных полномочий. Одновременно с переходом к минимальной численности следует изменить базовый принцип формирования фонда оплаты труда государственного органа: его необходимо рассчитывать в зависимости от объема исполняемых функций (предоставляемых услуг) и уровня оплаты соответствующих профессионально-функциональных групп государственных служащих с учетом сложности и специфики выполняемых работ.

Вслед за созданием механизма определения реальной потребности в кадрах определенной квалификации необходимо модернизировать систему отбора кандидатов на вакантные должности в государственной службе. Ведь немалое количество государственных служащих устраиваются на работу

в государственные органы по рекомендации друзей, знакомых, родственников, а также по приглашению непосредственного руководителя. Это говорит о недостаточной открытости и конкурсности отбора на госслужбу. Целесообразно было бы внедрить на государственной службе двухэтапную систему поступления: специализированный вступительный экзамен и последующий конкурс на замещение вакантных должностей.

Для развития кадрового потенциала государственных служащих практически не используются механизмы горизонтальной и вертикальной ротации, которые в ряде случаев могли бы быть крайне эффективными (особенно для госслужащих таможенных, налоговых и т. п. органов). Ротацию государственных служащих целесообразно осуществлять в основном в рамках профессионально-функциональных групп. Это будет способствовать обмену опытом, закреплению навыков лучшей практики.

Наряду с ротацией и наставничеством развитие кадрового потенциала государственных служащих может быть достигнуто за счет совершенствования системы подготовки специалистов для государственной службы в высших учебных заведениях. Образовательные программы по специальности «государственное и муниципальное управление» должны разрабатываться образовательными учреждениями с учетом квалификационных требований к должностям государственной службы соответствующих профессионально-функциональных групп, в максимальной степени ориентироваться на практику и развитие актуальных и востребованных профессиональных и поведенческих компетенций.

Литература

1. *Барабашев А.Г., Клименко А.В., Клищ Н.Н. и др.* Реформа государственной службы: канадский опыт и российская действительность / отв. ред. А.Г. Барабашев и С.В. Кабышев. М.: Формула права, 2006.
2. *Барабашев А.Г., Клименко А.В.* Ретроспективный анализ основных направлений модернизации системы государственного управления и государственной службы. Вопросы государственного и муниципального управления. 2010, № 3.
3. Government at a Glance 2011 — OECD 2011.

ТРУДОВАЯ МИГРАЦИЯ В СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ И ИНСТИТУТ РАБСТВА[7]

Окладникова Е. А.

д. и. н., профессор Санкт-Петербургского экономического университета, кафедра социологии

Аннотация. Настоящая статья посвящена сравнительному анализу интересов «игроков», определяющих характер спроса и предложения на рабочую силу в экономической, политической, идеологической сферах в современной России и Древнем Риме. Основной тезис автора: использование рабского труда в Риме и трудовой миграции в современной России являлось и является системообразующим фактором обеих экономик (древнеримской и современной российской). Единой была и суть политических манипуляций вокруг угроз, порождаемых процессами, вызываемыми действием этих факторов.

Ключевые слова: трудовая миграция, современная Россия, Древний Рим.

Abstract: this article is devoted to a comparative analysis of the interests of the «players», determining the character of demand and supply on the labour force in the economic, political, ideological spheres in modern Russia and Ancient Rome. The main thesis of the author: the use of slave labour in Rome and labour migration in contemporary Russia was and is a system-forming factor of both economies (the ancient Roman and modern Russian). The single was the essence of the political manipulations around the threats posed by the processes caused by the influence of these factors.

Key words: labour migration, modern Russia, Ancient Rome.

Интенсификация процессов трудовой миграции, ознаменовавшая конец XX — начало XXI века, сегодня в рамках единого экономического пространства (ЕврАзЭс) реализовалась: 1) в усилении ми-

[7] Работа подготовлена при финансовой поддержке Программы фундаментальных исследований ОИФЕ РАН «Нации и государства в мировой истории» (раздел «Национализм и этноконфессиональные факторы в истории», проект «Этнокультурные и социальные технологии регуляции иноэтничного поведения мигрантов: опыт формирования толерантности и преодоления этнофобий»).

грационных процессов во всем мире и в России в частности, что стимулировало появление новой области научного знания — миграциологии; 2) в контроле миграционных процессов: в Российской Федерации в начале 1990-х годов начала формироваться законодательная база миграционной политики; 3) в проблематизации миграционных процессов: трудовая миграция стала рассматриваться социологами как одна из острых социальных проблем. Одним из аспектов стало обозначенное журналистами как рабское [Барабанов, Аронов, 2010; Шпилькин, 2012], а затем более тщательно изученное социологами положение трудовых мигрантов [Трудовая миграция..., 2005].

Цель настоящей работы — компаративный анализ интересов «игроков», определяющих характер спроса и предложения на рабочую силу[8] в экономической, политической, идеологической сферах в современной России и Древнем Риме. Грозит ли России сценарий развития общественных отношений, аналогичный древнеримскому, реализовавшийся цивилизационным крахом?

Интерес автора к проблеме рабского положения трудовых мигрантов возник в ходе социологического исследования общественного мнения жителей Санкт-Петербурга в отношении трудовых мигрантов (2010–1212 годы) [Окладникова, Верминенко, 2013]. Среди многочисленных факторов (политических экономических, социокультурных), которые оказывают влияние на формирование стереотипных представлений жителей Санкт-Петербурга о трудовых мигрантах, в процессе нашего исследования были выделены два наиболее существенных. Первым стал социологический фактор, то есть мнение о трудовой миграции социологов. Появлению этого фактора способствовали научные исследования. Именно они сформировали адекватный образ сообществ трудовых этномигрантов (социологический портрет). Второй фактор — коммуникативные технологии конструирования имиджа сообществ трудовых этномигрантов, преимущественно кавказских и среднеазиатских, журналистами.

Социологические публикации объективных результатов изучения жизнедеятельности сообществ трудовых этномигранов убедительно показывают, что негативные стереотипы общественного сознания в отношении трудовых этномигрантов являются результатом, с одной стороны, работы культурных практик (ценностей, норм, культурных предпочтений сообществ трудовых мигрантов), а с другой — социальных чувств (ценностей и норм более гомогенного сообщества принимающей стороны). Журналистский дискурс в отношении тех же мигрантов носит оценочный характер. Цель этого дискурса — конструирование негативного имиджа трудового мигранта как объекта угнетения коррумпированными властями. Именно журналистский дискурс оказывает гораздо большее воздействие на эмоциональную составляющую общественного мнения жителей Санкт-Петербурга, чем более объективный, научный.

Методом исследования социологических и исторических сведений в настоящей работе является сравнительный историко-культурный анализ параметров, с помощью которых можно описать особенности современной трудовой миграции в России и рабства в Древнем Риме. Также была использована методика «кейс-стади», с помощью которой осуществлена попытка сравнительного анализа различных аспектов положения рабов (экономического, социального, правового) в Древнем Риме и современной России. В качестве кейса, раскрывающего типичные особенности менталитета современного трудового мигранта-таджика, не планирующего интегрироваться в российское общество, мы приводим данные интервью, проведенного в апреле 2013 года с трудовым мигрантом-таджиком (возраст: 36 лет, женат, имеет трех детей, в настоящее время работает рабочим в частной автомойке в СПб).

Несмотря на упорное стремление провести глубинное интервью с представителями диаспор, социологи, которые связаны с трудовыми мигрантами, выходцами из Средней Азии или Кавказа, регулярно сталкиваются с невозможность это сделать. Посредники из научных и образовательных кругов, которые берутся помочь в поиске контактов, как правило, сообщают, что представитель такой-то диаспоры либо заболел, либо не намерен тратить свое время на пустую болтовню с социологами, либо просто спрашивают: «Цена вопроса?»

Судьба подарила нам встречу с трудовым мигрантом, который проработал в СПб 6 лет. Саир — выходец из Таджикистана. Родился в поселке городского типа Яване[9]. В 1970-е годы его родители были переселены из горных районов, где занимались сельским хозяйством и скотоводством (пере-

[8] Рынок труда возник только в эпоху капитализма, но спрос на рабочую силу существовал и в эпоху цивилизаций Древнего Рима.

[9] Яван — поселок городского типа, центр Яванского района Курган-Тюбинской области Таджикской ССР, на р. Явансу (бассейн Вакша), в 59 км к Ю.-В. от Душанбе. ТЭЦ. Строится (1978) электрохимический завод.

гоняли скот из Китая), в поселок. В Яване у него жена (по арабскому обычаю он женился на двоюродной сестре, которую называет своей соседкой) и трое детей. В родном поселке Саира большинство жителей сегодня работают на заводе по переработке хлопка. Зарплата у таких рабочих — $100 в месяц. На такие деньги трудно прокормить семью. На родине Саир окончил 10 классов, с репетитором изучил арабский язык, чтобы учиться в медресе и «прочесть Коран в оригинале». Основная цель пребывания в Петербурге — заработки.

Приехал в Петербург 6 лет назад (2007) к другу, который был на 5 лет старше его. С помощью друга устроился работать на стройку в городе. Денег ему почти не платили, работал вместе с другом за еду и кров. Но потом их пути разошлись. Он самостоятельно устроился рабочим на частную автомойку. Снимает жилье, заработанные деньги отправляет семье, раз в год регулярно ездит их навещать.

На вопрос, кем вы себя считаете: таджиком, жителем России, среднеазиатом, петербуржцем, мусульманином, ответил: «Мусульманином». О вкладе трудовых мигрантов в улучшение состояния городского хозяйства Саир ничего не сказал, но согласился с тем, что пребывание в другой этнической среде (мегаполисе европейского типа) предполагает обязательное знакомство трудовых мигрантов с особенностями современной европейской культуры. Под особенностями культуры он понимает знание русского языка (на первых порах хотя бы в ограниченном объеме), использование европейской повседневной одежды, соблюдение общепринятых этикетных норм. Друзей имеет только среди мужчин — коренных жителей Петербурга. Цель таких отношений — деловая и финансовая.

Саир отрицал возможность близких дружеских отношений с русскими женщинам и девушками, а также использование свободного времени для походов в бары, дискотеки, театры. Утверждает, что был в Эрмитаже, но не помнит, что там видел.

Жители города у него не вызывают неприязни, так как он полагает, что в любом обществе есть «и добрые, и злые люди». Внешность, какие-либо национальные черты русского характера, негативный опыт личного общения его не раздражают. Более того, он не считает, что жители принимающей стороны должны оказывать ему какие-либо преференции, а власти города способствовать его личной адаптации, при условии что он не собирается привозить в Петербург свою семью. Но, если бы его дети и жена оказались в мегаполисе, он приложил бы усилия к тому, чтобы они выучили русский язык, а также познакомились с обычаями и современной русской культурой. Он также полагает, что таджики — трудовые мигранты должны знать русский язык в пределах, необходимых для повседневного общения: «Читать Коран можно и на арабском, для этого знать русский нет необходимости»[10].

Отношения с коллегами и работодателями у него в разные годы складывались по-разному. Возникали сложности, он переживал конфликтные ситуации. Не все гладко оказывалось с жильем. Но сложностей с оформлением документов или в ситуации непосредственного контакта с жителями города в транспорте, магазине, на улице у него не возникало. Основные проблемы адаптации к условиям жизни в городе для него — это ситуации общения с людьми в метро. Его все еще напрягает стремительный ритм жизни города, особенно поездки в транспорте в часы пик.

Городская среда, в которой он вращается, кажется ему вполне толерантной, хотя и чреватой опасностями для адаптации семей таджикских мигрантов, как и любое «чужое» пространство. Насколько, по его мнению, трудовые мигранты могут способствовать улучшению городской среды, социальной атмосфере города, он ответить затруднился. Присутствие мигрантов-таджиков в городе не может вызвать всплеска социальной или психологической напряженности, так как они активно включены в трудовые процессы, им некогда «бунтовать». Большинству таджиков-мигрантов безразлично, живут ли они среди своих таджиков или среди русских. Главное, чтобы они могли зарабатывать деньги. Все время его жизни поглощает работа, поэтому он приходит в мечеть только два раза в месяц. О существовании мечети в Коломягах он не знает, посещает только мечеть на «Горьковской».

Саир принадлежит к числу тех трудовых мигрантов, которые считают, что в Петербург и другие города России нужно приезжать зарабатывать деньги, а жить надо на родине. Таджикская община в Петербурге помогает землякам. Но о том, как именно помогает (берет с них деньги за оформление документов, разрешение правовых проблем либо делает все это бесплатно), он говорить отказался.

Общее впечатление от разговора с Саиром сложилось следующее: 1) респондент был крайне немногословен и аккуратен в высказываниях; 2) старался угадать, что от него хотят услышать, и реагировал на позитивный настрой интервьюера; 3) вопросы с негативным подтекстом старался замалчи-

[10] Интервью с Саиром. Архив автора. 2013 г. Санкт-Петербург.

вать, по возможности вежливо уклонялся от ответа; 4) сложность общения с ним была обусловлена его нежеланием касаться аксилогической проблематики, то есть подробно излагать и развернуто аргументировать свою точку зрения по более философским вопросам, нежели прямой и краткий вопрос. Иными словами, респондент позиционировал себя как пассивный слушатель, а не как активный коммуникатор. Соответственно, интервью получилось далеко не таким, какое когда-то взял П. Хлебников у Хож-Ахмеда Нухаева [Хлебников]. Тем не менее интервью с Саиром подтвердило следующие закономерности, которые были выявлены в ряде социологических исследований, посвященных вопросам трудовой миграции. Эти закономерности приведены в таблице 1.

Таблица 1

Параметры измерения закономерностей трудовой миграции
в современной России и Древнем Риме

Измерения		**Современная Россия: трудовая миграция из стран Средней Азии, Кавказа, Украины, Молдовы**	**Древний Рим: рабы**
1	Контексты глобальной коммуникации	Транзитная территория трудовой миграции. Большая часть трудовых мигрантов активно втянута в маятниковые миграции разного типа	Рабы прибывали из разных частей Римской империи, но оседали в ее пределах, как правило, не участвовали в маятниковых миграциях
2	Специфика политики; рынок труда	Прозрачность границ стран СНГ и сырьевой тип экономики России способствуют активизации трудовой миграции	Постоянное расширение границ империи, экстенсивная экономика с упором на расширение ресурсных рынков
3	Сфера нравственности. Уровень коррупции власти на рынке труда	Высокий	Высокий
4	Вписанность в экономические отношения	1) Часто принудительная вовлеченность в теневую экономику; оплата труда иногда вполовину меньшая, чем у коренных жителей 2) Цель приезда большинства трудовых мигрантов: заработки; при условии интеграции в общество принимающей стороны — карьерный рост, увеличение дохода, занятие места в управленческой элите	1) Платили рабам значительно меньше, чем свободным гражданам, или чаще им вообще не платили. Находящиеся в патриархальном рабстве делят кров и еду с хозяином 2) Карьерный рост был возможен в случае откупа на волю (или при даровании рабу свободы господином)
5	Профсоюзы и рынок труда	Современные профсоюзы лояльны к государству. У трудовых мигрантов их нет. В течение последних лет стали появляться общественные организации, представляющие мигрантов. Таковы «Федерация мигрантов России» (объединяющая в основном выходцев из так называемого дальнего зарубежья), «Таджикские трудовые мигранты» и др. Влияние этих организаций на сегодняшний день почти нулевое	Информация отсутствует
6	Степень этнической сегрегации и рынок труда	1) Расселение по этническому принципу (типа чайнатаунов) отсутствует 2) Сегрегация на рынке труда: согласно экспертным опросам, эта сегрегация выглядит следующим образом: если принять заработную плату москвича за 100 %, то российский гражданин из другого региона получает 80–90 % от этой зарплаты, выходец с Украины — 70–80 %, выходец из Молдовы — 50 %, а выходец из Средней Азии — 30–40 %	Было расселение по профессиональным кварталам вместе с хозяевами
7	Выгода от участия в рынке труда	1) Для строительных магнатов 2) Для руководства ЖКХ 3) Для магнатов торговых сетей	1) Для помещиков-латифундистов 2) Для владельцев каменоломен и т. п. 3) Для организаторов гладиаторских боев

Продолжение Таблицы 1

Измерения		Современная Россия: трудовая миграция из стран Средней Азии, Кавказа, Украины, Молдовы	Древний Рим: рабы
8	Вовлеченность агентов рынка труда в криминальные сообщества	1) Вся малооптовая торговля «крышуется» криминальными структурами (вовлеченность трудовых мигрантов — явление повсеместное) 2) Смешение в общественном сознании понятий «транснациональная миграция» и «транснациональная преступность»	Информация отсутствует
9	Отношения между силовыми структурами и сообществами трудовых мигрантов	Разнообразные формы коррупционных отношений. Взаимодействие силовиков с трудовыми мигрантами осуществляется в разных формах: 1) участие в прибыли компаний, использующих незарегистрированную рабочую силу; 2) побуждение к даче взятки за оформление надлежащих документов (регистрация по месту жительства и разрешение на работу); 3) рутинные поборы (уличными постовыми); 4) прямая эксплуатация выходцев из ближнего зарубежья посредством использования принудительного труда. В СМИ появляются скандальные материалы, проливающие свет на скрытые механизмы функционирования треугольника «бюрократия — бизнес — труд мигрантов». Например, информация об использовании силовиками — в данном случае офицерами ОМОНа — принудительного труда мигрантов, которое журналистами было названо «трудовым рабством»	Информация отсутствует
10	Политический пиар и трудовая миграция	*Правые политики:* против трудовой миграции; *культурные фундаменталисты и чиновники регионального уровня:* против трудовой миграции; *политический мейнстрим:* за трудовую миграцию, но работу давать сначала русским, а потом всем остальным; *либералы-прагматики:* за трудовую миграцию (пусть едут, у нас некому работать и рожать)	Философы и политики-республиканцы выступали за предоставление рабам равных прав со свободным населением Рима. Статус свободного гражданина можно было подарить рабу, но и раб мог купить себе свободу и статус гражданина Рима
11	Отношение населения к рабочей силе	Трудовые мигранты преимущественно занимают три ниши на рынке труда: 1) непрестижная работа на стройке (не вызывает зависти); 2) ЖКХ, ремонт дорог и т. д. (материальный достаток, которого некоторым мигрантам удается добиться во втором случае, сопряжен с ресантиментными настроениями жителей принимающей стороны); 3) мелкооптовая торговля и услуги (автосервис, ресторанный бизнес и т. д.)	Рабство считалось нормой отношений свободных граждан (жителей Римской империи) и лишенных гражданских прав рабов (как правило, военных пленников, должников и т. п.)
12	Общественное мнение и рабочая сила	1) В общественном сознании сложилось негативное отношение к трудовым мигрантам. Особую роль в этом сыграли правые политики («Мы за бедных, мы за русских!») и СМИ (в поисках сенсации) 2) Трудовые мигранты-оккупанты (люди с низким уровнем образования и доходом, опасность нарушения этнобаланса (эксперты-ученые)	В общественном сознании древних римлян феномен рабства не вызывал противоречивой реакции. Но усиление гуманистической (христианской) идеологии привело к отказу от рабства и распаду римского общества
13	Трудовая миграция как катализатор постсоветских социальных трансформаций	Этносоциологические исследования В. А. Тишкова	Рабство поддерживало социальные институты Римской империи. Отказ от рабства стимулировал ее распад

Приведенные в таблице 1 данные позволяют сделать следующее заключение: между трудовыми мигрантами в современной России и римскими рабами можно найти как принципиальные различия, так и сходства (табл. 2).

Таблица 2

Различия и сходства особенностей трудовой миграции
в современной России и рабства в Древнем Риме

Измерения		Россия	Древний Рим
Различия			
1	Экономическая сфера	Трудовые мигранты руководствуются исключительно экономическими мотивами (заработки, обогащение, улучшение материального положения как своего, так и своих семей), не задумываясь о благополучии населения принимающей стороны. Они охотно становятся инструментом в руках нечистоплотных магнатов современного российского бизнеса, рассматривающих страну как сырьевой придаток Запада	Рабство служило основой процветания римской экономики и системы хозяйства, несмотря на отношение к рабам в эпоху расцвета империи как к «говорящим животным»
2	Политическая сфера	Трудовые мигранты по определению люди свободные, которые реализуют свой электоральный выбор как граждане своей страны. Другое дело, что их погоня за деньгами или кабальные условия долговых отношений у себя на родине превращают их в некоторых случаях в безголосых созданий, лишенных даже паспорта посредниками-работодателями. Но эти люди не являются жертвами захватнических войн империи, как это было в Древнем Риме. У трудовых мигрантов, как правило, есть право выбора своей линии поведения на родине	Рабы были лишены участия в электоральном выборе по определению. Рабы — это жертвы захватнических войн
3	Сфера отношений с криминальными и силовыми структурами	Трудовые мигранты, втянутые в сферы коррумпированной экономической, политической, исполнительной и силовой власти, не имеют ни рычагов политического или экономического влияния, ни желания оказать организованное противодействие давлению этой темной общественной силы. Трудовые мигранты через соплеменников-посредников откупаются от всех видов власти (криминальной, политической, силовой, экономической)	Рабы в Риме, как известно, пытались оказывать сопротивление (например, восстание Спартака) давлению репрессивной не менее коррумпированной машины власти. Кстати, Спартака погубило стремление его соратников-рабов к обогащению (также возводимое в абсолют трудовыми мигрантами)
4	Сфера общественного мнения	Успешное продвижение в экономической сфере части трудовых мигрантов, занятых в сфере услуг (торговля, автосервис), вызывает зависть и способствует возникновению негативных стереотипов в их отношении у населения принимающей стороны	В Риме рабами были как образованные греки, так и необразованные (не знавшие греческого или латыни) пленники, доставленные из Галлии и Фракии. Но их производственный статус определялся уровнем образованности, а не местом исхода
5	Сфера этнической сегрегации	В современной России складывается определенная этническая сегрегация трудовой миграции на рынке труда: на большее денежное вознаграждение могут рассчитывать скорее «свои» (российские граждане из другого региона, украинцы), чем «чужие» (например, выходцы из Средней Азии)	В Риме рабами были как образованные греки, так и необразованные (не знавшие греческого или латыни) пленники, доставленные из Галлии и Фракии. Но их производственный статус определялся уровнем образованности, а не местом исхода
Сходства			
1	Экономическая сфера	Трудовые мигранты используются крупными магнатами от строительной индустрии, ЖКХ, торговых сетей. Одинаковые формы экстенсивных коммуникативных стратегий, поддерживающих рынок труда. В современной России расширению потоков трудовой миграции способствуют сырьевая экономика и прозрачность территориальных границ	Рабы использовались в сожительстве, земледелии, для обслуживания нужд богатых римлян. В Древнем Риме рынок труда обеспечивался за счет захватнических войн и пленников-рабов как даровой рабочей силы
2	Сфера идеологии и нравственности	В современной России государство не вмешивается в религиозные настроения трудовых мигрантов	Рим был политеистическим государством. Но распаду Рима способствовала новая, наиболее широко распространившая среди угнетенного населения (рабов) религия — христианство
3	Профсоюзы и рынок труда	Неразвитая практика отстаивания своих прав, отсутствие профсоюзов	Отсутствие практики организованной защиты своих прав как у трудовых мигрантов, так в Древнем Риме

Данные таблицы 2 наглядно свидетельствуют, что различий между трудовой миграцией в современной России и рабством в Древнем Риме больше, чем сходств.

Таким образом, можно сделать следующие выводы:

1) Рабство в Древнем Риме на раннем и зрелом этапах существования государства поддерживало основы римской экономики и социальных отношений. Большинство римских граждан поддерживали институт рабства, мирясь с существованием рабов и мечтая приобрести их в качестве рабочей силы. Если бы положение трудовых мигрантов соответствовало положению рабов в Риме, в общественном мнении населения современной России не преобладали бы негативные стереотипы в их отношении. Но в критический момент надлома Римской цивилизации рабство стало спусковым механизмом ее краха. Перспективы эволюции процессов трудовой миграции в современной России при условии совершенствования миграционного законодательства, снижения уровня коррумпированности власти, при поддержке экономического развития страны на пути фермерского хозяйства могут запустить трансформационный механизм российской цивилизации.

2) Громкие заявления некоторых журналистов о том, что все трудовые мигранты в России — это рабы, является художественной гиперболой. Тем не менее в некоторых ситуациях (особенно это касается маятниковых мигрантов, не планирующих интегрироваться в общество принимающей стороны) трудовые мигранты оказываются в социальной, правовой и экономической зависимости, очень похожей на рабскую, будучи лишены документов и принуждаемы к тяжелому неоплачиваемому труду посредниками. Такими посредниками могут выступать как их соплеменники, так и представители силовых структур.

3) Трудовые мигранты, которые планируют интегрироваться в общество принимающей стороны, на первых порах попадают в ситуацию культурного шока (описанную W-моделью) [Oberg, 1954], но по выходе из нее становятся мощной политической силой, ориентированной на поддержку авторитарных политических режимов. Это хорошо видно на примере Древнего Рима — последний этап жизни римской государственности был ознаменован эпохой военных императоров.

Литература

1. *Барабанов И., Аронов Н.* Рабы ОМОНа [OMON's slaves]. // New Times, 11.02.2010. URL: http://newtimes.ru/articles/detail/14721
2. *Окладникова Е.А., Верминенко Ю.В.* Отражение острых социальных проблем в зеркале общественного мнения. СПб.: СПбГЭУ, 2013.
3. Трудовая миграция. Вопросы управления и защиты прав трудовых мигрантов в России. М.: Теис. 2005.
4. *Хлебников П.* Разговор с варваром. URL: http://www.politkniga.ru/files/books/hlebnikov_pavel_razgovor_s_varvarom.pdf//
5. *Шпилькин Ю.* Гастарбайтеры — современные рабы? URL: http://www.proza.ru/2012/11/07/1349
6. *Oberg K.* Culture shock // Paper presented to the Women's Club of Rio de Janeiro, Brazil. 1954. August 3. P. 1.

ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ СЕТИ МНОГОФУНКЦИОНАЛЬНЫХ ЦЕНТРОВ ПО ПРЕДОСТАВЛЕНИЮ ГОСУДАРСТВЕННЫХ УСЛУГ В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ

Парамзина Е. В.

студентка 1-го курса магистерской программы
«Государственное и муниципальное управление»
НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург.
Научный руководитель — к. э. н., доцент Н. Б. Матецкая

Аннотация. В статье рассматриваются перспективы развития сети многофункциональных центров по предоставлению государственных услуг в Санкт-Петербурге путем анализа существующих проблем и возможностей их преодоления.

Ключевые слова: многофункциональный центр, система электронного межведомственного взаимодействия, перспективы развития, базы данных, программное обеспечение, кадровый потенциал.

Abstract. The article touches upon the issue of development of the multifunctional centres providing governmental services in Saint Petersburg. The article gives a detailed analysis of existing problems and possible solutions.

Key words: multifunctional centre, electronic interdepartmental interaction system, development prospect, databases, software, human resources.

Актуальность темы исследования обусловлена, во-первых, реализацией федеральной целевой программы «Электронная Россия» (2002–2010 годы)[11], концепцией формирования в Российской Федерации электронного правительства до 2010 года (2008 год)[12], программой «Информационное общество» (2011–2020 годы)[13]. Во-вторых, существованием при этом ряда нерешенных проблем: от несовершенств нормативно-правовой базы и отсутствия единого подхода при формировании баз данных до несовместимости программного обеспечения различных ведомств, участвующих в межведомственном электронном взаимодействии, и отсутствия системы постоянного повышения квалификации сотрудников. В-третьих, только комплексный подход, одновременное решение озвученных проблем и большие ресурсные затраты позволят сформировать такую инфраструктуру, которая сможет предоставлять качественные услуги, интегрируя технологические и кадровые ресурсы, организуя эффективное межведомственное взаимодействие.

Таким образом, проблема исследования заключается в выявлении и анализе проблем в развитии форм оказания государственных услуг на примере многофункциональных центров по предоставлению государственных услуг, поиске путей их решения и, таким образом, определении перспектив развития на примере крупного мегаполиса — г. Санкт-Петербурга.

Степень исследованности проблемы представляется нам недостаточной, а оттого особенно перспективной и практически значимой. Это связано с относительно небольшим сроком существования многофункциональных центров. Однако, несмотря на отсутствие фундаментальных исследований, статьи по родственным темам присутствуют в журналах, аккредитованных ВАК, и вызывают активные дискуссии в крупных периодических изданиях, таких как «Российская газета»: «Что видно через «одно окно»: Государство намерено радикально облегчить общение граждан и бизнеса с чиновниками»[14], «Более 30 тысяч «единых окон» появится в РФ в 2015 году»[15] и т. д.

Многофункциональные центры по предоставлению государственных услуг (далее — МФЦ) в Российской Федерации в целом и в Санкт-Петербурге в частности стали одним из проявлений административной реформы, направленной прежде всего на изменение роли государства по отношению к гражданину.

Государство становится в первую очередь «поставщиком услуг». Этот факт можно наблюдать, анализируя порядок появления законодательных актов:

1. Федеральная программа «Реформирование государственной службы Российской Федерации (2003–2005 годы)» ориентирует государственных служащих на «достижение качественного уровня исполнения оказываемых гражданам и организациям государственных услуг»[16].

2. Законодательные акты, направленные на проведение административной реформы (Указ Президента РФ «О мерах по проведению административной реформы в 2003–2004 годах»[17], Концепция административной реформы в РФ в 2006–2010 годах[18]), выделяют основной целью «повышение качества и доступности государственных услуг», а одними из приоритетных задач — создание много-

[11] Постановление Правительства РФ от 28.01.2002 № 65 (ред. от 09.06.2010) «О федеральной целевой программе «Электронная Россия (2002–2010 годы)» // Собрание законодательства РФ, 04.02.2002, № 5, ст. 531.

[12] Распоряжение Правительства РФ от 06.05.2008 № 632-р (ред. от 10.03.2009) «О Концепции формирования в Российской Федерации электронного правительства до 2010 года» // Собрание законодательства РФ, 19.05.2008, № 20, ст. 2372.

[13] Распоряжение Правительства РФ от 20.10.2010 № 1815-р (ред. от 27.12.2012) «О государственной программе Российской Федерации «Информационное общество (2011–2020 годы)» // Собрание законодательства РФ, 15.11.2010, № 46, ст. 6026.

[14] Что видно через «одно окно» // Российская Бизнес-газета, № 666. 12.08.2008.

[15] Более 30 тысяч «единых окон» появится в РФ в 2015 году // Российская газета. 15.03.2013. URL: http://www.rg.ru/2013/03/15/reg-cfo/uslugi.html

[16] Указ Президента РФ от 19.11.2002 № 1336 (ред. от 15.11.2004, с изм. от 12.12.2005) «О Федеральной программе «Реформирование государственной службы Российской Федерации (2003–2005 гг.)» // Российская газета, № 223. 23.11.2002.

[17] Указ Президента РФ от 23.07.2003 № 824 «О мерах по проведению административной реформы в 2003–2004 гг.» // Российская газета, № 148, 25.07.2003.

[18] Распоряжение Правительства РФ от 25.10.2005 № 1789-р (ред. от 10.03.2009) «О Концепции административной реформы в Российской Федерации в 2006–2010 годах» // Собрание законодательства РФ, 14.11.2005, № 46, ст. 4720.

функциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг и организацию предоставления государственных услуг в электронном виде.

3. Ряд законодательных актов, направленных на совершенствование механизма государственного взаимодействия на основе использования информационно-коммуникативных технологий (федеральная целевая программа «Электронная Россия 2002–2010»[19], Концепция формирования в Российской Федерации электронного правительства до 2010 г. (принята и утверждена в 2008 году)[20], программа «Информационное общество (2011–2020 годы)»[21]), ориентируют на создание высококачественной системы межведомственного взаимодействия.

Таким образом, мы видим, что подготовленный фундамент из сочетания электронного правительства, государственных услуг и многофункциональных центров нуждается на сегодняшний день в создании качественной инфраструктуры, которую может обеспечить система межведомственного электронного взаимодействия (СМЭВ). Начало функционирования этой системы с 1 сентября 2012 года (частично — с 1 июля 2012 года) позволило усовершенствовать принцип работы МФЦ — принцип «одного окна» [Тагаев, 2012]. Ни одно ведомство не может потребовать у гражданина документ или справку, которая уже есть в ведении другого органа власти, что существенно снижает количество обращений гражданина к представителям государственной власти, уменьшает очереди и выводит на новый, качественный уровень саму систему оказания госуслуг.

Несмотря на то что многофункциональный центр по предоставлению государственных услуг является основным инструментом реализации концепции электронного правительства и полноправным участником системы электронного межведомственного взаимодействия, можно с уверенностью говорить о том, что в этом направлении предстоит трудоемкая и ресурсозатратная работа.

Еще одной проблемой повышения качества предоставления государственных услуг посредством МФЦ является сложность в организации межведомственного взаимодействия, а именно отсутствие единого подхода при создании баз данных и несовместимость программного обеспечения различных ведомств. Эта проблема не является неожиданностью: ясно, что различные ведомства, каждое из которых имеет собственную структуру и внутреннюю систему документооборота, будут нуждаться в согласованной работе, обеспеченной «буферной» системой, приводящей документы к единому образцу, объединяющей их в единую базу данных. Несмотря на то что этот круг задач относится к технической и программной сфере, приходится говорить о низкой активности федеральных и муниципальных органов власти.

Использование единой системы межведомственного электронного взаимодействия (СМЭВ) позволяет организовать информационное взаимодействие между информационными системами различных органов власти (федеральных и муниципальных), МФЦ и даже кредитными организациями в целях предоставления государственных и муниципальных услуг и исполнения государственных и муниципальных функций в электронной форме.

Открытым остается вопрос об обеспечении защиты персональных данных в процессе такого взаимодействия, а также защиты этих данных от неправомерного доступа со стороны заинтересованных лиц и использования этих данных в преступных целях. Также дискуссионным остается круг вопросов о внедрении и использовании электронной цифровой подписи (ЭЦП) при межведомственном взаимодействии. В настоящее время при дистанционном взаимодействии только электронная цифровая подпись может служить идентификатором как физического, так и юридического лица. Именно поэтому так важны разработка, принятие и нормативное утверждение термина «единое пространство доверия электронной подписи». Кроме того, назрела необходимость в проведении технологических, организационных и нормотворческих мероприятий.

Развивающейся системе многофункциональных центров требуются подготовленные высококвалифицированные универсальные сотрудники, свободно ориентирующиеся в различных сферах государственных услуг: социальной, жилищной, земельной, юридической и т. д. [Радачинский, 2012]. Актуальным становится постоянное повышение квалификации действующих сотрудников и подготовка новых кадров. Однако в условиях ограниченности финансовых ресурсов органов государствен-

[19] Постановление Правительства РФ от 28.01.2002 № 65 (ред. от 09.06.2010) «О федеральной целевой программе «Электронная Россия (2002–2010 годы)» // Собрание законодательства РФ, 04.02.2002, № 5, ст. 531.

[20] Распоряжение Правительства РФ от 06.05.2008 № 632-р (ред. от 10.03.2009) «О Концепции формирования в Российской Федерации электронного правительства до 2010 года» // Собрание законодательства РФ, 19.05.2008, № 20, ст. 2372.

[21] Распоряжение Правительства РФ от 20.10.2010 № 1815-р (ред. от 27.12.2012) «О государственной программе Российской Федерации «Информационное общество (2011–2020 годы)» // Собрание законодательства РФ, 15.11.2010, № 46, ст. 6026.

ной власти и местного самоуправления неизбежно встает вопрос о более эффективном и экономном расходовании объемов бюджетного финансирования, изыскании внутреннего финансового резерва, получаемого от более экономного расходования денежных средств. Перед органами государственной власти и местного самоуправления ставятся задачи совершенствования механизма управления социальной сферой на основе внедрения принципов, действующих на современном рынке. Мы видим решение данной проблемы в одновременной реализации трех подходов:

1) подбор кадров согласно заранее определенным критериям;

2) постоянное обучение действующих специалистов МФЦ, подготовка универсальных сотрудников для работы в МФЦ, мониторинг их работы, особенно по количеству отказов исполнительных органов государственной власти в предоставлении гражданину той или иной государственной услуги, по времени обслуживания заявителя и т. п.

3) повышение заработной платы сотрудников МФЦ до уровня конкурентоспособной.

Решение первых двух проблем мы видим в создании в Санкт-Петербурге центра аттестации и повышения квалификации сотрудников МФЦ, который также будет заниматься проведением конкурсов на замещение вакантных должностей и на включение в кадровый резерв. Таким образом, подобный центр сможет оценивать знания, умения и навыки (профессиональный уровень) действующего кадрового состава или претендентов на вакантные должности. Центр аттестации и повышения квалификации в отличие от самих МФЦ сможет использовать широкий спектр методов оценки профессиональных и личностных качеств служащих или кандидатов на должности, включая индивидуальные собеседования, анкетирование, проведение групповых дискуссий, деловых игр, написание рефератов, проведение профессионального и психологического тестирования и т. п. Однако создание такого центра потребует значительных временных и материальных затрат, а также наличия работников, обладающих специальными знаниями и навыками.

Таким образом, следует уделять должное внимание проведению данных реформ, от эффективности которых зависит не только дальнейшее развитие и функционирование системы государственного управления в Российской Федерации и становление электронного правительства, но и повышение гражданской активности и вопрос демократизации государства. При этом, на наш взгляд, первостепенными задачами являются: диссеминация положительного опыта создания МФЦ, обеспечение эффективности работы СМЭВ, выработка единых подходов в программном обеспечении структур, входящих в комплекс электронного правительства, методическая разработка и функциональное обеспечение повышения квалификации кадрового состава МФЦ. Несмотря на то что МФЦ и СМЭВ функционируют во всех без исключения регионах РФ, в каждом из них должны быть учтены многофакторные особенности, основывающиеся на детальном анализе, что не отменяет и не отвергает единство подходов к созданию этих систем. Необходимо привлекать к обсуждению проблем широкую общественность, используя дискуссии и критику как поиск оптимальных вариантов развития.

Литература

1. Более 30 тысяч «единых окон» появится в РФ в 2015 году // Российская газета, 15.03.2013. URL: http://www.rg.ru/2013/03/15/reg-cfo/uslugi.html
2. Постановление Правительства РФ от 28.01.2002 № 65 (ред. от 09.06.2010) «О федеральной целевой программе «Электронная Россия (2002–2010 годы)» // Собрание законодательства РФ, 04.02.2002, № 5, ст. 531.
3. *Радачинский Ю.Н.* Мониторинг предоставления государственных, муниципальных услуг субъектами гражданского общества как важнейший фактор модернизации российского государства // Северо-Кавказский юридический вестник. 2012, № 1. С. 26.
4. Распоряжение Правительства РФ от 25.10.2005 № 1789-р (ред. от 10.03.2009 «О Концепции административной реформы в Российской Федерации в 2006–2010 годах» // Собрание законодательства РФ, 14.11.2005, № 46, ст. 4720.
5. Распоряжение Правительства РФ от 06.05.2008 № 632-р (ред. от 10.03.2009 «О Концепции формирования в Российской Федерации электронного правительства до 2010 года» // Собрание законодательства РФ, 19.05.2008, № 20, ст. 2372.
6. Распоряжение Правительства РФ от 20.10.2010 № 1815-р (ред. от 27.12.2012 «О государственной программе Российской Федерации «Информационное общество (2011–2020 годы)» // Собрание законодательства РФ, 15.11.2010, № 46, ст. 6026.
7. *Тагаев А.В.* Направления формирования электронного правительства на региональном уровне. Актуальные проблемы совершенствования экономико-правовых и социально-политических сфер общества в современной России // под ред. А.М. Старостина, Л.Л. Ивановой, Л.А. Лозововой: Сборник докладов и тезисов Всероссийской научно-практической конференции молодых ученых. Ростов-на-Дону, 23.09.2011. Ростов-н/Д., 2012. С. 64.

8. Указ Президента РФ от 19.11.2002 № 1336 (ред. от 15.11.2004, с изменениями от 12.12.2005) «О Федеральной программе «Реформирование государственной службы Российской Федерации (2003–2005 годы)» // Российская газета, № 223 от 23.11.2002.
9. Указ Президента РФ от 23.07.2003 № 824 «О мерах по проведению административной реформы в 2003–2004 годах» // Российская газета, № 148 от 25.07.2003.
10. Что видно через «одно окно» // Российская Бизнес-газета, № 666. 12.08.2008.

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ПРОЦЕССА ПОДАЧИ ЗАЯВКИ НА ПОЛУЧЕНИЕ ВЕНЧУРНОГО ФИНАНСИРОВАНИЯ В ОБЛАСТИ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ В РОССИИ И США

Потехин А. Ю.
студент 3-го курса факультета менеджмента
НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург.
Научный руководитель — к. т. н., доцент К. Н. Тимофеев

Аннотация. Венчурное финансирование является неотъемлемой частью развития любого инновационного проекта. Цель данной работы — рассказать о специфике венчурного финансирования в России и о возможных способах его совершенствования.

Ключевые слова: венчурное финансирование, бизнес-ангелы, инвестиции, грант, Сколково.

Abstract. Venture financing is an integral part of the development of any innovation project. The purpose of this chapter is to show the specifics of the Russian system of venture capital financing and possible steps to improve it.

Key words: venture financing, business angels, investments, grant, Skolkovo, Y-Combinator.

В настоящее время очень большое внимание уделяется инновационным проектам, и это не случайно, ведь без инноваций невозможно двигаться вперед и развиваться всему обществу, они — двигатель прогресса. Однако следует понимать, что какой бы перспективной и гениальной ни была идея, она никогда не сможет быть реализована не только без четкого плана развития, но и без соответствующего финансирования.

Инвестиции могут поступать из многих источников. Непосредственную роль в развитии проекта играют бизнес-ангелы — инвесторы, финансирующие проекты на ранних стадиях в обмен на долю в компании [Каширин, 2008]. Венчурные капиталисты вступают в игру позднее, когда уже есть готовый продукт. Венчурные фонды также инвестируют в проекты в обмен на свою долю.

Российские и общемировые представления о получении инвестирования на сегодняшний день различаются. Прежде всего это связано с тем, что в нашей стране этот процесс появился не так давно. Именно поэтому, на мой взгляд, имеет смысл провести сравнительный анализ заявок на получение финансирования в российском центре Сколково и американской венчурной компании Y-Combinator.

Процесс подачи заявки на получение финансирования в Сколково можно разбить на два этапа [Инновационный центр Сколково]. Первый — получение статуса участника. Это дает возможность команде разработчиков развивать свой проект в инновационном центре, иметь доступ ко всем ресурсам центра и пространство для работы. Второй этап — отбор в кластерах среди участников. Команды, прошедшие отбор, представляют свой проект экспертной комиссии, которая решает, кто получит грант.

Для того чтобы стать участником, команде необходимо:

а) заполнить заявку;

б) заполнить дорожную карту.

Приложением к заявке является презентация. Без презентации заявки не рассматриваются. В презентации приведены 6 слайдов, в каждом из которых нужно заполнить необходимые поля. Пример слайда представлен на рис. 1. В самом начале — резюме проекта. В резюме нужно описать проект, его стадии, текущее состояние, перспективы. По сути, разработчикам необходимо указать, каким они видят свой проект.

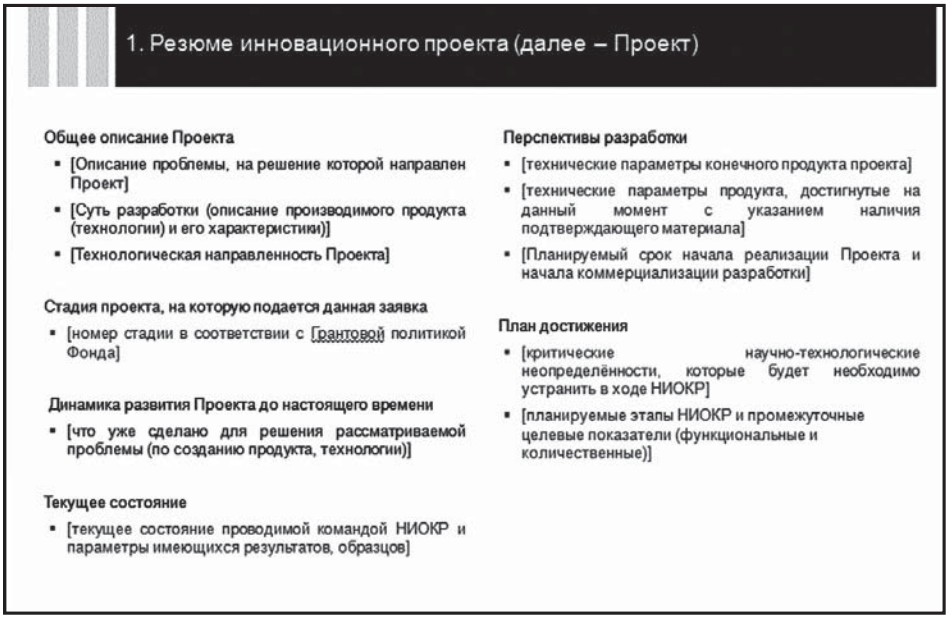

Рис. 1. Пример слайда презентации

Затем инноваторы должны представить анализ рынка и потенциальных конкурентов. Им необходимо указать, чем существующие на рынке решения не удовлетворяют текущим и будущим потребностям потребителей, как текущие решения могут быть существенно улучшены, какие ключевые отличия целевого конечного продукта от существующих решений и новых продуктов помогут выйти на рынок в будущем, почему покупатель предпочтет продукт проекта альтернативным решениям, удовлетворяющим те же потребности, пусть даже и с помощью иной технологии.

Следующий пункт — предоставление информации об интеллектуальной собственности и технологии. Прежде всего дается краткое описание сути инновационной разработки. Затем требуется определить ключевые прогнозируемые конкурентные преимущества продукта, получаемые за счет применения научно-технической инновации, и влияние на ключевые продуктовые цепочки отрасли. Кроме того, необходимо предоставить информацию о существующих и планируемых патентах.

Следующий пункт — информация о руководителе проекта, менторе (наставнике, научном руководителе) и ключевых участниках проекта (приложение). Кроме того, требуется предоставить информацию об имеющихся соинвесторах. Таким образом, заявка представляет собой упрощенный бизнес-план, оформленный в виде презентации.

Помимо презентации инноваторам необходимо заполнить дорожную карту проекта. Дорожная карта — это наглядное представление пошагового сценария развития проекта. На сайте Сколково представлен шаблон дорожной карты. Требуется заполнить ее согласно данному шаблону. Дорожная карта представляет собой поэтапный план выполнения работы.

Для сравнения был проведен анализ требований к подаче заявки в американском венчурном фонде Y-Combinator, специализирующемся на финансировании проектов в области информационных технологий. Фондом были профинансированы такие компании, как Dropbox, Scribd, Airbnb [Y-Combinator]. Для получения финансирования разработчикам необходимо подать заявку, заполнив анкету, и в случае прохождения отбора представить свой проект инвесторам. Процесс подачи заявки в фонд довольно прост. На официальном сайте компании размещена анкета. Следует отметить, что интерфейс сайта достаточно удобен и найти анкету не составляет никакого труда. Процедура регистрации также занимает минимум времени. В первой части анкеты указываются название компании, ссылка на ее веб-сайт и контактные данные одного из участников проекта. Затем необходимо указать ссылку на видеообращение инноваторов. Суть видеоролика в коротком рассказе о себе, представлении своего проекта или других его участников. Затем в анкете следуют вопросы, связанные с командной работой. Например, как участники познакомились друг с другом или над какими проектами работали вместе ранее. Заключительная часть анкеты посвящена вопросам происхождения и развития идеи самого проекта, описанию готового продукта.

Процесс рассмотрения полученных заявок занимает около месяца. Затем разработчики, чьи анкеты были выбраны, приглашаются в офис компании в Калифорнии для презентации компании и интервью. Фонд оплачивает расходы на транспорт и жилье. В ходе презентации и личной беседы руководители фонда принимают решение, какие компании получат финансирование и возможность работать в Калифорнии.

На основе анализа требований к подаче заявки в двух инвестиционных фондах можно сделать следующие выводы. Во-первых, требований к подаче заявки в российском центре Сколково, в отличие от Y-Combinator, в несколько раз больше. Соответственно, сам процесс подачи заявки на получение гранта растягивается на несколько месяцев, что заставляет разработчиков находиться в состоянии неопределенности в отношении развития их проекта в центре Сколково.

Во-вторых, в компании Y-Combinator, в отличие от Сколково, большое внимание уделяется личному общению с разработчиками. После отправки анкеты организуется интервью с выбранными командами, в ходе которого инвесторы определяют, какая из команд не только за счет своих профессиональных навыков, но и за счет личностных качеств руководителя и разработчиков способна работать и дальше над свои проектом, довести его до ума. В Сколково внимание общению с разработчиками уделяется в меньшей степени. Безусловно, оно есть, но не в таких объемах, и оно не играет столь значимой роли.

Кроме того, существуют различия и в постановке вопросов. В анкете американского венчурного фонда достаточно много вопросов, связанных с командной работой. Например, как участники познакомились друг с другом или над какими проектами работали раньше вместе. В шаблоне презентации Сколково подобных вопросов нет. В основном она нацелена на получение информации о потенциальной коммерциализации проекта.

Таким образом, необходимо совершенствовать систему венчурного финансирования проектов в России, в особенности на ранних стадиях. Добиться этого можно за счет упрощения процесса подачи заявок и снижения требований к ним, что может быть заимствовано из опыта западных венчурных фондов.

Литература

1. Инновационный центр Сколково. Официальный сайт. URL: http://www.sk.ru
2. *Каширин А.И., Сергеевич С.А.* В поисках бизнес-ангела. Российский опыт привлечения стартовых инвестиций. М.: Вершина, 2008. 384 с.
3. Y-Combinator. URL: http://www.ycombinator.com

АНАЛИЗ ПРОБЛЕМ В СОЗДАНИИ И РАЗВИТИИ КОМАНД

Сатикова С. В.
к. э. н., доцент кафедры менеджмента
НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург

Аннотация. Статья раскрывает особенности создания команд и управления ими в организации, рассматривает значимые проблемы, выявленные автором в практике работы с командами, а также предлагает методы решения этих проблем и эффективного построения команд.

Ключевые слова: команда, виды команд в организациях, тренинг, управление командой, тимбилдинг, консалтинг, конфликт, роли в команде.

Abstract: The article reveals the features of creating and managing teams in the organization, examines important issues identified in practice, working with teams, and also offers methods for solving these problems and building effective teams.

Key words: team, types of teams in organizations, training, team management, team building, consulting, conflict, role in the team.

Современный менеджмент предполагает работу командой. Умение работать в команде — одно из базовых в управленческих компетенциях, часто оно значимее лидерских качеств.

Умение управлять командой предполагает высокую компетентность менеджера, оно необходимо при ориентации на современный инновационный, обучающийся менеджмент, развивающий потенциал сотрудников.

Команда — это автономный, самоуправляемый коллектив профессионалов, способный оперативно, эффективно и качественно решать поставленные перед ним задачи [Зинкевич-Евстигнеева и др., 2011].

Команда работает на результат и обладает системными качествами, в том числе способностью находить нестандартные решения, используя ресурсы, не свойственные ни одному ее члену в отдельности.

В современном мире, где перед организациями непрерывно встают новые проблемы, требующие уникальных решений для выживания и развития фирмы, команды, способные находить такие решения и внедрять их результаты на практике, приобретают особую ценность. Сегодня существует дефицит таких эффективных команд.

Компании не всегда могут полагаться на естественный ход событий, когда группы сами время от времени превращаются в команды под влиянием нестандартных ситуаций или лидеров. Сейчас менеджмент организаций ищет технологии эффективного создания и управления развитием команд.

Для этого могут быть использованы следующие подходы.

Внутренний подход, или собственный потенциал компании

Работа над формированием команды поручается энтузиастам, готовым действовать ради решения проблемы. Их амбиции, активность и мотивационный драйв могут вдохновить других сотрудников на совместную работу и привести к созданию команды.

Ограничением здесь будет недостаточная компетентность творческих лидеров в процессах групповой динамики. Часто у них слабая коммуникативная и конфликтологическая подготовка. Отсюда значительные трудности в процессе подбора и формирования группы, неготовность людей к работе в команде с соблюдением основных принципов такой работы.

Интервью с сотрудниками компаний, участвовавших в создании таких «естественных» команд, дает информацию о трудностях (как, впрочем, и о радостях от их преодоления), связанных с неумением договариваться, управлять эмоциями, предупреждать негативные интерпретации. Практически всегда возникают конфликты недопонимания и сложные отношения в группе, из-за чего уходят несколько человек, которые могли бы принести пользу команде. По данным различных исследований, полноценными командами естественным путем становится около 15–25 % творческих групп.

Внешний подход, или заказ «под ключ» у профессионалов

Предполагается обращение к профессиональным консалтинговым и тренинговым компаниям, которые сформируют необходимую организации команду из имеющихся сотрудников или наберут требующихся специалистов и сразу создадут работоспособную команду.

Во многих случаях это эффективный подход. Но трудности могут быть связаны с недостаточным пониманием компанией-заказчиком как требований к будущей команде, так и особенностей управления сформированной командой. У нас в практике работы по тимбилдингу было несколько ситуаций, когда команду пытались заказать «на всякий случай», не понимая необходимости четких целей и подготовки к ее деятельности.

Еще большее непонимание у руководителей вызывает невозможность ротации членов команды с другими сотрудниками компании, имеющими схожую профессиональную подготовку.

Обе эти проблемы связаны с одной из ключевых, по нашему мнению, проблем тимбилдинга в России — неоднозначностью понимания термина «команда».

Поэтому при формировании команды профессионалами важно четко обозначать ее задачи, особенности работы, необходимость стабильного состава на все время деятельности, применяемые методы управления, мотивирования и решения возникающих проблем. В идеале работу команды должен сопровождать консультант, который будет выполнять функции посредника между командой и руководством организации и решать другие проблемы.

Совмещение внутреннего и внешнего подходов

Привлечение к работе над созданием команды как лидеров — сотрудников компании, которые становятся организаторами-вдохновителями командообразования, так и опытных консультантов и тренинг-менеджеров, в чьи задачи входит подбор и формирование команды в соответствии с требованиями компании-заказчика и с учетом специфики тимбилдинга. В дальнейшем такой консультант, возможно, будет сопровождать деятельность команды, помогая преодолевать кризисы.

Это один из наиболее работоспособных вариантов, но достаточно дорогостоящий, так как компании приходится оплачивать работу лидера команды задолго до получения результатов и без каких-либо гарантий, что в итоге будет сформирована нужная команда, нести расходы на организацию процесса создания команды, снабжение ее различными ресурсами и платить тренеру-консультанту по тимбилдингу. Причем все эти затраты относятся к группе довольно рискованных инвестиций, так как за время формирования команды (от 2 недель до 2 месяцев) возможно изменение проблемы, ситуации, других факторов, которые сделают ее ненужной или помешают эффективности деятельности. Впрочем, к большинству изменений хорошо сформированная команда адаптируется и может быть успешной.

Так или иначе значительная часть работы по формированию команды выполняется в режиме социально-психологического или бизнес-тренинга особого типа, так называемого тимбилдинга (team building).

Сейчас можно говорить о целом направлении тимбилдинга в тренинговой индустрии. При этом заказчики и тренеры не всегда могут объяснить, почему одна часть проведенных тренингов эффективна, а другая — малоэффективна и разрушительна для отношений и психики участников и даже для деятельности организации.

Анализ практики работы с командами и информационных материалов, посвященных созданию и управлению командой, показал, что здесь существует ряд проблем.

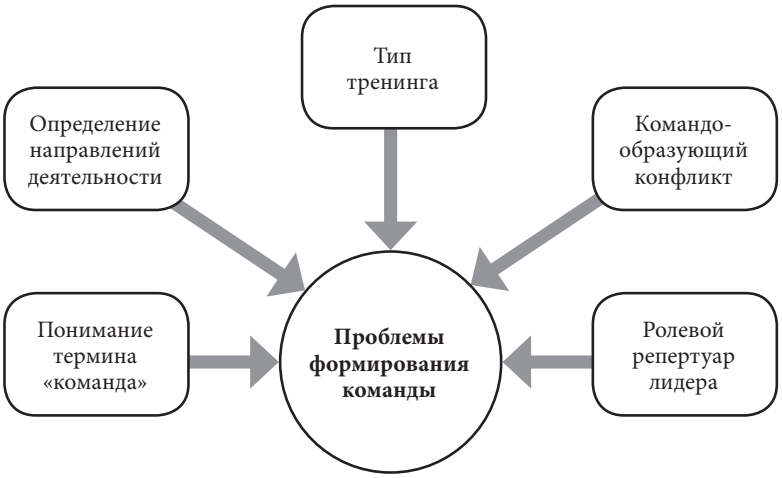

Рис. 1. Проблемы формирования команды

Рассмотрим эти проблемы подробнее (рис. 1).

1. Неоднозначность понимания термина «команда».

Руководством организации под командой может пониматься как небольшая группа людей, сосредоточенных на достижении общей цели, так и весь коллектив фирмы.

Если речь идет о коллективе численностью более 20 человек, то настоящий тимбилдинг невозможен. И работать надо над развитием благоприятного климата и культуры организации. А это другие подходы и технологии работы.

Реальное формирование команды проводится с группами от 3 до 16 человек (иногда до 21 человека) в тех случаях, когда командная работа обоснована задачами и характером деятельности. При этом число участников влияет на выбор методов тренинга.

Кроме широкого и узкого толкования термина «команда», в российском менталитете можно выделить еще две тревожные тенденции по отношению к этому понятию.

Многие люди заменяют понятием «команда» такие термины, как «группа» и «коллектив». Они объясняют эту замену более современным и деловым звучанием слова «команда» по сравнению с «коллективом» и большей эмоциональной притягательностью термина «команда» по сравнению с нейтральным «группа». Эта тенденция проникает в деловые СМИ и научные издания, особенно в статьи, не рассматривающие вопросы команды, а направленные на различные социальные аспекты управления персоналом, развитие климата и т. п. Происходит размывание границ понятия «команда», снижается точность определения его характеристики. Анализ специальной литературы по командам показывает, что авторам приходится дополнительно уточнять проблемную область своих исследований, прежде чем раскрывать основную идею.

Другой тенденцией, искажающей понимание, является употребление термина «тимбилдинг» как синонима корпоративных развлекательных мероприятий, корпоративов. Можно предположить, что это смешение терминов произошло из-за того, что проведение корпоративных мероприятий, различных праздников для всех сотрудников компании, необходимых в благоприятной организационной культуре, часто обосновывается как значимое для сплочения команды фирмы, важный элемент тимбилдинга.

К сожалению, такой упрощенный подход — «проведем корпоратив, и все сплотятся» — часто приводит к обратному эффекту. В нашей практике есть множество случаев, когда после таких совместных мероприятий приходилось урегулировать далеко зашедшие деструктивные конфликты.

Таким образом, прежде чем приступать к формированию команды, необходимо уточнить у руководства фирмы-заказчика, что именно понимается под термином «команда», какой эффект они ожидают получить, какие функции будет выполнять эта структурная единица.

2. Неточное функциональное определение направленности деятельности команды.

Команды могут создаваться и функционировать для решения различных задач. Проблемная область, место в системе вертикальных и горизонтальных связей организации будут определять многие характеристики команды. В учебнике А. Д. Чанько [Чанько, 2011] и в работах других авторов [Галкина, 2001; Зинкевич-Евстигнеева и др., 2011; Исхакова, 2010; Thompson, 2004] приводятся классификации команд, разработанные к настоящему времени. В основе классификаций могут находиться время существования команды (постоянная — временная — циклическая), этап развития (предкоманда — развивающаяся — зрелая самоуправляемая команда) и т. д.

Очень важно определить функциональную область, в которой будет работать команда, так как это определяет поможет сделать выбор принципов ее создания, тренингового материала и способов его организации при формировании команды.

Функциональная область может определяться через область деятельности (например, спортивная, проектная, управленческая); через специфику целей (например, создание продукта, внедрение проекта, решение проблемы, управление системой, сопровождение процесса и т. д.); через особенности деятельности (создание идеи, планирование, организация, производство, контроль, коммуникация и т. д.).

Практика показывает, что точное определение функциональной области будущей команды является серьезной трудностью для руководства организации-заказчика. Одной из причин этого может быть то, что команда необходима для работы над сложной межфункциональной проблемой, — тогда определяем скорее характер деятельности, не ограничивая возможности работы с проблемной областью во всех подсистемах компании. Другой причиной может быть банальное несоответствие структурной схемы реальной деятельности организации, устаревшие сведения о распределении власти, ответственности и ресурсов внутри компании. В этом случае попытка создания команды для решения конкретной проблемы, особенно при неоднократных попытках это сделать, может быть неосознанным проявлением потребности руководства в прояснении ситуации, в управленческом консалтинге. И необходимость команды для решения проблемы становится сомнительной. Но можно создать временную команду для анализа реальной деятельности организации, выявления узких мест и устаревших элементов.

Таким образом, прежде чем начинать создание команды, необходимо уточнить цели, задачи и ожидаемые результаты ее деятельности. И из этого компоновать материалы для тимбилдинга.

3. Ошибки в выборе сферы направления активности участников, типа и материала тренинга.

В настоящее время предлагается более 10 моделей тренинга командообразования с множеством вариаций. Практически все специалисты по методологии проведения тренингов имеют свои схемы и базовые принципы тимбилдинга [Зинкевич-Евстигнеева и др., 2011; Исхакова, 2010; Сартан, 2005, и др.].

На рынке тренинговых услуг большой популярностью при создании команд пользуются так называемые веревочные тренинги. Они увлекательны, раскрывают участников с неожиданной стороны, дают возможность попробовать себя в нестандартной ситуации. Как корпоративные мероприятия, направленные на сплочение и развитие отношений, они высокоэффективны.

Но команды чаще создаются для решения какой-либо проблемы, не требующей спортивной подготовки. И здесь распределение ролей и отношения, сложившиеся в группе при физических испытаниях, оказываются неэффективны. Работа с информацией, акцент на нестандартные решения и переход от проекта к его реализации требуют от участников других навыков взаимодействия и других отношений. Формирование команды начинается заново, что резко снижает эффективность работы.

Разрабатывая программу и интригу тренинга, необходимо опираться на особенности будущей деятельности команды. Например, при подготовке команды для переговоров с инвесторами можно использовать метафорическую игру «Сокровища дракона», где членам команды надо найти способы воздействия на Дракона и получить от него золото. А при работе с командой топ-менеджеров можно заложить в основу тренинга цикл принятия решения, и членам команды придется научиться взаимодействовать в определении проблемы и задач, формулировке альтернатив, уточнении критериев т. п. При подготовке проектных команд удобно использовать уже почти классический ролевой подход Р. М. Белбина [Belbin, 1983], если разработать схему развития сюжета тренинга, аналогичную процессу разработки и реализации проекта, и снабдить команду ресурсами, которые можно использовать из различных ролей. Даже широко распространенный тренинг коммуникативных навыков может стать основой реального тимбилдинга, формируя взаимопонимание и ту информационную открытость, которые необходимы команде. Коммуникативный подход, дополненный техниками модерации и фасилитации в группе, а также технологиями брейн-шторминга и интеллект-карт, становится хорошей основой для развития особого типа команды — циклической команды, проводящей совещания по решению проблем и т. д.

Следовательно, важно подбирать такую методологию тренинга, которая позволит сформировать в группе систему ролей, стиль деятельности и отношений, применимые в практике дальнейшей работы.

4. Недостаточное внимание к конфликту.

Любое развитие — это конфликт. Управление формированием и динамикой команды предполагает использование разноплановых конфликтов, через которые и создается система. При этом многие методы тимбилдинга, являющиеся формой управляемого конфликта (например, игры-противопоставления, соревнования, дискуссии, мозговые штурмы и т. п.), этот конфликт маскируют.

Если у тренера и/или менеджера команды недостаточно конфликтной компетентности, есть страх конфликта, то методика будет реализована мягко, «победит дружба», а командный эффект достигнут не будет.

Возможно и развитие конфликта против кого-либо персонально, поиск «козла отпущения». Это также малоэффективно и приводит к патологиям в развитии команды, потере целенаправленности, неспособности справляться с поставленной проблемой.

Все исследователи команд подчеркивают конфликтный характер перехода от одного этапа деятельности команды к другому, уже после этапа ее формирования, четко выделяют специфику конфликтов роста и настаивают на необходимости управления процессом конфликта развития на протяжении всего существования команды.

Таким образом, развитие команды предполагает конструирование конфликта, использование его энергии для дальнейшего роста и достижения целей. Оптимальным вариантом будет конфликт с предметной областью деятельности, с проблемой, которая бросает команде вызов. А для минимизации рисков эмоционального вовлечения в конфликт, перехода на личности можно использовать смену ролей в работе, например переходящую роль «адвоката дьявола». Также необходимы четкое следование заранее введенным правилам и соблюдение процедуры.

5. Недостаточный ролевой репертуар у лидера-руководителя команды.

Реалии работы с командами показывают, что проблемы может создать лидер или любой другой член команды, который не может справиться с собой и выполнять свои задачи при столкновении с трудностями, возникновении противоречий в отношениях и в других конфликтогенных ситуациях.

В процессе работы над проблемой динамика развития команды и управление ее эффективностью требуют регулярной смены ролей лидера. Причем эта смена может быть связана как с новым этапом развития — тогда требуется новый стиль руководства, новые подходы к взаимодействию с сотрудниками, так и с различными аспектами текущей деятельности команды. В подобных ситуациях особую значимость приобретает группа ролей лидера команды, направленных на управление конфликтом в процессе формирования и существования группы. На этапах зрелости команды эти роли распределяются и перераспределяются между ее членами, обеспечивая названный выше безличный характер конфликта деятельности. К таким ролям в команде относятся: Модератор, Фасилитатор, Коуч, Тренер, Эксперт, Медиатор, Генератор идей, Протоколист, Диктатор, Провокатор, Адвокат дьявола. Могут быть и другие роли с учетом специфики команды. Важнейшими из них для эффективного функционирования и развития команды можно считать четыре:

Модератор (от лат. moderor — «умеряю, сдерживаю») — человек, управляющий работой группы, контролирующий соблюдение процедуры и регламента, поддерживающий ее целеустремленность. В его функции входит: направлять активность группы на достижение целей и решение текущих задач, поддерживать деловые инициативы, следить за процедурой работы и напоминать о принятых правилах, не позволять деловым противоречиям переходить в межличностные конфликты.

Фасилитатор (от англ. facilitate — «облегчать, помогать») — человек, помогающий членам группы лучше понимать друг друга, находить дополнительные возможности и ресурсы, преодолевать трудности. В его функции входит: замечать проблемы во взаимоотношениях членов команды и в ходе ее работы помогать группе осознавать эти проблемы, выявлять их причины и преодолевать, находить новые возможности для роста и творчества.

Коуч (от англ. coaching — «наставлять, тренировать, воодушевлять») — человек, своевременно выявляющий проблемные области деятельности и способствующий тому, чтобы группа через задаваемые ей вопросы осознала характер, масштаб проблемы и свои возможности в работе с ней. В его функции входит: обнаруживать возникающие проблемы в работе на ранних стадиях, задавать вопросы другим членам группы и переформулировать понимание ситуации таким образом, чтобы выявить особенности проблемы и направления работы с ней.

Медиатор (от лат. mediare — «посредничать») — человек, выступающий нейтральной стороной в любом конфликте между членами команды и с помощью специальных переговорных технологий способствующий его урегулированию. В его функции входит: своевременное выявление конфликтов, организация и проведение переговоров по их урегулированию, помощь сторонам в осознании и удовлетворении тех интересов, которые привели к конфликту, профилактика подобных конфликтов между другими членами команды.

Использование этих ролей в команде гарантирует ее эффективную деятельность и развитие. Но сами по себе подобные навыки не появляются, им надо обучать.

Следовательно, при работе с командой одной из дополнительных задач тимбилдинга является расширение репертуара ролей лидера и других участников. Это возможно либо через включение в группу людей, уже обладающих навыками модерации, фасилитации, коучинга и медиации и способных адаптировать эти навыки, либо через обучение лидера и других членов команды соответствующим навыкам и умениям. Очевидно, что за время обычного тренинга по созданию команды обучить участников еще и этим навыкам нереально. Обычно освоение ролей, способствующих работе группы, преодолению проблем и конфликтов, происходит уже в процессе деятельности через разбор с консультантом, сопровождающим команду, возникающих трудностей и введение новых моделей взаимодействия.

Таким образом, для эффективной работы с командами необходимо:

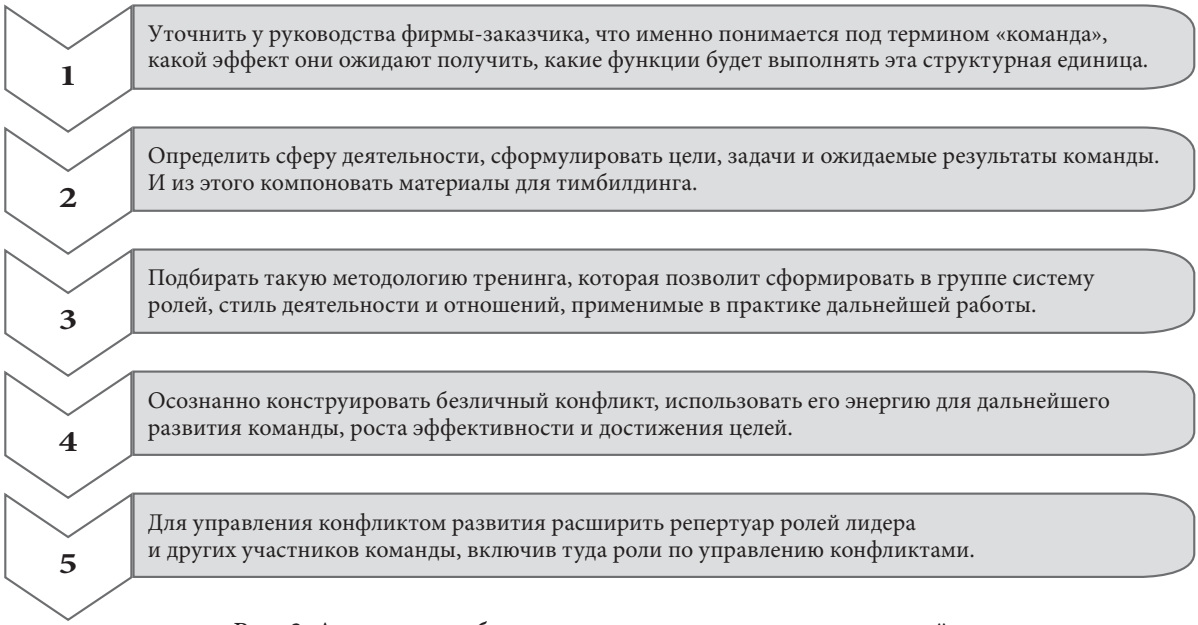

Рис. 2. Алгоритм работы по предупреждению трудностей в создании и функционировании команды

Желательно, чтобы все эти трудности команда преодолевала при поддержке компетентного консультанта по тимбилдингу и управлению конфликтами. Неважно — внутреннего или приглашенного извне.

Литература

1. *Белбин Р.М.* Типы ролей в командах менеджеров. М., 2003.
2. *Галкина Т.П.* Социология управления. М., 2001.
3. *Зинкевич-Евстигнеева Т., Фролов Д., Грабенко Т.* Теория и практика командообразования. Современная технология создания команд. СПб., 2011.
4. *Исхакова М.* Тимбилдинг: раскрытие ресурсов организации и личности. СПб., 2010.
5. *Сартан Г.Н.* Тренинг командообразования. СПб.: Речь, 2005.
6. *Чанько А.Д.* Команды в современных организациях: учебник. СПб., 2011.
7. *Belbin R.M.* Management Teams. Butterworth Heinemann, 1983.
8. *Thompson L.L.* Making the Team: A Guide for Managers. Persons Education Inc., 2004.

ПРОБЛЕМЫ И ЗАДАЧИ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ: КОНТЕКСТУАЛЬНЫЙ ПОДХОД

Сергеева А. В.
аспирант 3-го года обучения,
Высшая школа менеджмента
Санкт-Петербургского государственного университета

Аннотация. В данной статье представлен критический анализ концепции управления знаниями, намечаются основные проблемы и противоречия концепции, предлагается авторский подход к преодолению этих противоречий, состоящий в приложении теоретических идей концепции к конкретному организационному контексту и анализе специфики знаний в этом контексте. В качестве примера рассматривается опыт управления знаниями в медицинском учреждении, формулируются задачи управления знаниями, демонстрируются содержание и комплементарность этих задач.

Ключевые слова: управление знаниями, здравоохранение, задачи управления, контекстуальный подход.

Abstract: in this article we present a critical analysis of knowledge management (KM) literature, discuss its main challenges and contradictions, and propose a new «contextual» approach to overcome these contradictions. Within the suggested contextual approach it is necessary to include main characteristics of context (type of organization and its knowledge processes) into application of KM theory to formulating specific KM tasks for practitioners. Using an example of a medical facility, we formulate and discuss main KM tasks for managers and conclude with demonstrating complementarity of these tasks.

Key words: knowledge management, healthcare, managerial relevance, contextual approach.

Введение. Несмотря на то что обсуждение роли знаний в жизни организаций имеет многовековую историю, считается, что возникновение управления знаниями как самостоятельной области исследований относится к 90-м годам прошлого века. Именно в это время в научной литературе по управлению, экономике, социологии, прикладной психологии получили широкое распространение такие термины, как «работники интеллектуального труда» (knowledge workers), «интеллектуально емкая организация» (knowledge-intensive organization), «интеллектуальный капитал», «знаниевые активы» и «экономика знаний»[22] [Андреева, Гутникова, 2009]. Управление знаниями на сегодняшний день является широко обсуждаемой концепцией как в академической, так и в бизнес-среде. О повышенном интересе к различным феноменам, связанным со знаниями в контексте организаций, свидетельствуют увеличение количества публикаций на тему интеллектуально емких организаций и работников

[22] Здесь мы используем наиболее распространенный в российской научной литературе вариант перевода «knowledge-intensive» как «интеллектуальный» или «интеллектуально емкий». Некоторые российские источники, однако, оперируют и вариантом перевода «знаниевый(е)» [Андреева, Гутникова, 2009]. В данной работе эти термины используются как синонимы, равнозначные варианты перевода англоязычных терминов, содержащих «knowledge» в атрибутивной позиции.

интеллектуального труда, организация многочисленных конференций и секций, а также издание специальных академических журналов, посвященных вопросам, касающимся знаний. В таких областях, как стратегический менеджмент, управление персоналом, теория организации, информационный менеджмент, разрабатываются многочисленные модели и теории, объясняющие, например, как стратегии фирм по приобретению знаний и обмену знаниями с внешней средой влияют на результаты их деятельности [Dyer, Hatch, 2006], как обмен знаниями с клиентами влияет на инновационность фирм [Foss, Laursen, Pedersen, 2011], как внутриорганизационный обмен знаниями влияет на результаты деятельности компаний [Gupta, Govindarajan, 2000], какие барьеры и инструменты существуют для эффективного использования знаниевых ресурсов [Michailova, Husted, 2003], и многие другие вопросы.

На сегодняшний момент накоплена обширная эмпирическая и теоретическая база на тему управления знаниями. Вместе с тем в существующей литературе часто встречаются различные точки зрения относительно основных предпосылок этого направления, рассматриваются различные по своей сути феномены и делаются несопоставимые между собой выводы [см. например, обзор: Foss, Husted, Michailova, 2010]. Такое фрагментированное состояние литературы по проблематике явилось стимулом к проведению критического анализа. В данной статье предпринимается попытка критически проанализировать концепцию управления знаниями, наметить основные ее проблемы и разногласия и предложить контекстуальный подход, позволяющий преодолеть обозначенные проблемы.

Статья структурирована следующим образом. Вначале мы идентифицируем четыре основные проблемы внутри концепции управления знаниями, основываясь на обзоре основных понятий и раскрывая междисциплинарную природу концепции и многообразие ее интеллектуальных корней. Далее мы предлагаем авторское определение и подход к управлению знаниями, основанные, в частности, на необходимости контекстуализировать задачи управления знаниями, то есть приложить их к определенному типу организаций. Наконец, мы демонстрируем этот подход, формулируя ряд задач управления знаниями на примере управления медицинскими учреждениями. В заключение подводятся итоги, делается вывод о комплементарности задач управления знаниями в зависимости от типов знаний, которыми необходимо управлять.

Проблемы концепции управления знаниями

Первую проблему управления знаниями можно обнаружить, если взглянуть на академическую литературу по этому вопросу глазами практикующего управленца, который ищет ответ на вопрос: «Что значит управлять знаниями?». Рассмотрим, например, как ключевые российские авторы в этой области определяют суть понятия:

• «Управлять знаниями значит систематически, точно и продуманно формировать, обновлять и применять их с целью максимизации эффективности предприятия и прибыли от активов, основанных на знаниях» [Мильнер, 2003. С. 58].

• «Управление знаниями — это систематический процесс обнаружения и применения знаний, обмена информацией и знаниями, целью которого является решение задач организации и повышение эффективности ее деятельности» [Крымская, Гранкина, 2009. С. 9].

• «Управление знаниями — это междисциплинарный подход к достижению организационных целей через наиболее эффективное использование знаний» [Андреева, 2009. С. 17].

Из определений видно, что, если заменить в этих определениях слово «знания» на слово «ресурсы», можно заключить, что управление знаниями, по сути, ничем не отличается от управления в целом. Таким образом, можно сделать вывод о том, что существующие определения слишком абстрактны и широки и, для того чтобы иметь ценность для практиков, требуется их уточнение и перевод этой широко универсальной теоретической концепции на уровень конкретных задач и специфики именно управления знаниями.

Вторая проблема связана с непрекращающимися дебатами о том, что же такое знания в контексте организации и каким образом они, например, отличаются от информации. Приведем некоторые наиболее часто встречающиеся классификации и определения знаний в управленческой литературе. Давенпорт и Прусак определяют знания как «неотделимые от сознания индивида сочетания оформленного опыта, ценностей, контекстуальной информации и экспертного понимания, которые представляют собой основу для оценки и внедрения нового опыта и информации» [Davenport, Prusak, 2000. С. 18]. Кроме этого, знания также часто описываются через ряд различных типологий и классификаций. Самой распространенной классификацией является триада «данные — знания — ин-

формация». Согласно ей, данные представляют собой разрозненные факты. Информация — факты, структурированные в некую систему. При этом, так же как и данные, информация существует объективно, отдельно от индивида, и поэтому может быть с легкостью передана, сохранена и т. д. Знания же представляют более высокую категорию в этой триаде, так как они неотделимы от индивида, который благодаря знаниям может осмыслить данные и информацию через свой опыт, экспертное мнение и чувства, придав им значение и применив для решения задач (например, в контексте организации). Знания, таким образом, — это способность индивида анализировать и осмысливать информацию и данные через его представление о причинно-следственных связях, благодаря которой индивид может осуществлять осмысленные действия и ментальные операции [Hislop, 2009].

Другой классификацией является дихотомия внутри понятия «знания» — разделение знания на «явное» (explicit) и «неявное» (tacit), которое впервые предложил австрийский ученый Майкл Полани [Polanyi, 1966]. Явные знания (или по-другому кодифицированные, формализованные) — это те, что могут быть зафиксированы в той или иной форме (книге, документе, базе данных, программе), в то время как неявные, или «скрытые» (некодифицированные, неформализованные), — это знания, принадлежащие сознанию людей, которые с трудом могут быть сформулированы и переданы (например, навыки езды на велосипеде или плавания).

Рассмотрев эти определения и классификации, можно увидеть следующую проблему: наиболее распространенные определения не дают четкого ответа на вопрос, в чем различие между информацией и знаниями. Например, чем отличаются формализованные знания от информации? Кроме того, если знания, согласно определениям многих авторов, неотделимы от индивида, то возникает проблема онтологического характера — в чем сущность организационного знания и как можно им управлять? Все эти вопросы до сих пор являются неразрешенными проблемами концепции управления знаниями и дебатов теоретиков [Leppaelae, 2012]. С точки зрения практиков, однако, требуется наметить конструктивное преодоление этих противоречий и перейти с уровня абстрактного теоретизирования к формулировке задач по управлению знаниями в конкретной организации.

Третья проблема связана с междисциплинарностью рассматриваемой концепции. Само появление концепции знаний в организационно-управленческих науках связано с реалиями современной экономики, в которой знания признаются главным конкурентным ресурсом компаний. При этом важность знаний стала осмысляться одновременно в различных и далеких друг от друга областях науки и практики. Например, в области стратегического менеджмента и в экономике появилась такие теории, как «знаниевая теория фирмы» (knowledge-based view of the firm), понятия «интеллектуальный капитал» (intellectual capital), «поглощающая способность» (absorptive capacity) — теории, развивающие идеи, что в основе конкурентного преимущества фирм лежат идиосинкратические и недоступные соперникам знания. Одновременно с этим в области информационных технологий стали разрабатываться онтологии и направления инженерии знаний, а в области организационной теории и управления персоналом появились такие термины, как «научающаяся организация», «сообщества практики» и другие. При всем многообразии объединяет все эти различные направления идея о том, что знания лежат в основе функционирования организаций и для успеха в современной турбулентной среде руководители должны осознавать, что наиболее важные активы компании состоят именно в знаниях. Многообразие интеллектуальных корней концепции привело к тому, что начали оформляться разные по своему содержанию направления исследований, а именно такие ее ответвления, как «стратегическое», «инженерное» и «социально-психологическое» управление знаниями, разрабатывающие различные вопросы — от построения онтологий знаний до систем мотивации сотрудников. Несмотря на то что в центре каждого направления стоят свои оригинальные исследовательские вопросы, между направлениями также часто наблюдаются дебаты и взаимная критика. Так, в публикациях авторов по управлению персоналом или организационной теории до сих пор можно встретить критику так называемого технологического подхода, в которой утверждается, что управление знаниями в первую очередь должно заниматься персоналом и социально-психологическими аспектами управления людьми и не питать иллюзий, что технологические решения могут помочь управлять знаниями [Andreeva, Kianto, 2012; McDermott, 1999]. Такие продолжающиеся дебаты, в которых авторы из одной предметной области критикуют авторов из других областей, также создают одно из распространенных противоречий и снова ставят вопрос для практиков: как соотнести технологическое направление, стратегическое управление знаниями и управление персоналом?

И наконец, *четвертая проблема* также связана с академическим многообразием исследований по данной тематике. В наиболее цитируемых эмпирических работах по управлению знаниями традиционными объектами исследований являлись наукоемкие компании, большие корпорации. И только в последние годы исследователи стали обращать внимание на другие сектора, такие как медицина, образование или государственное управление. Примеры эмпирических исследований при этом показывают, что в *разных* организациях актуальны *разные* проблемы управления знаниями. Однако, как можно заключить из метааналитических обзоров по данной теме, в общих теоретических разработках мало учитывается контекст и непонятно, насколько применимы выводы большинства работ, выполненных на основе данных из наукоемких индустрий, например, к малым предпринимательским фирмам или образовательным учреждениям? Снова встает вопрос перевода идей концепций на язык практикующего управленца.

Контекстуальный подход к задачам управления знаниями

Проблемы, идентифицированные выше, являются показателем скорее актуальности концепции управления знаниями, чем ее несостоятельности. Проблемы абстрактных определений и внутренних противоречий, на наш взгляд, говорят о том, что идеи этой концепции широко обобщаемы и применимы к совершенно разным областям, а широкая междисциплинарность и многообразие интеллектуальных корней подтверждают ее релевантность для большого количества процессов, происходящих сегодня в обществе. Однако при этом четвертая проблема — недостаточное осмысление контекста в эмпирических исследованиях по управлению знаниями — требует, на наш взгляд, такого решения, которое поможет устранить и первые три проблемы, то есть перевести теоретические изыскания на язык практикующего менеджера. Для решения четвертой проблемы мы предлагаем взглянуть на концепцию управления знаниями как на призму, через которую нужно анализировать *конкретную* организацию, знания этой организации и, соответственно, процессы, связанные со знаниями именно в этой организации [Андреева, 2009]. Только на основе такого анализа можно сформулировать конкретные задачи управления знаниями для менеджера. Именно перевод теоретических понятий управления знаниями на язык, понятный практику, и идентификация ключевых процессов, подлежащих управлению в конкретной организации, и составляют сущность предложенного здесь контекстуального подхода.

Продемонстрируем контекстуальный подход на примере управления знаниями в медицинском учреждении. Медицинский контекст представляется как нельзя подходящим для таких целей, так как для медицинских организаций характерна высокая доля «работников интеллектуального труда», информационная насыщенность и опора на научное знание, то есть им присущи все классические характеристики «интеллектуально емкой» организации (knowledge-intensive organization).

Какие же знания можно идентифицировать в медицинском учреждении? Если принять определение, что формализованные знания — это информация, то такими знаниями могут являться, к примеру, структурированные данные о пациенте — все релевантные факты его истории болезни, образа жизни, семейного положения, которые формализованы в виде медицинских историй. Другим типом формализованного знания является административно-сервисная информация (количество и время обращений, продолжительность пребывания в стационаре, данные о страховании пациента и др.). Потенциальными проблемами (и, следовательно, ключевыми задачами управления) здесь могут быть, например, структурирование, доступ или потеря информации, нехватка физического места хранения в архивах, проблемы защиты персональных медицинских данных, проблемы информатизации здравоохранения (создание и поддержание электронных баз данных, проблемы внедрения, интеграции ИТ-систем) и другие.

К неформализованным знаниям в медицинском учреждении можно отнести знание организационного характера, например, врачам часто необходимо знать, какой из коллег-специалистов имеет подходящий уровень компетенции для помощи в решении определенной медицинской проблемы. Потенциальной проблемой здесь может быть «рассеянность» этого знания — оно не зафиксировано в протоколах и не сразу доступно новичкам. Неформализованным знанием также является культура и нормы организации. Наконец, ключевым неформализованным знанием является экспертное знание врача своей медицинской специализации, включая личный врачебный опыт, знание методов диагностики, навыки и т. д. Существенную проблему здесь может представлять приобретение знаний из науки — медицинская научная база стремительно развивается, и слож-

ности с ее усваиванием (так называемый перевод знаний из науки в практику) также представляют собой сложную задачу с точки зрения как обработки большого количества информации, так и перевода его в свое, то есть неявное знание. Предложенные примеры типов знаний и проблем с их управлением представлены в таблице 1.

Таблица 1

Типы знаний в медицинском учреждении и проблемы с их управлением

Формализованные знания (информация)	**Неформализованные знания**
• Структурированные данные о пациентах (истории болезни) • Административно-сервисная информация • Организационная информация (медицинские протоколы и инструкции) • Отчетные документы	• Экспертные знания медицинских работников (навыки, опыт, интуиция) • Культура и нормы организации • Профессиональная этика • Трансакционная память
Примеры проблем: • информатизация здравоохранения (электронные базы данных, проблемы внедрения, интеграции); • защита персональных данных и т. д.	Примеры проблем: • рассеянность знания (негласные нормы); • обновление экспертного знания (трансфер науки во врачебную практику); • передача знаний новому поколению

Следовательно, в зависимости от типа знаний, которым нужно управлять, и идентифицированных проблем задачи управления можно разделить на два типа — ИТ-решения и решения по управлению персоналом. Примерами задач управления формализованными знаниями в медицинском учреждении являются построение эффективных баз данных с информацией о пациентах (включая, например, анамнез, результаты обследований, сервисную информацию и т. д.), так называемые ИТ-пакеты для принятия клинических решений или построение эффективных электронных библиотек или порталов с медицинской научной информацией. Последние играют поддерживающую роль в решении задач по переводу знаний из науки в практику.

В качестве примеров задач управления неформализованными знаниями в медицинском учреждении можно указать следующие: информирование персонала через собрания и обсуждения, поддержка и развитие наставничества, кураторства для разъяснения норм, принятых в организации, поддержка и стимулирование обучения персонала (например, через выделение специального времени и бюджета) для более эффективного трансфера научных знаний в практику. В некоторых западных организациях, к примеру, создается специальная должность «брокера знаний», который ответственен за «перевод знаний» в определенном учреждении, то есть скрининг текущих достижений науки и донесение их до коллектива в практической и легкодоступной форме. В общем смысле в задачи управления неформализованным знанием входит создание и поддержка общей культуры, способствующей активному взаимодействию и обмену опытом между различными специалистами, которая помогает, с одной стороны, обеспечить обмен неявными знаниями и навыками, и с другой — информировать персонал о компетенциях друг друга, для того чтобы они «знали того, кто знает как».

Из содержания предложенных задач можно заключить, что для каждого типа знаний определенные задачи имеют основную роль, а другие — поддерживающую. При этом задачи ИТ и управления персоналом пересекаются и уравновешивают друг друга. Эта комплементарность отражена в представленной матрице в таблице 2.

Таблица 2

Комплементарность задач управления знаниями

Типы знаний / **Задачи управления**	**Информационные технологии**	**Управление персоналом**
Формализованное	Основная роль	Поддерживающая роль
Неформализованное	Поддерживающая роль	Основная роль

Заключение. В данной статье был представлен критический анализ концепции управления знаниями, идентифицированы основные проблемы и противоречия теоретических и эмпирических разработок по этой проблеме и предложен контекстуальный подход к задачам управления знаниями, то есть необходимость приложения теории к специфике и процессам конкретной организации. На примере опыта управления медицинским учреждением была продемонстрирована сущность контекстуального подхода и идентифицированы основные процессы, связанные со знаниями в медицинских учреждениях. На основе анализа типов знаний и проблем с их управлением в медицинском учреждении был сделан вывод о взаимосвязанности задач управления информационными технологиями и управления персоналом как неразрывных составляющих управления знаниями, что позволило примирить между собой идеи приверженцев «инженерного» и «социально-психологических» направлений управления знаниями, часто критикующих друг друга за однобокость взглядов. Представляется, что предложенный контекстуальный подход не только помогает в переводе теоретических концепций на понятный менеджеру язык, но и одновременно способствует дальнейшему развитию научной концепции, так как, применяя разработанный теоретический аппарат управления знаниями к различным по виду деятельности организациям и более глубоко анализируя их специфику, исследователи смогут выдвигать новые, не проработанные ранее гипотезы.

Литература

1. *Андреева Т.Е.* Управление знаниями. Хрестоматия / науч. ред. Т.Ю. Гутникова. СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента». 2009.
2. *Крымская А.С., Гранкина Е.Ю.* Управление знаниями: аннотированный библиографический указатель (1993–2007) / А.С. Крымская, Е.Ю. Гранкина; СПб.: Изд-во «Европейский дом», 2009.
3. *Мильнер Б.З.* Концепция управления знаниями в современных организациях // Российский журнал менеджмента. 2003. № 1. С. 57–76.
4. *Andreeva T., Kianto A.* Does knowledge management really matter? Linking knowledge management practices, competitiveness and economic performance // Journal of Knowledge.
5. *Davenport T.H., Prusak L.*Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. Harvard Business School Press, 2000.
6. *Dyer J.H., Hatch N.W.* Relation-specific capabilities and barriers to knowledge transfers: Creating advantage through network relationships // Strategic Management Journal. 2006. No. 27 (8). P. 701–719.
7. *Foss N.J., Husted K., Michailova S.* Governing Knowledge Sharing in Organizations: Levels of Analysis, Governance Mechanisms, and Research Directions // Journal of Management Studies. 2010. No. 47 (3). P. 455–482.
8. *Foss N.J., Laursen K., Pedersen T.* Linking Customer Interaction and Innovation: The Mediating Role of New Organizational Practices // Organization Science. 2011. No. 22 (4). P. 980–999.
9. *Gupta A.K., Govindarajan V.* Knowledge Management's Social Dimension: Lessons From Nucor Steel // Sloan Management Review. 2000. No. 42 (1) P. 71–80.
10. *Hislop D.* Knowledge Management in Organizations. Oxford University Press, USA, 2009.
11. *Leppaelae S.* An Epistemological Perspective on Knowledge Transfers: From Tacitness to Capability and Reliability // Industry and Innovation. 2012. No. 19 (8). P. 631–647. Management. 2012. No. 16 (4). P. 617–636.
12. *McDermott R.* Why information technology inspired but cannot deliver knowledge management // California Management Review. 1999. No. 41 (4). P. 103.
13. *Michailova S., Husted K.* 2003. Knowledge-sharing hostility in Russian firms // California Management Review. 2003. No. 45 (3). P. 59–68.
14. *Polanyi M.* The Tacit Dimension. London: Routledge & Kegan Paul, 1966.

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ ПРИМЕНЕНИЯ ТЕОРИИ ИГР В СТРАТЕГИЧЕСКОМ УПРАВЛЕНИИ

Соколов Н. Н.
студент 1-го курса факультета менеджмента
НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург.
Научный руководитель — к. э. н., доцент А. А. Кайсаров

Аннотация. Современные исследователи проблем стратегического управления признают существенный вклад теории игр в понимание экономических и других социальных процессов в течение второй половины XX века. Изучение ситуаций, где равновесие между участниками достигнуто благодаря принятию эволюционно стабильной стратегии, свидетельствует о том, что теория игр действительно способна на большее, чем обсуждение общих стратегических положений, и вполне пригодна для стратегического планирования и управления.

Ключевые слова: стратегическое планирование, стратегическое управление, теория игр.

Abstract. Modern researchers of strategic management appreciate the contribution of game theory to understanding of economic and other social processes during the latter half of the twentieth century. Examination of situations where equilibrium among the participants is achieved by adopting an evolutionary stable strategy testifies that game theory is capable of doing more than discussing strategic situations in general, and can, in fact, be used for strategic planning and management.

Key words: strategic planning, strategic management, game theory.

Стратегическое управление в современном мире зачастую связано с высокими рисками, и одна из задач теории игр — минимизировать эти риски, а также повысить эффективность принимаемых решений. Ранние работы, посвященные теории игр, были опубликованы фон Нейманом и Моргенштерном [Neumann, 1944]: они рассматривали как комнатные, так и деловые игры, например торг и формирование коалиций при подписании соглашений. Первую сильнейшую волну развития теория игр получила в работе фон Неймана и Моргенштерна (заслужившей в 1994 году премию по экономике) о применении теории игр к решению экономических проблем. Второй волной развития было применение теории игр в гуманитарных науках, иллюстрированное в работах Бинмора [Binmore, 1994]. Здесь мы можем увидеть работу с более развернутыми темами, такими как репутация, угроза, устрашение и альтруизм. Третьей волной развития было поколение ситуативно-адаптивных моделей. Таковыми будут являться большинство экономических и социальных моделей. Они дают возможность выделять особо важные структуры в процессе переговоров [Powell, 1999]. Данные работы актуализируют важность теории игр для стратегического управления, создавая и описывая инструменты, позволяющие бизнесу планировать наперед, получать долгосрочное конкурентное преимущество даже в условиях высокой неопределенности и ассимиляции информации.

Классифицируя стратегические игры, мы выделяем различия между:

• соревнующимися сторонами, которые пытаются реализовать свои инвестиционные стратегии для развития рынка;

• двумя компаниями, пытающимися распределить сферы влияния и выполнение какого-то важного проекта.

В первом случае информация между конкурентами определенно не разглашается. Игра ведется одновременно, нет очередности ходов, и участники не могут заключать взаимовыгодные договоры. Во втором случае игроки — часть переговорного процесса, так как оба надеются прийти к соглашению. Также между игроками может возникнуть гораздо больше искренности, чем в первом случае. Эти размышления, а также приведенные ниже тезисы формируют базу для классификации игр и призваны минимизировать риски и увеличить эффективность принятия решений в стратегическом управлении.

Поведение участников стратегических игр зависит от того, последовательны или одновременны ходы. Стили мышления, требующиеся, когда все игроки ходят по очереди, отличаются от тех, когда игроки делают тактический выбор одновременно. В первом случае ситуация требует размышлений на тему «Как противник ответит на мой ход?». Во втором случае каждая из сторон должна решить, что оппонент делает в данный промежуток времени, но при этом принимать во внимание, что и ее действия анализируются соперником. Примером важности одновременных игр может служить решение о том, будет ли право первого хода преимуществом при продвижении того или иного продукта. С одной стороны, продукт мо-

жет захватить лидирующую позицию с самого начала, при условии что данный продукт действительно лучше всех остальных. В этом случае право первого хода будет преимуществом. В ситуации же, когда инновационный продукт с технической стороны недоработан, у игрока, вступающего в игру вторым, будет преимущество, так как доделать продукт с технической стороны, видя минусы оппонента, часто бывает дешевле, чем работать в инновационном режиме. Данное решение было правильно принято и грамотно реализовано в октябре 2001 года, когда компания Apple, воспользовавшись правом первого хода, анонсировала выход нового музыкального плеера iPod, сразу завоевав лидерство на данном рынке.

Поведение игроков зависит от того, является игра одноразовым событием или участники еще встретятся. В ситуации, когда должно быть подписано соглашение о единичности игры, температура может подняться до невообразимых пределов, высок уровень недоверия и обмана. В том же случае, когда участники заранее знают, что игра будет сыграна повторно, высока вероятность того, что правила нарушаться не будут. В ситуации поглощения одной компании другой, когда лица, ведущие переговоры от поглощаемой стороны, понимают, что будут уволены после поглощения, переговоры станут более трудными, чем в том случае, когда данные лица останутся в фирме, в связи с тем что в новообразованной компании всем работникам придется уживаться. Иногда сторонам выгодно отказаться от какой-либо кооперации, здесь можно взять пример фондовых рынков 1980-х годов; долгосрочных партнерств не планировалась, и не было смысла вести себя неагрессивно.

Следующей проблемой, требующей анализа, будет определение, до какого предела игроки соревнуются и до какого кооперируют. В некоторых играх участники сражаются за определенные позиции и успех одного игрока равен неуспеху другого. Эта игра (известная как игра с нулевой суммой) ведет к тому, что уровень агрессии будет равен нулю в ситуациях, где ресурсы могут распределиться посредством полемики и взаимодействия. Возьмем несколько компаний, продающих ПО в сфере программ управления рисками. Для этих дорогих инструментов рынок ограничен, и в некоторой степени компании конкурируют в ситуации с нулевой суммой, оптимизируя свои действия, одновременно пытаясь потеснить конкурентов и стараясь развить свой продукт, потому что эти действия приносят результаты. Жесткая конкуренция при продвижении каждого отдельного продукта является частью большей и в определенной степени кооперативной игры, в которой качество финального продукта играет решающую роль, так как развитие рынка помогает всем производителям данного ПО, повышая общую потребность потребителей в продукте [Heeswijk, 1997].

Обладают ли игроки одинаковым количеством информации? Есть настольные игры, такие как шахматы, где игроки обладают одинаковым количеством информации, но в бизнесе эта ситуация складывается редко. В бизнесе информация видится как определенный актив, которым манипулируют, представляя события в разном свете. Например, любая компания будет выкладывать в открытый доступ информацию, касающуюся ее преимуществ, но не будет разглашать информацию, порочащую ее имя. Однако этот обман будет настолько понятен и натурален, что все партнеры данной компании будут верить исключительно тем заявлениям, которые подкреплены делом. Есть два феномена, известные как скрининг и сигналинг: модель этих феноменов помогает судить других по действиям, а не по словам. Сигналинг — действие игрока, который обладает большей информацией, чем другие, и который желает убедить как других игроков, так и потребителей, что он не блефует, заявляя, что имеет определенное знание или компетенцию. Примером скрининга может являться пожизненная гарантия на зажигалки Zippo. За символичную цену потребитель может приобрести талон на пожизненную гарантию и бесплатный ремонт зажигалки. Скрининг же используется для тестирования и фильтрования и является требованием менее информированного игрока того, чтобы более информированный игрок показал, что не блефует [Hirschleifer, 1992].

Могут ли правила игры быть изменены? Большинство бизнес-игр включают в себя установление правил для игроков. Та или иная компания будет поставлена в невыгодное положение, если эти правила будут не в ее пользу. Тогда стратегически важно принять участие в предыгре, в которой будут устанавливаться эти правила. Большинство битв по слиянию компаний на узких рынках имеют предыгровой компонент, когда в Комитет по слияниям и поглощениям подается запрос с целью выяснить, возможно ли поглощение данной компании. Обычно вопрос состоит в том, не создаст ли покупка одной компании другой недопустимого доминирования на рынке. Есть много примеров подобных ситуаций, включая банкротство группы компаний Ferranti в середине 1990-х и не получивший одобрения запрос банка Royal Bank of Scotland о приобретении банка NatWest в декабре 1999 года.

В некоторых случаях (хорошим примером будет Ferranti) результат предыгры определяет результат самой игры, потому что если бы слияния и поглощения были разрешены как факт, то последующая война за слияния была бы неизбежна из-за финансовой силы ряда копаний и их желания поглощать.

Делая выводы, следует отметить, что описанные выше методики активно применяются на практике и способны увеличить эффективность принятых решений в стратегическом управлении. Выделяя проблемы, стоит отметить, что характеристики моделей, которые делают их обобщенными, ведут к капризности в более специфичном моделировании ситуаций. В одной конкретной модели из одной и той же ситуации могут получиться разные выводы из-за нехватки информации. Именно эти проблемы будут более детально разобраны в дальнейшем исследовании.

Литература

1. *Binmore K.* Game Theory and the Social Contract. Vol. 1. Playing Fair. Cambridge, Mass.: Mit Press, 1994. P. 30–45.
2. *Hirschleifer J., Riley J.* The Analytics of Uncertainty and Information. Cambridge: Cambridge University Press, 1992.
3. *Heeswijk Van S.* Using Software for Confrontation Analysis: A Case Study in Food Safety Policy. Ima Conference Working Paper at Ima Conference, Wadham College, Apr. 1997. P. 906.
4. *Neumann Von J., Morgenstern O.* The Theory of Games in Economic Behaviour. Princeton: Princeton University Press, 1944.
5. *Powell J.* Powergraph — a Network-Based Approach to Modelling and Managing Corporate Strategic Conflict and Co-operation // Journal of Operational Research Society, 1999. P. 69–83.

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКОГО КРИЗИСА

Схведиани А. Е.

координатор научной группы «Корпоративный контроль и корпоративное управление»,
студент 2-го курса факультета менеджмента
НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург.
Научный руководитель — к. э. н. В. Н. Рудченко

Аннотация. В данной статье автор рассматривает структуру антикризисного управления. Она состоит из двух частей — докризисного и послекризисного управления предприятием. Дана характеристика и выявлены особенности применения данных антикризисных методик. Автором в качестве показателей использования до- и послекризисного управления предложены индикаторы и установлено их пограничное значение.

Ключевые слова: система управления, превентивные инструменты управления, кризис, управление в условиях кризиса.

Abstract. The structure of crisis management is considered in this paper. The presented structure is divided into two parts: pre and after crises management directions. The specifications and developed features of crises techniques application were discussed. The borderline key performance indicators of crises management are constricted as uniform option to use pre and after crisis management.

Key words: management system, preventive managerial tools, crises, management under crisis circumstances.

Современное предприятие в процессе функционирования и развития рано или поздно сталкивается в своей деятельности с проблемами, обусловленными возникновением кризиса. Существуют разные причины кризиса. Например, проблемы на предприятии могут быть вызваны экономическим кризисом региона, страны или мира, который является труднопредсказуемым явлением в связи с отсутствием единой и исчерпывающей описательной модели развития современной экономической системы. В то же время каждое предприятие рано или поздно вступает в фазу внутреннего кризиса, который может являться результатом преодоления одного из этапов жизненного цикла предприятия: детская смерть, ловушка основателей, преждевременное старение, несостоявшийся предприниматель, бюрократизм [Адизес, 2008]. Таким образом, возникновение кризиса ставит руководителей перед необходимостью разработки и внедрения антикризисных инструментов управления предприятием, так как традиционные методы управления в условиях кризиса перестают давать прежний экономический эффект из-за резко изменившихся внешних и внутренних условий хозяйствования бизнес-субъектов.

В практике управления предприятием для преодоления негативных последствий кризиса используются антикризисные инструменты управления, которые позволяют сгладить негативные явления.

Однако многие предприятия начинают использовать антикризисные методы управления как посткризисный инструмент для нейтрализации кризисных последствий. С точки зрения автора, для более эффективной борьбы с кризисными последствиями предприятия должны быть заранее подготовлены к наступлению различных негативных последствий. Поэтому в состав антикризисного управления необходимо включать превентивные — докризисные — инструменты управления предприятием, суть которых заключается в подготовке к кризису и осуществлении профилактических мероприятий по увеличению конкурентоспособности предприятия. Однако докризисные инструменты управления предприятием на практике используются реже, чем посткризисные. Таким образом, на современном этапе остро стоит проблема недооценки потенциала превентивных инструментов управления предприятием и, как следствие, отсутствия единой методологической и практической концепции их применения на практике управления.

В то же время само понятие кризиса все еще недостаточно четко сформулировано как среди отечественных, так и среди зарубежных авторов. Например, самым общим определением является: кризис — любое событие, которое имеет место быть или произойдет в будущем, приводящее к нестабильной и опасной ситуации, влияющей на индивидуума, группу, сообщество или целое общество. Конкретизируя данное явление, Р. Р. Улмер, М. В. Сеегер и Т. Л. Сельнов выделили три характеристики кризиса: специфическая, неожиданная и не рутинная последовательность событий, создающих высокий уровень неопределенности и угрозы для осуществления организационных целей [Seeger, Sellnow, Ulmer, 2011. P. 231–275]. С другой стороны, С. Д. Веннет рассматривал кризис как процесс трансформации, при котором старые системы не могут больше существовать [Venette, 2003].

Национальное бюро экономических исследований США определяет экономический кризис как значительный спад активности в экономике, продолжающийся несколько месяцев или лет, отражающийся в таких показателях, как реальный ВВП, реальный доход, занятость, уровень производства и продаж [National Bureau of Economic Research]. А. Б. Борисов типичными формами проявления экономического кризиса называл снижение уровня жизни населения страны, его благосостояния, резкий спад производства, рост безработицы, банкротства предприятий и, как следствие, нарушение устоявшихся производственных связей [Борисов, 2003. С. 895].

На основе сравнительного анализа определений автор предлагает рассматривать экономический кризис как фазу делового цикла, отражающую низшую точку развития экономики в заданном временном промежутке.

Антикризисные меры управления используются для преодоления состояния, угрожающего существованию предприятия, при котором основной задачей является выживание предприятия [Марков, 2009. С. 236–241]. Согласно классификации Д. А. Маркова, антикризисные меры можно представить в виде нескольких групп: комплексное снижение затрат, реорганизация финансовой сферы, реорганизация организационной структуры, развитие маркетинговых программ, использование новых методов работы с человеческим капиталом и другие мероприятия, в число которых входят осуществление слияний и поглощений, создание дочерних компаний, совместных производств и т. д.

В условиях экономического кризиса антикризисные методы управления могут применяться как комплексно, так и частично. Таким образом, инструменты антикризисного управления являются широко применимыми в практике управления современными предприятиями, особенно учитывая современное положение экономики после кризиса 2008 года. Например, предприятие ЗАО «Даймонд», производящее стальной оцинкованный строительный профиль, в 2008 году столкнулось с падением продаж на 70 %, в связи с тем что основными заказчиками были строительные фирмы [Колесникова, 2011. С. 118–129]. Антикризисная политика данного предприятия состояла из четырех элементов:

- снижение себестоимости продукции при условии сохранения ее качества;
- создание клиентоориентированного производства вместо работы на склад;
- наращивание продаж через диверсификацию производства;
- создание совместных производств на новых рынках.

Одновременно, говоря об антикризисном управлении, стоит отметить, что предприятия широко используют его в качестве посткризисных мер («АвтоВАЗ», «Ижмаш» и др.). В то же время антикризисное управление состоит из двух направлений [Баймуратов, Макаров, Чурсин, 2011]:

• антикризисное управление в посткризисных условиях;
• антикризисное управление в докризисных условиях.

Несмотря на широкую известность и применимость первого направления, второе применяется в меньшей степени и остается широко обсуждаемым в научных кругах [Давыдов и др., 2011]. Применение инструментов превентивного управления предприятием часто осуществляется в направлении реинжиниринга бизнес-процессов, заключающемся в сокращении как горизонтальных, так и вертикальных уровней управления, а также введении новых связующих структур, созданных на основе менеджмента знаний [Blatz, Kraus, Haghani, 2006. P. 15]. Также необходимо применение инструментов, направленных на постоянную переработку и совершенствование производственного процесса на основе концепции непрерывного потока создания ценности (технологии бережливого производства).

Использование докризисного управления позволит снизить уровень ошибок в рамках всей организации, а также нерациональных издержек через вовлечение рядовых сотрудников в этот процесс при значительном увеличении конкурентоспособности фирмы на рынке при низком уровне вложений. Например, за 5 лет работы (с 2006 по 2011 год) над внедрением технологий бережливого производства ОАО «КАМАЗ» добилось экономии в размере 16 млрд рублей при общей стоимости проводимых изменений в 0,67 % от экономического эффекта [Зарипов].

В то же время каждое предприятие в процессе ведения хозяйственной деятельности постоянно находится под угрозой возникновения кризиса, тем не менее не все предприятия используют докризисные меры управления. Данный факт свидетельствует о необходимости разработки комплексной программы управления предприятием с целью минимизации рисков в будущем, создания необходимых финансовых резервов для нивелирования негативных эффектов будущего экономического или внутреннего кризиса и создания устойчивых источников дохода, которые помогут преодолеть его с наименьшими потерями для предприятия. Автор считает, что именно определение «буферной зоны» предприятия в виде критических показателей его деятельности позволит снизить степень риска и реагировать на изменяющиеся условия хозяйствования посредством применения докризисной программы управления предприятием. Кроме того, стратегическое видение менеджмента компании должно изменяться при наступлении новых условий хозяйствования.

Таким образом, автор считает возможным применять на предприятии оба рассмотренных антикризисных направления — докризисное и посткризисное. В качестве показателей, указывающих на необходимость использования мер посткризисного и докризисного управления, автор предлагает рассчитывать ряд индикаторов, которые будут показывать «критический уровень». Данные показатели будут сигнализировать о возможности применения докризисного управления или необходимости использования антикризисных мер. В качестве таких параметров автор предлагает использовать коэффициенты:

• платежеспособности предприятия;
• финансовой устойчивости предприятия;
• ликвидности предприятия.

Показатель платежеспособности демонстрирует возможность предприятия отвечать перед кредиторами по своим обязательствам. Полная эффективная платежеспособность состоит в возможности обеспечения погашения всех начисленных обязательств за счет денежных средств предприятия без потери достигнутого уровня развития. То есть минимальное значение коэффициента равняется единице. Таким образом, пока данное условие выполняется, предприятие имеет достаточный финансовый резерв для поддержания его функционирования в возможном кризисе. Однако когда данный показатель падает ниже единицы — до уровня обеспечения исключительно краткосрочных обязательств, то возникает необходимость использования инструментов докризисного управления предприятием с целью проведения внутреннего оздоровления и поднятия коэффициента платежеспособности до показателя 1 и выше. В случае, когда не могут быть обеспечены даже краткосрочные обязательства и наблюдается дефицит денежных средств на предприятии, необходимо осуществление активной антикризисной программы, заключающейся в реорганизации предприятия и реструктуризации его долгов, изъятии денежных средств из долгосрочных проектов, сдаче в аренду излишних производственных площадей и в лизинг — оборудования. Также необходим режим жесткой экономии и учета как финансовых средств, так сырьевых и товарных запасов. То есть основной целью данной программы будет являться спасение предприятия от банкротства и восстановление его платежеспособности [Харитонов, Павлов, 2005. С. 51–54].

Показатель финансовой устойчивости предприятия демонстрирует уровень стабильности финансового положения предприятия, обеспечиваемый собственным капиталом в структуре источников финансирования. Для антикризисного управления важны четыре состояния финансовой устойчивости предприятия [Павленов, Смирнова, 2011. С. 1–7]. Первые два вида: абсолютная финансовая устойчивость (предприятие не зависит от внешних кредиторов и финансирует свои финансовые запасы из собственных оборотных средств — далее по тексту СОС) и нормальная финансовая устойчивость (предприятие рационально использует заемные средства и финансирует запасы за счет оптимального соотношения СОС и долгосрочных займов и кредитов, которые будут привлекаться только в тех объемах, которые могут быть возвращены своевременно и в полном объеме) — гарантируют платежеспособность предприятия. Однако при переходе показателя финансовой устойчивости в третье — неустойчивое — состояние возникает необходимость применения превентивных докризисных мер, так как платежеспособность предприятия находится под угрозой — помимо СОС и долгосрочных займов и кредитов привлекаются краткосрочные кредиты и займы, которые позволяют предприятию решать проблему дефицита денежных средств в краткосрочном периоде. Необходимость применения антикризисной программы возникает при достижении предприятием четвертого — кризисного — финансового состояния. На этом этапе дефицит финансовых средств оказывается слишком велик и встает вопрос о признании предприятии неплатежеспособным.

Ликвидность предприятия — наличие у предприятия возможности погашать свои задолженности в краткосрочный период. В данной работе предлагается брать коэффициент абсолютной ликвидности, который отражает способность погашать краткосрочные обязательства предприятия за счет денежных средств, краткосрочных вложений и средств на расчетных счетах. Его значение более 0,2 считается нормальным. То есть чем выше его значение, тем выше платежеспособность предприятия. При стремлении значения показателя к 0,2 необходимо применение комплекса превентивных мер управления, а при опускании ниже значения 0,2 — антикризисных инструментов управления в связи с приближением предприятия к состоянию неплатежеспособности.

Используя данные показатели в качестве индикаторов применения до- и посткризисных мер управления, автор считает возможным использование данной системы как универсальной на предприятиях разных размеров, разной формы собственности и различных отраслей. В дальнейшем возможна разработка комплексного механизма антикризисного управления, который будет включать в себя конкретные рекомендации как для докризисного, так и для посткризисного управления для основных проблемных зон, существующих на предприятии. Данный механизм сможет стать инструментом управления, так как будет содержать в себе элементы и докризисного управления, и посткризисного.

Литература

1. *Адизес И.* Управление жизненным циклом корпорации. Питер, 2008.
2. *Баймуратов У.Б., Макаров, Чурсин А.А.* Инвестиции с инновациями: синергия в конкурентоспособности экономики. М., 2011.
3. *Борисов А.Б.* Большой экономический словарь. М.: Книжный мир, 2003. 895 с.
4. *Давыдов В.А. и др.* Теоретические основы управления конкурентоспособностью предприятия в условиях глобализации мировой экономики / В.А. Давыдов, С.А. Пелих, Ф.Ф. Иванов, А.А. Чурсин, И.П. Сидоров. Минск: Право и экономика, 2011.
5. *Зарипов Р.* Предприятия, внедряющие Лин-технологии, получают экономический эффект на миллионы рублей. URL: http://tatcenter.ru/article/109767/
6. *Колесникова О.А.* Российские предприятия в условиях кризиса: мнение руководителей // ЭКО, 2011. № 10. С. 118–129.
7. *Марков Д.А.* Управление предприятием в условиях глобального экономического кризиса // Вестник Пермского государственного технического университета. Социально-экономические науки, 2009. № 3. С. 236–241.
8. *Павленов М., Смирнова Н.* Инструменты оценки финансовой устойчивости // Управление предприятием. 2011. № 2. С. 1–7.
9. *Харитонов А.В., Павлов И.В.* Антикризисное управление: современные подходы к пониманию содержания // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия экономика и финансы. НН.: ННГУ, 2005. С. 51–54.
10. *Blatz M., Kraus K.J., Haghani S.* Corporate Restructuring. Finance in Times of Crisis. Germany: Springer, 2006. P. 15.
11. National Bureau of Economic Research. URL: http://www.nber.org/cycles.html
12. *Seeger M.W., Sellnow T.L., Ulmer R.R.* Communication, organization, and crisis // Communication Yearbook 21. 2011. No. 21. P. 231–275.
13. *Venette S.J.* Risk communication in a High Reliability Organization: APHIS PPQ's inclusion of risk in decision making. Ann Arbor, MI: UMI Proquest Information and Learning, 2003.

ВНЕДРЕНИЕ ПРОГРАММНО-ЦЕЛЕВЫХ МЕТОДОВ В СИСТЕМУ УПРАВЛЕНИЯ ОБЩЕСТВЕННЫМ СЕКТОРОМ ЭКОНОМИКИ

Федотова Г. В.
к. э. н., доцент кафедры корпоративных финансов и банковской деятельности
ФГАОУ ВПО «Волгоградский государственный университет»

Аннотация. Целью исследования являются федеральные целевые программы, выступающие сегодня важнейшими инструментами управления социально-экономическим развитием в общественном секторе экономики. В статье выделяются характерные особенности программно-целевого подхода, которые используются при разработке и реализации государственных целевых программ.

Ключевые слова: программно-целевой подход, управление социально-экономическим развитием общественного сектора, принципы программно-целевого управления.

Abstract. The purpose of the study are federal programs, is today the most important instruments of socio-economic development in the public sector. The article highlighted the characteristics of performance-based approach used in the development and implementation of state programs.

Key words: specific-program approach, control of the social and economic development of public sector, the principles of program-oriented management.

Программно-целевое управление — один из эффективных методов регулирования развития национальной экономики, позволяющих сконцентрировать ресурсы на достижении конкретных социально значимых целей. Сегодня оно реализуется посредством разработки и выполнения федеральных, региональных и муниципальных целевых программ, направленных на повышение эффективности использования бюджетного финансирования во всех отраслях и сферах социально-экономического развития. Тем не менее в литературе нет однозначной трактовки данного термина, нет оценки существующих и работающих программ в общественном секторе экономики.

По мнению М. Ю. Кривошеевой, программно-целевой метод — это способ выделения основополагающих целей и задач государственного, экономического, социального, экологического, культурного, территориального развития, разработки взаимосогласованных мероприятий по их реализации в установленные сроки [Кривошеева, 2005].

По мнению И. Е. Рисина и Е. А. Шаталовой [Рисин, Шаталова, 2007], использование программно-целевого метода включает выявление видения желаемого будущего социально-экономической системы, выбор целей и направлений ее развития, определение стратегии, обеспечивающей конкурентоспособность территории как места для жизни, хозяйственной деятельности и временного пребывания, а также конкурентоспособность отдельных отраслей экономики и социальной сферы.

Несколько иной точки зрения придерживаются Б. А. Райзберг, Е. П. Голубков, Л. С. Пекарский при интерпретации программно-целевого управления. На их взгляд, данное понятие необходимо рассматривать как в широком, так и в узком смысле [Райзберг, 2006]. В широком смысле программно-целевое управление — это воздействие субъекта управления на объект управления, которое вырабатывается на основе методологии системного анализа. Средства достижения целей управления (план, целевая комплексная программа и др.) устанавливаются, исходя из этих целей и охвата всех стадий воспроизводственного процесса (жизненного цикла). Сущность программно-целевого управления в узком смысле определяется этими средствами только как разработка и реализация целевых комплексных программ различного типа.

Ряд авторов рассматривают природу программно-целевого управления с помощью идентификации методологического подхода, который реализуется с использованием такого управления. Одна из наиболее известных трактовок программно-целевой методологии принадлежит группе болгарских ученых, по мнению которых она основывается на применении целевого, программного, системного и комплексного подходов [Стефанов, 2005].

Необходимо отметить, что в иностранной литературе, в частности американской, применяется ряд терминов, которые обозначают программно-целевое управление: system management, weapon system management, project management. В этой связи Ф. Каст и Дж. Розенцвейг отмечали, что хотя имеются обусловленные отличия между этими терминами и их значениями, относятся они к одному общему явлению — интегрированному управлению определенной программой на системной основе [Kast, 1970].

Отметим, что переход в нашей стране от плановых к рыночным методам хозяйствования сказался на изменении трактовки программно-целевого подхода, который, подобно зарубежной практике, все чаще увязывается с индикативным планированием [Попов, Плотников, 2012].

Таким образом, исходя из вышеизложенного, а также из анализа других трактовок программно-целевого управления, представленных в литературе, можно предложить следующее обобщенное определение программно-целевого управления, объединяющее его наиболее существенные признаки, — *это управление на системной основе, ориентирующееся на достижение конкретного конечного результата в решении определенной проблемы, в развитии той или иной отрасли или региона и в заранее установленные сроки.*

На сегодняшний день в России программно-целевой метод используется как инструмент реализации государственной социальной и экономической политики развития страны, а также ее регионов совместно с методами прогнозирования и индикативного планирования [Вертакова, Плотников, 2011] в целях укрепления единства и целостности государства, преодоления различий (или хотя бы снижения остроты дифференциации) между регионами по факторам развития, уровню жизни населения, пресечения регионального сепаратизма, максимального использования потенциала межрегионального обмена, создания предпосылок для саморазвития регионов и др.

Таблица 1

Объемы и источники финансирования некоторых федеральных программ, направленных на стимулирование регионального развития, млн руб.

Наименование программы	**Объем финансирования — всего, млн руб.**	**Из средств федерального бюджета, млн руб.**	**Из средств бюджетов субъектов РФ, млн руб.**	**За счет внебюджетных источников, млн руб.**
Государственная программа «Доступная среда» на 2011–2015 годы	49 227	30 082	19 145	—
Программа «Культура России (2012–2018 годы)»	192 863,03	186 513,57	3858,98	2490,48
Программа «Юг России (2008–2013 годы)»	146 970,9	50 048,5	10 405,7	86 516,7
Программа «Жилище» на 2011–2015 годы	627 020	292 940	110 000	224 080

Источник: составлено автором.

Формой непосредственного участия государства в управлении социально-экономическим развитием регионов на программно-целевой основе являются федеральные и региональные программы (государственная программа «Доступная среда» на 2011–2015 годы, программа «Культура России (2012–2018 годы)», программа «Юг России (2008–2013 годы)», программа «Жилище» на 2011–2015 годы и др.) (табл. 1).

Разработка региональных программ — это целенаправленный процесс выявления и мобилизации всех возможностей регионов различных таксономических уровней, для чего формируется специальный инструментарий программного управления, а также (возможно) создаются специальные органы управления, занятые администрированием реализации программ. Рассмотрим последовательность разработки программы.

Рис. 1. Типовая структура программы социально-экономического развития региона [Паникарова, 2005]

1. Оценка физико-географических особенностей, природных ресурсов и состояния окружающей среды в регионе. Выделяются приоритетные проблемы, подлежащие решению на программной основе.

2. Анализ и оценка сложившейся социально-экономической ситуации региона. Рассматриваются социально-экономическая ситуация и последствия ее изменения для региона, выделяются проблемы, подлежащие решению на программной основе.

3. Концепция социально-экономического развития региона. Выполненные в предыдущих разделах анализ социально-экономического развития региона и оценка ресурсов, состояния окружающей среды, демографической ситуации, рынка труда дают представление о современных масштабах и структуре хозяйства региона, его материально-производственной базе, выявленных диспропорциях в экономике, позволяют сделать прогноз численности трудовых ресурсов и возможностей использования природно-ресурсного потенциала, а также с учетом тенденций технического прогресса и выдвигаемых перед регионом хозяйственных задач выработать и сформулировать концепцию (прогнозный замысел) социально-экономического развития региона на расчетную перспективу.

4. Программа социально-экономического развития. Излагается взаимоувязанный комплекс мер и действий, экономических рычагов, обеспечивающих решение проблем. Механизм определяется на основе рассмотрения и сопоставления альтернативных вариантов. Разрабатывается прогнозная модель программы (по вариантам).

5. Основные целевые подпрограммы. Выделяются основные для региона целевые подпрограммы, которые могут формироваться по отраслевому, функциональному и проблемному признакам. В каждой из этих подпрограмм определяются цели и задачи, конечные результаты, которые должны быть достигнуты на основе сосредоточения ориентированных в пространстве и во времени этапов ее выполнения. Каждое программное мероприятие оценивается соответствующими количественными и качественными показателями.

6. Оценка эффективности осуществления программы. На данном этапе проводятся расчеты экономической эффективности программы, которые дополняются прогнозными оценками специальных видов эффективности (социальной, технологической и пр.) [Переходько, 2009].

Оценка практики разработки и реализации региональных программ, которые принимались на различных уровнях — как на региональном, так и на муниципальном, показывает ее неоднозначность.

В связи с этим представляется целесообразным для повышения эффективности разработки, функционирования и реализации региональных программ нормативно установить основополагающие цели и приоритетные задачи регионального развития, которые нуждаются в программном разрешении.

Рассмотрим вышеуказанное на примере программы социально-экономического развития Волгоградской области до 2020 года [Стратегия социально-экономического развития...], которая представляет собой документ, определяющий направления и механизмы перехода Волгоградской области к устойчивому социально-экономическому развитию, предполагающему сочетание динамичного экономического роста с развитием социальной сферы, эффективным использованием природно-ресурсного потенциала региона.

Структура расходов на реализацию указанной программы Волгоградской области содержит три направления социально-экономического развития региона: развитие социальной сферы; обеспечение высоких темпов устойчивого экономического роста и повышение конкурентоспособности предприятий Волгоградской области; проведение институциональных преобразований. На решение задач каждого направления приходится 12,34 %, 87,41 % и 0,25 % всех расходов соответственно. Из которых 20,24 % — средства федерального бюджета, 18,77 % — средства регионального бюджета и 60,99 % — внебюджетные средства [Там же].

Отметим, что помимо указанной областной программы в 2011 году область участвовала в 15 федеральных целевых программах, на которые было выделено свыше 6,3 млрд рублей, в том числе из федерального бюджета — 3,5 млрд рублей, из бюджета субъекта Федерации — 1,8 млрд рублей. Действовало 19 областных целевых программ, на реализацию которых было направлено более 1,6 млрд рублей средств областного бюджета [Экономическая энциклопедия регионов России]. В 2011 году на реализацию мероприятий приоритетных национальных проектов направлено более 22,6 млрд рублей, в том числе из федерального бюджета — 6,7 млрд рублей, из консолидированного бюджета Волгоградской области — 4,5 млрд рублей, из внебюджетных источников — 11,4 млрд рублей (табл. 2).

Наибольший объем расходов приходится на задачи второго направления, а именно на создание благоприятного инвестиционного климата для развития экономики — 0,70 %, обеспечение поддержки развития действующих и создания перспективных промышленных производств — 23,76 %, повышение эффективности функционирования агропромышленного кластера — 5,73 %, создание условий для формирования строительного кластера — 1,69 %, создание условий для формирования туристического кластера — 0,09 %, поддержку и развитие предпринимательской инициативы — 0,51 %, реализацию инвестиционных проектов на территории Волгоградской области — 36,03 %, увеличение доходов и оптимизацию расходов бюджета — 0,10 % [Стратегия социально-экономического развития...].

Таким образом, основной принцип рассматриваемой программы состоит в том, что она формируется «изнутри» региона и базируется в большей степени на ресурсном потенциале и «инвестиционном портфеле» территории (второе направление программы), обеспечивающем ее реализацию. Наименьшее количество расходов приходится на третье направление, что приводит к снижению эффективности системы стратегического управления регионом. В связи с таким делением объемов финансирования программы, которое практически отображает систему реальных приоритетов, определены требования к эффективности решаемых задач, при которых обеспечивается переход от поддержки региона к решению его системных проблем, с учетом действующих в этой сфере принципов [Концепция Стратегии социально-экономического развития...]. Все основополагающие принципы формирования программы социально-экономического развития региона можно разделить на две группы.

Таблица 2

Объемы и источники финансирования федеральных программ, ориентированных на развитие Волгоградской области, млрд руб.

Наименование программы	Объем финансирования — всего	Из средств федерального бюджета	Из средств бюджетов субъектов РФ	За счет внебюджетных источников
Федеральные целевые программы	6,3	3,5	1,8	—
Областные целевые программы	—	—	1,6	—
Приоритетные национальные проекты	22,6	6,7	4,5	11,4

Источник: составлено автором.

К первой группе относятся принципы формирования программ социально-экономического развития региона, в основе которых лежит системный подход и первенство стратегического, долгосрочного аспекта развития. Вторая группа основана на принципах увязки воедино сложнейших разнонаправленных трендов: с одной стороны, требований сохранения изначальной чистоты окружающей среды, а с другой — удовлетворения потребностей региона в сырьевых ресурсах.

Анализ показывает, что используемый в настоящее время алгоритм разработки и реализации региональной программы имеет следующие недостатки:

• недостаточная обоснованность приоритетных положений проекта программы с точки зрения постановки стратегических целей и определения основных задач реализации программы;

• малообоснованное завышение объема бюджетных заявок для реализации региональной программы, превышающего реальные возможности финансирования из бюджетных источников;

• отсутствие вариантов по составу мероприятий, рекомендуемых к реализации, в зависимости от объема реальных финансовых ресурсов;

• недостаточный контроль за ходом реализации региональных программ, особенно в части исполнения приоритетных проектов федерального, регионального и местного уровней.

С учетом вышеуказанных недостатков выстроена предлагаемая последовательность работ по подготовке Программы социально-экономического развития Волгоградской области (рис. 2). Работу по подготовке документов развития региона можно разделить на несколько этапов.

Рис. 2. Последовательность работ по подготовке программ социально-экономического развития (на примере Волгоградской области)

Этап 1. Анализ стартовых условий и исходных предпосылок социально-экономического развития региона на рассматриваемую перспективу.

Анализ стартовых условий и исходных предпосылок является ключевой процедурой в логике работ по стратегическому планированию. На этом этапе осуществляются:

• комплекс аналитических работ, связанных с изучением генезиса и определением внутренних закономерностей региона в предплановый период, анализом влияния внутренних факторов (качество жизни населения, величина и эффективность использования регионального социально-экономического потенциала, состояние экономики и управления, экологическая обстановка и т. п.);

• комплекс аналитических работ, связанных с определением внешних факторов на перспективу комплексного социально-экономического развития (речь идет о выявлении и учете потребностей различных субъектов управления и хозяйствования, имеющих интересы в стратегическом развитии региона), проведением интегральной оценки сложившейся исходной социально-экономической ситуации.

В ходе реализации стратегического анализа начальных условий и исходных предпосылок комплексного социально-экономического развития региона осуществляется накопление и обработка информации, необходимой для определения целей и приоритетов его стратегического развития, разработки управленческих решений, направленных на достижение намеченных целей.

Этап 2. Стратегическое прогнозирование комплексного социально-экономического развития региона. На этом этапе производятся: обоснование стратегического выбора региона, то есть приоритетных функций, которые регион намерен реализовывать в стратегической перспективе; определение основных целей и приоритетов развития социальной и экологической сфер, экономики региона и управления им, механизмов практического достижения целей. От результатов проведенных прогнозно-аналитических работ во многом зависят будущие управленческие решения в области стратегического развития региона.

Этап 3. Непосредственная подготовка документов стратегического планирования. Третий этап работ по стратегическому планированию социально-экономического развития региона связан с подготовкой таких документов, как концепция его стратегического комплексного социально-экономического развития, развивающих, уточняющих и реализующих ее программ, планов, проектов. Значение этого этапа плановых работ обусловлено тем принципиальным обстоятельством, что здесь формируется механизм практического воплощения принятого стратегического замысла комплексного социально-экономического развития региона.

Этап 4. Социально-экономический мониторинг. На этом этапе осуществляется реализация контрольных и аналитических функций, в том числе: оценка хода выполнения принятых управленческих решений, разработка предложений, направленных на усиление позитивных и ослабление негативных тенденций в достижении намеченных стратегических целей и приоритетов социально-экономического развития региона. По результатам мониторинга вносятся коррективы в документы стратегического планирования.

Этап 5. Механизм реализации концепции социально-экономического развития.

Механизм реализации намеченных целей и приоритетов стратегического развития региона и основных направлений региональной социально-экономической политики с предложениями по мерам федеральной поддержки реализации концепции, привлечения инвестиционных ресурсов, определения ресурсов для реализации концепции основывается на следующих видах обеспечения: нормативное правовое, научно-методическое, информационное, кадровое, финансовое. Осуществление функции мониторинга обеспечивает отслеживание хода работ по практическому достижению намеченных целей и приоритетов.

Реализация концепции социально-экономического развития региона предполагает наличие организационной структуры, укомплектованной кадрами, способными решать весь спектр проблем комплексного развития территорий.

Опыт разработки, финансирования и реализации программ обнаруживает пробелы в их правовой базе. Основным недостатком имеющейся правовой базы является то, что не всегда принимаются во внимание региональные особенности разработки, финансирования и реализации программных документов, которые применяются на том или ином иерархическом уровне управления.

Таким образом, в число социально-экономических задач, которые решаются программно-целевым методом, необходимо включить:

• сохранение единого экономического пространства и развитие процессов межрегиональной экономической интеграции;

• обеспечение экономической самостоятельности регионов на основе взаимосогласованных отношений федерального бюджета и консолидированных бюджетов субъектов Российской Федерации;

• участие региона во взаимодействии формирования общероссийского и межрегиональных рынков;

• содействие развитию государственного (федерального и регионального) и муниципального секторов экономики;

• преодоление чрезмерно глубоких различий в уровне социально-экономического развития между крупными экономическими районами и субъектами Российской Федерации;

• стимулирование экономического роста развитых и государственная поддержка кризисных и депрессивных регионов, регионов со сложными условиями хозяйствования и государственного регулирования [Переходько, 2009].

Необходимо заметить, что некоторые российские экономисты считают, что административно-правовые и рыночные механизмы развития экономики и социальной сферы несовместимы между собой. Это противопоставление является искусственным, что подтверждается имеющимся опытом программного управления в странах с развитой рыночной экономикой [Паникарова, 2005].

Резюмируя наше исследование, отметим, что программно-целевой метод дает возможность достижения целей, предусматривающих коренные сдвиги в развитии экономики и социальной сферы, а также переход к новым состояниям экономических систем, которые не могли быть достигнуты в процессе реализации частных целей развития каких-либо отдельных производственных, инфраструктурных или иных элементов хозяйственных региональных систем.

Литература

1. *Бабкин А.В., Кудрявцева Т.Ю., Бахмутская А.В.* Проблемы и направления формирования промышленной политики региона (на примере Санкт-Петербурга) // Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов. 2011. № 4. С. 27–33.
2. *Вертакова Ю.В., Плотников В.А.* Теоретические аспекты учета динамических характеристик социально-экономических систем в управлении региональным развитием // Известия Русского географического общества. 2011. Т. 143. № 6. С. 42–50.
3. *Вертакова Ю.В.* Стратегическое планирование устойчивого развития региона // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2005. № 1. С. 48–53.
4. Концепция Стратегии социально-экономического развития регионов Российской Федерации. URL: http://archive.minregion.ru
5. *Кривошеева М.Ю.* Стратегия социально-экономического развития региона на основе программно-целевых методов управления. Воронеж, 2005. С. 115.
6. *Лексин В.Н.* Государство и регионы: теория и практика государственного регулирования территориального развития. М.: УРСС, 2007. С. 368.
7. *Паникарова С.В.* Проблемы совершенствования региональных целевых программ // Региональная экономика и управление: электрон. науч. журн. 2005. № 4 (4). URL: http://region.mcnip.ru
8. *Переходько М.Н.* Реализация приоритетных национальных проектов как форма внедрения программно-целевого планирования региональной экономики // Рубикон: сб. науч. работ молодых ученых. Ростов н/Д: ЮФУ, 2009. Вып. 53/1.
9. *Попов А.И., Плотников В.А.* Выбор новой модели развития и модернизация: основы перехода к инновационной экономике // Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов. 2012. № 2. С. 197–209.
10. *Райзберг Б.А.* Системный подход в перспективном планировании. М.: Экономика, 2006. С. 255.
11. *Рисин И.Е., Шаталова Е.А.* Стратегическое планирование социально-экономического развития городов: зарубежный и российский опыт // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2007. № 2. С. 27–32.
12. *Стефанов Н.* Программно-целевой подход в управлении. Теория и практика. М: Прогресс, 2005. С. 198.
13. Стратегия социально-экономического развития Волгоградской области на период до 2020 года. URL: http://www.infovolgograd.ru/economy/economy8.htm
14. Экономическая энциклопедия регионов России. Волгоградская область. URL: http://www.npoeconomica.ru/projects/encyclopedia.shtml
15. *Kast F.E.* Organization and Management (a systems approach) / F.E. Kast, J. Rosenzweig. New York, 1970.

ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ НА РЕСУРСОДОБЫВАЮЩИХ ТЕРРИТОРИЯХ РОССИИ: РОЛЬ ВЫСШЕЙ ШКОЛЫ

Хайкин М. М.

д. э. н., профессор Национального минерально-сырьевого университета «Горный», заведующий кафедрой экономической теории

Аннотация. В статье рассматриваются особенности государственного и муниципального управления на ресурсодобывающих территориях России. Автором ставится проблема подготовки специалистов в области государственного и муниципального управления для этих территорий и определяются пути ее решения.

Ключевые слова: государственное и муниципальное управление, ресурсодобывающие территории, недропользование, градообразующее предприятие, территориальная инфраструктура.

Abstract. In article features of the public and municipal administration in resource-extraction territories of Russia are considered. The author puts a problem of training of specialists in the field of the public and municipal administration for these territories and ways of its decision are defined.

Key words: public and municipal administration, resource-extraction territories, subsurface use, city-forming enterprise, territorial infrastructure.

В национальной экономике существует острая проблема дефицита на рынке труда специалистов в области государственного и муниципального управления в ресурсодобывающих регионах. С позиции автора, ее можно решать в первую очередь силами высших профессиональных образовательных учреждений «горной» специализации, что предполагает учет на практике отраслевого подхода к территориальному управлению.

В соответствии с данными официальной статистики, на территории России около 800 населенных пунктов (около 500 городов и более 300 поселков городского типа) функционируют и развиваются на базе градообразующих предприятий. Из них более трети — это моногорода и поселки городского типа, жизнедеятельность которых определяется функционированием одного-двух предприятий, относящихся к сфере недропользования: добычи и (или) переработки полезных ископаемых (определено автором по [Регионы России...]).

Управление развитием этих территорий находится в зоне ответственности в первую очередь федеральных органов власти и управления, а во вторую — региональных и местных органов власти соответствующих территорий. Вместе с тем результаты научных исследований последнего времени и практики мирового и национального недропользования подтверждают, что состояние и стратегические направления социально-экономического развития ресурсодобывающих регионов во многом (если не в основном) определяются разработанными и реализуемыми механизмами государственно-частного партнерства, в которых роль государства на всех уровнях его управления является важнейшей составляющей этих механизмов.

В настоящее время территориальные органы власти имеют широкие права в области управления хозяйством и социально-культурным строительством. Основная тяжесть в решении социальных проблем ложится на муниципальные финансы. Органы местного самоуправления выступают главными «опекунами» хозяйствующих субъектов культуры и искусства, образования, здравоохранения, средств массовой информации, муниципального хозяйства. От них зависит эффективность проведения социальной политики в регионе. Под местным самоуправлением «понимается право и реальная способность органов местного самоуправления регламентировать значительную часть государственных дел и управлять ею, действуя в рамках закона, под свою ответственность и в интересах местного населения» [Европейская хартия о местном самоуправлении]. Для выполнения своего предназначения местное самоуправление должно опираться на соответствующую законодательную базу. Развитию материально-финансовой базы муниципальных образований способствовало принятие законов «О местном самоуправлении в РСФСР» от 6 июня 1991 года и «Об основах бюджетных прав и прав по формированию и использованию внебюджетных фондов представительных и исполнительных органов государственной власти республик в составе РФ, автономных областей, автономных округов,

краев, областей, городов Москвы и Санкт-Петербурга, органов местного самоуправления», принятого 15 апреля 1993 года. Закон от 27 декабря 1991 года «Об основах налоговой системы в РФ» законодательно закрепил систему местных налогов, таким образом существенно расширив финансовые возможности территории. В рамках муниципального образования осуществляется регулирование таких местных налогов.

Закон от 15 июня 1992 года «О субвенциях республикам в составе РФ, краям, областям, автономным областям, автономным округам, городам Москве и Санкт-Петербургу» определил права территорий на получение финансовой помощи в виде целевых субвенций из вышестоящих бюджетов и внебюджетных фондов, условия получения и использования субвенций. Закон «Об общих принципах организации местного самоуправления в РФ» от 28 августа 1995 года законодательно закрепил обеспечение территориям минимальных местных бюджетов. Расходы последних устанавливаются законами субъектов РФ на основе нормативов минимальной бюджетной обеспеченности.

Главным несовершенством российского федерального законодательства о местном самоуправлении, по нашему мнению, является то обстоятельство, что оно жестко не регламентирует организационно-правовые формы местного самоуправления. Последние устанавливаются субъектами Федерации по «своим» правилам, при этом часто нарушаются принципы демократического общественного выбора.

Главной финансовой базой муниципального образования выступает местный бюджет. Он является своего рода определенным гарантом реализации социальной политики в регионе, решения задач муниципального управления.

Исполнительные органы власти при разработке проектов бюджетов имеют право:

• определять необходимый объем финансирования мероприятий по социально-экономическому развитию соответствующих национально-государственных и административно-территориальных образований в пределах планируемых бюджетных средств в объеме предоставленных субсидий, а также с учетом привлекаемых заемных средств;

• увеличивать в пределах имеющихся средств нормы расходов на содержание учреждений образования, здравоохранения и социального обеспечения, физической культуры и спорта, культуры и искусства и на другие социальные цели;

• в установленном порядке определять в пределах имеющихся средств дополнительные льготы и пособия, производить затраты на оказание помощи социально незащищенным категориям населения;

• определять размеры субсидий бюджетам разных уровней, их целевое назначение;

• в пределах имеющихся доходов своего бюджета образовывать резервные и целевые фонды;

• объединять бюджетные средства территорий на договорной основе.

Важной особенностью финансирования территориальной единицы органов местного самоуправления является сочетание отраслевого и территориального принципов управления. При сохранении отраслевого подхода в новых условиях следует признать приоритет территориального принципа формирования и распределения финансовых ресурсов. Последние в значительной части сосредотачиваются в местных бюджетах.

Резкое изменение экономического курса страны обострило неравенство ресурсных потенциалов территорий, которое во многом определяется существенными различиями их социально-экономического развития. Это требует решения множества проблем, особенно в области межбюджетных отношений муниципальных образований и оказания им государственной финансовой поддержки.

Развитие межбюджетных отношений в России связано со многими проблемами, требующими глубокого осмысления. Это позволит в дальнейшем разработать концепцию финансовых отношений между бюджетами одного и разных уровней. В новых условиях регионы оказались в неравном положении с точки зрения экономических возможностей: обладающие большими ресурсами и не имеющие их в той же мере. Слабость федеральной региональной политики в этой связи проявляется в том, что она лишена целенаправленных и эффективных механизмов межрегионального и межотраслевого перелива капитала.

Известно, что федерализм всегда отождествляется с самостоятельностью территорий в определении потребностей в финансовых ресурсах и источниках их образования. Однако при этом не следует игнорировать тот факт, что основные принципы государственной региональной политики устанав-

ливаются прежде всего на федеральном уровне. Только при этом условии с учетом широких прав территориальных единиц органов местного самоуправления можно сформулировать и реализовать общегосударственный подход, позволяющий учитывать интересы территории.

Несогласованность действий центра и регионов создает не только дискомфортную, но и опасную ситуацию. Решение проблем межбюджетных отношений связано с созданием высокоэффективного движения потоков финансовых ресурсов. Последние должны способствовать реализации интересов регионов при условии приоритетности государственной концепции бюджетного устройства.

Финансовые взаимоотношения между органами разных уровней связаны не только с передачей финансовых ресурсов, но и с ответственностью высших уровней за соблюдение социальных стандартов. Действующая система социальных нормативов, по которым центр определяет потребность региона в финансовых ресурсах, далека от совершенства. Она не учитывает множества факторов, связанных с особенностью той или иной территории. В этих условиях принципы эффективности и справедливости в полной мере не могут быть реализованы.

В результате переноса ответственности за развитие социальной сферы на местный уровень на муниципальные образования ложится ответственность за решение не только региональных и местных, но и глобальных, общих проблем страны. Возросшая ответственность местных органов власти не сопровождается адекватными изменениями в распределении ресурсов. Провозглашающиеся лозунги о широкой самостоятельности местных органов власти не подкрепляются действительными шагами по ослаблению контроля со стороны вышестоящих органов.

Система социальной защиты в территориальных единицах органов местного самоуправления может быть реально воплощена на практике только при условии наличия достаточных финансовых ресурсов. В новых условиях должна быть повышена роль нетрадиционных источников поступления денежных средств, таких как благотворительность, негосударственное местное налогообложение и т. п. Доходную же часть местного бюджета можно увеличивать путем повышения эффективности и доходности деятельности как муниципальных, так и частных хозяйствующих субъектов, находящихся в рамках данной территориальной единицы.

Финансово-распределительный механизм доходов и расходов муниципального образования играет особую роль в практике муниципального управления и реализации местной социальной политики. Основными частями этого механизма являются цены, тарифы, кредиты, пошлины, местные налоги, сборы и т. п., посредством которых можно эффективно и целенаправленно регулировать производство, обращение, потребление, инвестиционную активность территории.

Расходы территориальных единиц органов местного самоуправления во многом зависят от масштабов функционирования муниципальной собственности. Муниципальные структуры, не имеющие собственных доходов, находятся на сметном финансировании. Их смета является главным инструментом расчета годовой потребности муниципальных организаций и предприятий в финансовых ресурсах, а также условием поступления средств на текущие расходы хозяйственной деятельности. Поскольку совокупные затраты в смете регламентированы по всем статьям и элементам затрат, то сама смета муниципальной структуры выступает инструментом контроля за величиной и целевым использованием финансовых ресурсов.

В современной России методы прямого директивного управления со стороны муниципальных органов уступили место косвенному регулированию финансовыми ресурсами. При этом выделяемые из бюджета финансовые средства должны увязываться с конечными результатами деятельности муниципальных организаций и учреждений. С этой целью крайне важным представляется внедрение нормативных методов планирования их расходов с учетом вероятностного прогнозирования значений экономических показателей. По нашему мнению, это является важным фактором повышения социально-экономической эффективности осуществляемых затрат, улучшения качественных показателей работы муниципальных организаций и учреждений.

В последние годы все большее распространение получает метод долевого участия предприятий в создании объектов инфраструктуры. Объединение средств предприятий со средствами местных бюджетов способствует прогрессивному развитию муниципальной инфраструктуры. Отказ многих предприятий от долевого участия в создании объектов муниципального хозяйства влияет на усиление нагрузки на местный бюджет по финансированию функционирования и развития социальной инфраструктуры соответствующей территории.

Развитию социальной инфраструктуры территориальных единиц органов местного самоуправления способствует создание муниципальных фондов социально-экономического развития. Они могут образовываться за счет добровольных взносов юридических и физических лиц, доходов от аукционов и некоторых других источников.

Создание муниципальных внебюджетных фондов должно законодательно закрепляться решениями местных представительных органов власти. Средства фондов могут финансировать строительство и реконструкцию объектов социальной сферы, местные бюджеты, муниципальные организации и учреждения. Все это в конечном итоге влияет на укрепление муниципального хозяйства, муниципальной инфраструктуры и повышение качества жизни в рамках данного муниципального образования.

В России проблема управления инфраструктурой государственного и муниципального управления является очень актуальной. Количество специалистов с высшим образованием, занятых в сфере государственного и муниципального управления, приближается к 2 млн человек, из них менее 10 % имеют специальное образование.

Большинство из 24 тысяч российских муниципалитетов имеют сырьевую ориентацию. Более 800 городов из всех 1100 зависят от работы градообразующих предприятий минерально-сырьевого комплекса (определено автором по [Регионы России...]). Подобная специфика государственного и муниципального управления не учитывается ни в одном вузе страны. Необходимость ее учета требует подготовки будущих специалистов, управляющих связями государственных структур и градообразующих предприятий минерально-сырьевого комплекса.

В региональной экономике ресурсодобывающих территорий особое место занимают комплексные инвестиционные планы развития соответствующих населенных пунктов, которые предусматривают решение не только стратегических, но и краткосрочных целей, таких как:

- решение проблемы занятости в регионе и на этой основе повышения качества жизни;
- достижение эффективного расходования бюджетных средств региона;
- повышение деловой активности градообразующих предприятий в регионе;
- создание на территории предприятий малого и среднего бизнеса и т. п.

Таким образом, с непосредственным участием и руководящей ролью государства решается комплексная задача перевода многих ресурсодобывающих регионов, имеющих ряд социально-экономических проблем системного характера, в зоны управляемого риска.

Руководящая роль государства в социально-экономическом развитии ресурсодобывающих регионов минерально-сырьевого комплекса РФ немыслима без использования знаний высококвалифицированных специалистов в области государственного и муниципального управления, имеющих четкие представления о физической природе процессов, протекающих в сфере недропользования, об отраслевой специфике добывающих и перерабатывающих градообразующих предприятий. В Северо-Западном федеральном округе и всей России таких специалистов чрезвычайно мало. Система высшего профессионального образования РФ практически не поставляет их на рынок труда. По наблюдениям сотрудников кафедры экономической теории Национального минерально-сырьевого университета «Горный» и оценке администраций и руководителей градообразующих предприятий отдельных моногородов (Вологодской, Мурманской, Ленинградской и многих других областей), потребность в подобных специалистах явно существует. Будучи компетентными в проблемах рыночной сущности недропользования, специалисты в данной области способны на высоком профессиональном уровне формировать хозяйственные связи «государство — бизнес» и управлять этими связями.

Предполагается, что студенты, обучающиеся по направлению «Государственное и муниципальное управление» в Национальном минерально-сырьевом университете «Горный», должны получать знания в рамках как функциональной экономики (экономической теории, макроэкономического планирования и прогнозирования, экономического анализа, статистики и т. д.), так и отраслевой (экономики градообразующих предприятий недропользования). Обучающиеся по этому направлению в дальнейшем — это потенциально высококвалифицированные специалисты мирового уровня для ресурсодобывающих регионов минерально-сырьевого комплекса России и зарубежных стран, получающие знания на основе интеграции учебного процесса с наукой с одной стороны и региональным управлением ресурсодобывающей территорией и деятельностью недропользователя в данном регионе — с другой. Выпускники в рамках данного направления смогут использовать свои знания в качестве независимых экспертов, в консалтинговой деятельности, в работе информационно-аналитических центров и т. д.

Обучение студентов по данному направлению должно быть ориентировано на подготовку специалистов не только в области региональной экономики и управления, но и в рамках ведущей научной школы рационального недропользования на основе механизмов государственно-частного партнерства в горнодобывающих и перерабатывающих отраслях промышленности. В связи с этим студенты, обучающиеся по данному направлению, должны получать основы знаний в области горнодобывающего и перерабатывающего производства, экономики недропользования, правовых аспектов регулирования деятельности предприятий добывающих и перерабатывающих отраслей промышленности.

Поэтому, с нашей точки зрения, направление «Государственное и муниципальное управление» в рамках минерально-сырьевого комплекса страны и регионов полностью соответствует профилю Национального минерально-сырьевого университета «Горный».

Подготовка студентов по направлению «Государственное и муниципальное управление» предполагает развитие не только учебной деятельности Горного университета, но и других направлений его деятельности, таких как:

• научная деятельность студентов, аспирантов, преподавателей в области управления ресурсодобывающей территорией;

• методическое обеспечение учебного процесса в рамках данного профиля;

• подготовка бакалавров и магистрантов в рамках второго высшего образования по направлению 081100 «Государственное и муниципальное управление»; подготовка магистрантов, аспирантов и докторантуры по специальности «региональная экономика» с учетом градообразующего фактора развития ресурсодобывающих территорий, национальной и мировой экономики, а также специфики вуза;

• развитие сотрудничества вуза с администрациями ресурсодобывающих территорий России и зарубежных стран и на этой основе — расширение баз практик, стажировок потенциальных участников совместных проектов;

• содержательное расширение выполняемых госбюджетных, хоздоговорных тем, а также оказываемых услуг консалтингового характера;

• научно-методическое обеспечение деятельности по разработке концепций и программ развития ресурсодобывающих регионов, в том числе комплексных инвестиционных планов развития моногородов и населенных пунктов.

Таким образом, с нашей точки зрения, подготовка студентов на экономическом факультете по данному направлению в полной мере соответствует стратегии развития Национального минерально-сырьевого университета «Горный».

В соответствии с государственным стандартом направление подготовки 081100 «Государственное и муниципальное управление» предполагает преподавание:

• цикла гуманитарных и социально-экономических дисциплин — истории, философии, иностранного языка, экономической теории, политологии, социологии;

• цикла математических и общих естественно-научных дисциплин — математики, информационных технологий в управлении, концепций современного естествознания, статистики;

• цикла профессиональных дисциплин — теории управления, основ государственного и муниципального управления, государственной и муниципальной службы, административного права, конституционного права, безопасности жизнедеятельности, прогнозирования и планирования, этики государственной и муниципальной службы, основ управления персоналом, социальной психологии, истории государственного управления, деловых коммуникаций, принятия и исполнения государственных решений, трудового права, основ делопроизводства;

• дисциплин и курсов по всем циклам, установленных факультетом с учетом специфики вуза, по выбору студентов; дисциплин профиля; физической культуры.

Национальный минерально-сырьевой университет «Горный» располагает необходимым ресурсным потенциалом (кадровым, интеллектуальным, материально-техническим, информационным, организационно-управленческим) для научного и учебно-методического обеспечения данного направления.

Кафедра экономической теории может быть выпускающей по направлению подготовки 081100 «Государственное и муниципальное управление». С одной стороны, ключевым блоком вопросов в данном направлении подготовки являются вопросы, связанные с изучением разных аспектов функ-

ционирования социально-экономической системы государственного и муниципального управления, которая выходит за рамки микроуровня управления и распространяется на мезо-, макро- и мегауровни, что в полной мере соответствует специализации кафедры. С другой стороны, система государственного и муниципального управления в значительной мере заключает в себе некоммерческую составляющую — некоммерческие, в том числе социальные, цели, некоммерческие формы взаимодействия элементов системы и все, что с ними связано. С этой точки зрения кафедра экономической теории «на наиболее близком расстоянии» к данному направлению подготовки. Кроме этого, она является структурным подразделением экономического факультета.

Резюме

Учет учреждением ВПО отраслевого подхода к государственному и муниципальному управлению в ресурсодобывающих регионах Российской Федерации создает благоприятную почву для решения многих социально-экономических проблем, а именно:

- развития рынка труда соответствующих специальностей на ресурсодобывающих территориях;
- развития механизмов государственно-частного партнерства на ресурсодобывающих территориях;
- социально-экономического развития ресурсодобывающих территорий;
- адаптации учреждений ВПО России «горной» специализации к современным процессам реструктуризации системы высшего профессионального образования РФ.

Литература

1. Европейская хартия о местном самоуправлении // Социологические исследования. 1997. № 1. С. 91.
2. Регионы России. Основные характеристики субъектов Российской Федерации. 2011. М.: Госкомстат, 2012.

АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ РЕФОРМИРОВАНИЯ ПЕНСИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ В РФ

Цыпляева Н. И.
к. э. н., доцент кафедры ГиМУ НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург

Аннотация. Статья посвящена современным проблемам пенсионного обеспечения в РФ. Основное внимание уделяется анализу стратегии долгосрочного развития пенсионной системы в РФ до 2030 года, новой формуле расчета пенсий. Рассматривается необходимость развития добровольного пенсионного страхования как важного фактора формирования дополнительных пенсий во многих странах.

Ключевые слова: система пенсионного обеспечения России, дефицит бюджета Пенсионного фонда, стратегия долгосрочного развития пенсионной системы РФ, добровольное пенсионное страхование.

Abstract. The article deals with the current issues of pension system in the Russian Federation. The main attention is paid to the analysis of long-term development strategy of the pension system in Russia up to 2030 and the new formula of pensions calculating. The article analyses the need for the development of voluntary pension insurance as it is an important factor in the formation of additional pensions in many countries.

Key words: russian pension system, the budget deficit of the Pension Fund, the strategy of long-term development of the pension system of the Russian Federation, voluntary pension insurance.

Эффективное функционирование системы обязательного пенсионного обеспечения является одним из наиболее сложных вопросов современной рыночной экономики. Прежде всего это обусловлено демографическими изменениями, связанными с увеличением продолжительности жизни, ростом пенсионной нагрузки на работающее население. В 2011 году средняя продолжительность жизни по России составила 70,3 года. У мужчин — 64,3 года, у женщин — 76,1 года [В России увеличилась продолжительность жизни]. По сравнению с показателями 2007 года продолжительность жизни россиян выросла почти на 3 года: в 2007 году она равнялась 67,5 года (у мужчин — 61,4 года, у женщин — 73,9 года). В 2012 году доля населения старше трудоспособного возраста составляла 22,7 % от об-

щей численности населения, а в 1992 году — 19,7 %. В 1992 году на одного пенсионера приходилось 2,1 работающего, в настоящее время — 1,8. В дальнейшем пенсионная нагрузка будет увеличиваться, и к 2020 году на одного пенсионера будет приходиться только 1,5 работающего.

Вследствие этого формирование эффективных механизмов государственного и рыночного регулирования развития пенсионной системы России является весьма актуальным. В статье проанализированы последние меры правительства РФ по совершенствованию системы обязательного пенсионного обеспечения. В качестве фактора, способного обеспечить повышение уровня пенсий, рассмотрено добровольное пенсионное страхование граждан.

В течение последних 20 лет пенсионная система России постоянно реформировалась. Основной задачей этих изменений было сокращение дефицита бюджета Пенсионного фонда РФ и уменьшение трансфертов из федерального бюджета на его покрытие. Последним шагом по дальнейшему совершенствованию системы пенсионного обеспечения стала разработанная правительством стратегия долгосрочного развития пенсионной системы РФ до 2030 года [Стратегия долгосрочного развития...]. В настоящее время Министерство труда и соцзащиты России предложило новую пенсионную формулу, по которой будут рассчитываться пенсии граждан. В основе формулы лежат увеличение минимального стажа, более явная зависимость пенсии от заработной платы, а также стимулирование позднего выхода на пенсию [Новая пенсионная формула...].

Стратегия предусматривает введение дополнительного тарифа для работодателей за вредные и опасные условия труда. Дополнительный тариф для списков вредных специальностей направлен на то, чтобы стимулировать работодателей улучшать условия труда. Предлагается также отменить преференции по страховым пенсионным взносам для самозанятого населения (нотариусов, адвокатов, предпринимателей). Одной из основных идей стратегии является сокращение накопительной составляющей пенсии. Граждане, имеющие право на формирование пенсионных накоплений, смогут сохранить неприкосновенные 6 %, если переведут средства в негосударственный пенсионный фонд. У тех, кто не сделает этого, в накопительную часть пенсии будет перечисляться всего 2 % начислений, а 4 % будут присоединены к страховой части и пойдут на выплаты текущих пенсий.

Анализ предлагаемых изменений показал их недостаточную обоснованность и проработанность [Кудрин, 2012]. Так, новая формула расчета пенсий, с одной стороны, содержит показатели и коэффициенты, значение которых непрозрачно и непонятно для граждан, но, с другой стороны, государство получает удобный механизм манипулирования пенсиями, исходя из экономических возможностей на данный момент. Повышение страховых взносов в 2 раза для индивидуальных предпринимателей привело к большим проблемам в развитии малого бизнеса: за 2 месяца 2013 года закрылось более 200 предприятий. Это сказалось на местных бюджетах, поскольку индивидуальные предприниматели платили налоги в региональные бюджеты.

В результате сокращения накопительного компонента молодые граждане лишатся возможности увязать пенсию с заработной платой и увеличить свою будущую пенсию. Обязательные накопления в размере около 2 трлн рублей вряд ли увеличатся в будущем. Свертывание накопительного компонента пенсионной системы приведет к ущемлению прав граждан. В стратегии практически не затронуты вопросы дальнейшего развития добровольного пенсионного страхования, которое является важным фактором формирования пенсий во многих странах.

Предлагаемая реформа пенсионной системы, затрагивая интересы большинства граждан, оставляет в неизменном виде пенсии государственных служащих и досрочные пенсии сотрудников силовых структур, нарушая основной принцип гражданского общества — равенство всех перед законом.

Проблемы, с которыми столкнулась пенсионная система нашей страны, а именно невозможность масштабного финансирования ее распределительной составляющей, недостаточное развитие накопительной компоненты, определяют необходимость форсирования развития добровольного пенсионного страхования. Добровольное пенсионное страхование является фактором, который может обеспечить устойчивость пенсионной системы на долгосрочную перспективу.

Так, в США наряду с государственными системами пенсионного обеспечения широкое распространение получили частные пенсионные планы (пенсии), охватывающие около 48 % экономически активных граждан [Частные пенсионные системы в США]. Участие американцев в пенсионных планах по месту работы значительно выше и составляет 83 %.

Пенсионное обеспечение делится на две части: обязательное и добровольное.

К системе обязательного пенсионного обеспечения относят государственные и трудовые пенсии. Они гарантируются законом со стороны государства. Государственные пенсии выплачиваются государственным служащим, включая военнослужащих, милиционеров, и социально незащищенным гражданам, не имеющим право на трудовые пенсии. Право на получение трудовых пенсий имеют граждане, застрахованные в системе обязательного пенсионного обеспечения, нетрудоспособные члены семей застрахованных лиц в случаях потери кормильца и лица, получившие инвалидность.

Добровольное пенсионное обеспечение представляет собой систему накоплений будущих пенсий. Эта часть пенсии является дополнительной к обязательной пенсии, государственной или трудовой. Добровольное пенсионное страхование делится на корпоративное и личное. В случае добровольного пенсионного страхования размер взносов определяется предприятием или гражданином, а не государством. Условия назначения корпоративной пенсии определяются коллективным трудовым договором и Пенсионной программой предприятия. Личные пенсии формируются гражданином самостоятельно за счет накоплений, осуществляемых им в свою пользу или в пользу третьих лиц. Добровольные пенсии могут выплачиваться как пожизненно, так и в течение установленного срока. В этом случае добровольные пенсии могут наследоваться. Разрешается одновременное формирование нескольких добровольных пенсий.

Особенность корпоративного пенсионного обеспечения в РФ состоит в том, что корпоративные пенсионные программы действуют в основном на крупных предприятиях, а также в представительствах иностранных компаний. Средний и малый бизнес практически не участвует в дополнительном пенсионном страховании своих сотрудников из-за финансовых трудностей. Большинство корпоративных программ финансируются совместно работодателями и сотрудниками.

Основная роль в добровольном пенсионном страховании принадлежит негосударственным пенсионным фондам (НПФ). В настоящее время число негосударственных пенсионных фондов составляет 145 [Негосударственные пенсионные фонды в цифрах...]. Эти фонды имеют лицензию на осуществление деятельности по обязательному и добровольному пенсионному страхованию. Негосударственные пенсионные фонды обслуживают свыше 20 млн граждан России. В НПФ накопительную часть трудовой пенсии формируют свыше 15,44 млн человек. Почти 6,6 млн человек накапливают в НПФ пенсию по добровольному (негосударственному) пенсионному обеспечению. Более 2,1 млн граждан формируют одновременно ту и другую часть пенсии. Около 1,5 млн граждан уже получают дополнительную пенсию в негосударственных пенсионных фондах.

По оценке рейтингового агентства «Эксперт РА», объем средств у НПФ составил 1,5 трлн рублей, в том числе 665 млрд рублей из этой суммы — средства пенсионных накоплений, которые формируются в рамках обязательного пенсионного страхования, а 755 млрд — пенсионные резервы, формирующиеся в рамках негосударственного пенсионного обеспечения [СМИ: обязательное пенсионное страхование обогнало добровольное]. Однако уже к 2015 году фонды могут недополучить около 500 млрд рублей и объем пенсионных накоплений в НПФ составит 1,5–1,7 трлн рублей, а объем пенсионных резервов — 900–950 млрд рублей.

Рассмотрим особенности корпоративного и личного пенсионного страхования. Особенность корпоративного пенсионного обеспечения в РФ состоит в том, что корпоративные пенсионные программы действуют в основном на крупных предприятиях, а также в представительствах иностранных компаний. Средний и малый бизнес практически не участвует в дополнительном пенсионном страховании своих сотрудников из-за финансовых трудностей. Большинство корпоративных программ финансируются совместно работодателями и сотрудниками. В качестве примера корпоративных программ по формированию негосударственных пенсий можно привести программы, которые предлагает ОАО «Норильско-Таймырская энергетическая компания» (НТЭК) своим сотрудникам [Корпоративные пенсионные программы...], реализуемые совместно с НПФ «Норильский никель». Для повышения уровня пенсионного обеспечения работников компании реализуются следующие корпоративные пенсионные программы:

- солидарная корпоративная пенсия (СПК);
- накопительная корпоративная пенсия;
- корпоративная пенсионная опционная программа.

Программа СКП стимулирует работников к долгосрочному и производительному труду на предприятии, обеспечивает увязку трудового вклада работника и размера пенсии. После выхода на пенсию работникам ОАО «НТЭК» выплачивается дополнительная пожизненная корпоративная пенсия. В формировании накоплений солидарно участвуют работник и предприятие. Участниками программы являются высококвалифицированные работники основных профессий со стажем работы в ОАО не менее 5 лет.

Накопительная корпоративная программа основана на принципе солидарной ответственности ОАО «НТЭК» и ее работников в формировании негосударственной накопительной долевой пенсии и негосударственной индивидуальной пенсии. В настоящее время в программе участвуют более 30 % сотрудников компании.

Корпоративная пенсионная опционная программа направлена на стимулирование работников к заботе о собственном пенсионном обеспечении и предназначена для формирования дополнительной пенсии. На первом этапе программы на именные счета сотрудников в НПФ «Норильский никель» были перечислены денежные средства. Участниками программы стали около 4 тысяч работников.

В настоящее время НПФ «Норильский никель» является одним из лидеров пенсионного рынка России, он входит в пятерку крупнейших негосударственных пенсионных фондов России. Дополнительную пенсию в фонде формируют около 100 тыс. граждан [НПФ «Норильский никель»...]. Почти 17 тысяч человек уже получают в НПФ дополнительную негосударственную пенсию. Пенсии выплачиваются регулярно, без задержек и сбоев. Пенсионные выплаты по негосударственному пенсионному обеспечению по итогам 2012 года составили 706 млн рублей.

Что касается личного пенсионного страхования, то гражданин самостоятельно участвует в формировании дополнительной пенсии. Негосударственные пенсионные фонды предлагают программы формирования будущих пенсий, которые помогают сохранить и приумножить пенсионные накопления, а после выхода на пенсию — обеспечить финансовое благополучие. Программы добровольного негосударственного пенсионного обеспечения предполагают личное участие граждан в формировании дополнительной пенсии за счет собственных средств, которые перечисляются на именные пенсионные счета, открытые в НПФ. Для реализации пенсионной программы вкладчик заключает договор с негосударственным пенсионным фондом. Как правило, фонды предлагают два вида схем получения пенсий. Различия этих схем заключаются в периоде получения дополнительных пенсий после наступления пенсионного возраста и порядке наследования пенсионных накоплений. Пенсии, начисляемые по первой схеме, выплачиваются в течение определенного периода. Пенсионные накопления на именных счетах наследуются как до, так и после назначения этих пенсий. По второй схеме пенсии выплачиваются пожизненно. Накопленные средства наследуются только в период накопления, до назначения пенсии. В этом случае НПФ обязуется выплачивать пенсию гражданину, даже если все его пенсионные накопления закончатся. Пенсии, выплачиваемые по этим схемам, не облагаются налогом на доходы физических лиц. Размер начисляемой пенсии зависит от суммы накоплений на именном пенсионном счете участника и выбранного им периода выплаты пенсии.

Существенным препятствием для быстрого развития добровольного страхования стало несовершенство российского законодательства в рамках негосударственного пенсионного обеспечения. Для добровольного страхования налоговые льготы являются распространенной мировой практикой. К ним относятся льготы по уплате подоходного налога и других форм обложения с последующим налогообложением пенсионных доходов. Возможно освобождение пенсионных доходов от подоходного налога и от других налогов с сохранением налогообложения взносов в фонды добровольного пенсионного страхования. В современном российском налоговом законодательстве предусмотрено освобождение от налога на прибыль 12 % фонда оплаты труда, направляемых на корпоративные пенсионные программы. Эта льгота распространяется только на финансирование именных пенсионных счетов, она не распространяется на солидарные счета, счета, открытые на всех участвующих в пенсионной программе. Это ограничивает внедрение корпоративных пенсионных программ: компании расходуют на их финансирование не более 5 % фонда оплаты труда. В том случае, если предприятие осуществляет переход от именных пенсионных счетов к паритетным, оно лишается льгот по налогу на прибыль на средства, которые были перечислены ранее. Участники любой схемы, именной или паритетной, уплачивают подоходный налог. В случае реализации схемы с именными счетами это является обоснованным, поскольку предприятие имеет льготу по налогу на прибыль. При схеме с пари-

тетными счетами это выглядит неоправданным, поскольку налоги со взносов уже уплачены. Таким образом, имеет место двойное налогообложение. Необходимо отметить, что подоходным налогом суммы страховых выплат по договорам добровольного пенсионного страхования не облагаются.

Можно сделать вывод: установление таких незначительных норм по льготному налогообложению является неоправданным и тормозит развитие системы корпоративного пенсионного страхования. Кроме того, отсутствуют льготы по уплате налога на доходы физических лиц для плательщиков страховых взносов в негосударственные пенсионные фонды. Это обусловлено стремлением оградить использование схем добровольного пенсионного страхования для уклонения от уплаты налога. Однако такая мера не стимулирует граждан к участию в программах добровольного пенсионного страхования. Решение этих проблем должно способствовать развитию системы добровольного пенсионного обеспечения как важного фактора повышения пенсий у граждан нашей страны.

Литература

1. В России увеличилась продолжительность жизни. URL: http://www.dp.ru/101aw4/
2. Корпоративные пенсионные программы, реализуемые совместно с НПФ «Норильский никель». URL: http://www.oao-ntek.ru
3. *Кудрин А.* Назад в собес. URL: http://www.vedomosti.ru/newspaper/2012/09/06
4. Негосударственные пенсионные фонды в цифрах (количественные показатели деятельности НПФ). URL: http://www.pensionerobserver.ru
5. Новая пенсионная формула. Справка Минтруда. URL: http://nicolbuh.ru/of-dok/pensionnaya-formula
6. НПФ «Норильский никель» — 19 лет. URL: http://npf.investfunds.ru
7. СМИ: обязательное пенсионное страхование обогнало добровольное. URL: http://www.oilru.com/news/365576/
8. Стратегия долгосрочного развития пенсионной системы Российской Федерации. URL: http://www.pfrf.ru
9. Частные пенсионные системы в США. URL: http://npfinsp2.narod.ru/new/ISKRAN_401k.htm

COGNITIVE AND BEHAVIORAL BIASES IN MANAGERIAL DECISIONS

Komendantova N.
International Institute for Applied Systems Analysis (IIASA)
Vienna, Austria

Scientific works demonstrated that cognitive and behavioral biases have significant impact on managerial decisions. Decision-makers are prone to use behavioral heuristics, which improves judgmental efficiency under time and resources constraints [Finucane et al., 2000]. Evidences show different kinds of heuristics, which are used to simplify choices [Tversky, Kahneman, 1974]. In this thesis, we argue that efficiency of managerial decisions should be estimated through the lenses of two theories, of classical utility theory and of behavioral economics, and could be corrected through awareness raising and communication process.

The aim of the classical utility theory is to understand utility and outcomes of a managerial decision [Ramsey, 1931]. This approach is based on the expected utility theory with risk aversion. The methodology of this theoretical framework requires application of such methods as cost-benefit and risk-benefit analysis. Looking to the arguments for decisions, this theoretical approach does not investigate how the decisions are really taken and which factors are influencing them. However, in practice decisions are often driven by others then logical factors, which are subjects to cognitive and behavioral biases. The methodological framework of behavioral economics is mainly focused on decision-making process and behavioral patters of how managerial decisions are taken. It is closely connected with the definition of epistemic uncertainty resulting from insufficient knowledge about possible outcomes of managerial decisions [Stirling, 2007].

The cognitive biases in managerial decisions are driven by bounded rationality. In situations when decision-makers lack ability and resources to make an optimal solution, they apply their rationality only after they simplified significantly the choices. Misguided by this bias, people won't optimize, but they would rather satisfy, which leads to a situation when decision-makers focus only on limited set of options from available

alternatives [Lindblom, 1959]. Under time and cost constraints they simply search for solution until they reach a certain acceptable level of performance, which might lead to sever errors.

Additionally to the bounded rationality bias decision-makers tend to apply the limited worry bias, when they solve what they perceive as the most important problem. After they did so, they will stop worrying about other problems. The limited worry is also connected with a row of biases such as excessive optimism, overconfidence, confirmation bias and illusion of control. Under excessive optimism stakeholders tend to overestimate the number of favorable outcomes in comparison to unfavorable ones [Shefrin, 2007]. Under overconfidence they overestimate their abilities to perform well and underestimate the limits of their knowledge, which results in impulsive decisions. The confidence bias leads to interpretations of information in such a way that it confirms preconceptions, while avoiding interpretations that contradict previously held beliefs [Plous, 1993]. Under the illusion of control people tend to behave as if they would have control over situation, which they do not have in reality or they overestimate how much control they have [Gino et al., 2011]. The illusion of control results in believes of decision-makers that they can control or influence outcomes that are in reality out of their influence.

The behavioural economics and decision theory tell us that cognitive biases manifest themselves automatically and unconsciously over a range of human reasoning and the possible way to mitigate them is to raise awareness of their existence and how they influence managerial decisions.

Another alternative is in communication processes on managerial decisions. As behavioural economics show, the managerial decisions are influenced by two systems of human brain. One is analytical and needs arguments in form of scenarios and cost-benefit analysis. This system operates with numbers such as percentages or in monetary terms of costs and benefits. Another one is an emotional one and is influencing managerial decisions through perceptions [Kahneman, 2011]. The communication process shall address both systems providing the analytical arguments can and reducing impacts of behavioural biases.

Literature

1. *Finucane M., Alhakami A., Slovic P., Johnson S.* The affect heuristic in judgments of risks and benefits. Journal of Behavioral Decision Making, 13: 1–17. 2000.
2. *Gino F., Sharek Z., Moore D.A.* Keeping the illusion of control under control: Ceilings, floors, and imperfect calibration. Organizational Behavior & Human Decision Processes, 114, 104–114. 2011.
3. *Kahneman D.* Thinking, fast and slow, Allen Lane Paperback. 2011.
4. *Lindblom C.* The Science Of Muddling Through. In Public Administration Review, Bd. 19 (1959). P. 79–88.
5. *Plous S.* The psychology of judgment and decision making. New York: McGraw-Hill, 1993.
6. *Ramsey F.P.* Foundations — Essays in Philosophy, Logic, Mathematics and Economics, Humanities Press, 1977.
7. *Shefrin, Hersh.* Behavioral Corporate Finance. Decisions that Create Value. McGraw-Hill/Irwin. New York, 2007.
8. *Stirling A.* Empowering designs: towards more progressive appraisal of sustainability. STEPS Centre working paper 3 / A. Stirling, M. Leach, L. Mehta, I. Scoones, A. Smith, S. Stagl, J. Thompson. STEPS Centre, Brighton, UK, 2007.
9. *Tversky A., Kahneman D.* Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. Science 185 (4157): 1124–1131. 1974.

Часть 2
Актуальные проблемы теории и практики образования

ВНЕДРЕНИЕ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В КУРСЫ МАТЕМАТИЧЕСКИХ ДИСЦИПЛИН ЭКОНОМИЧЕСКОГО ВУЗА

Алексеева Т. А.
доцент кафедры математики НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург

Аннотация. На основе анализа курсов математических дисциплин, читаемых для экономических специальностей, предложены направления и способы использования в учебном процессе адекватных информационных технологий. Выделены функции систем компьютерной математики (СКМ) как технологического инструмента современных курсов математики. Определены задачи, которые необходимо решить для эффективного внедрения СКМ в учебный процесс.

Ключевые слова: информационные технологии, системы компьютерной математики, многомерный анализ, образовательный процесс.

Abstract. Directions and methods to use adequate computer technologies in the educational process on the basis of the mathematical courses analysis for students of economics are offered. The functions of computer mathematics systems (CMS) as a technological tool of modern mathematics courses are allocated. The tasks that have to be addressed for the effective implementation of CMS in the educational process are defined.

Key words: computer technologies, computer mathematics systems, multivariate analysis, educational process.

Неотъемлемой составляющей образовательной среды современного вуза являются информационно-коммуникационные технологии. Ключевым аспектом данной проблемы является определение типов программного обеспечения, которые бы соответствовали содержанию и формату конкретной дисциплины и направлению подготовки специалистов.

Каждое из направлений подготовки использует как универсальное программное обеспечение, например офисные приложения, так и специализированное, предназначенное для решения конкретных задач в соответствующей предметной области. Можно сказать, что в современном вузе представлен практически весь спектр информационных технологий: офисные приложения, СУБД, сетевые технологии, системы компьютерной математики (СКМ), экспертные системы, специализированные прикладные программы.

Различным подразделениям вуза необходимо использовать программное обеспечение (ПО), отвечающее целям и задачам преподаваемых дисциплин. С одной стороны, это позволяет расширить спектр изучаемых студентами информационных технологий, а с другой — может приводить к чрезмерному перенасыщению узконаправленными пакетами прикладных программ. Отдельной проблемой является внедрение информационных технологий в курсы математических дисциплин общего назначения, что связано с многолетней сложившейся традицией преподавания математики.

В рамках работы была поставлена следующая цель: на основе анализа курсов математических дисциплин, читаемых для экономических специальностей НИУ ВШЭ, предложить направления и способы использования в учебном процессе адекватных информационных технологий.

Анализ отдельных дисциплин математического цикла, изучаемых студентами экономического факультета и факультета менеджмента НИУ ВШЭ, позволил выделить типы дисциплин по назначению (рис. 1).

Рис. 1. Типы дисциплин по назначению

Дальнейший анализ содержания конкретных дисциплин позволяет определить ряд разделов, в которых могут успешно применяться информационные технологии, в частности СКМ и статистические пакеты.

Рассмотрим в качестве примера содержание дисциплины «Математический анализ», входящей в базовую часть математического и естественно-научного цикла направления 080100.62 «Экономика». Здесь можно агрегированно выделить следующие разделы:

1. Элементы теории множеств.
2. Числовые последовательности.
3. Предел и непрерывность функции.
4. Дифференциальное исчисление функции одной переменной.
5. Интегральное исчисление функции одной переменной.
6. Многомерный анализ и его приложения.
7. Теория рядов.
8. Элементы теории дифференциальных уравнений.

Опыт преподавания автора дает право утверждать, что применение СКМ эффективно при изучении практически любых из перечисленных разделов. В этом контексте важным является вопрос отбора конкретных СКМ для использования в учебном процессе. В линейку наиболее известных СКМ входят следующие пакеты: Maple, Mathcad, Mathematica, Matlab, WolframAlpha, GeoGebra. Они различаются как по парадигме интерфейса, так и по функциональным возможностям, что влечет за собой определение классов задач, для которых их инструментарий будет наиболее адекватен. Возможность использования СКМ в любом формате обучения студентов (лекции, семинары, самостоятельная работа) делает их надежным образовательным инструментом.

Для внедрения программного обеспечения в учебный процесс необходимо решить следующие задачи:

1. Обеспечить сквозной образовательный маршрут, который будет гарантировать преемственность ПО при переходе от дисциплин общего назначения к прикладным.

2. Ориентироваться на мировые стандарты ПО, используемые в учебном процессе. В частности, СКМ Maple де-факто является стандартом в Massachusetts Institute of Technology — MIT.

3. Определить классы необходимого общего ПО для различных дисциплин и кафедр с целью составления некоторого универсального списка, удовлетворяющего основные потребности в информационных технологиях.

4. Использовать свободно распространяемое ПО, что позволит существенно снизить финансовую нагрузку на бюджет вуза.

5. Использовать возможности дистанционных технологий для встраивания в них элементов СКМ.

6. Повышать квалификацию ППС в направлении осваивания программных продуктов и технологий.

Определим следующие функции, которые могут выполнять СКМ в современном курсе математики для экономических специальностей:

• *пропедевтическая* (предварительная визуализация функций дает общее представление об их свойствах и поведении);

• *контролирующая* (проверка результатов аналитических выкладок заставляет студента искать ошибки в «ручных» вычислениях, усиливает обратную связь с содержанием задачи);

• *прагматическая* (быстрое получение результата, когда метод решения известен и отработан);

• *экспериментальная* (возможность исследования функций при различных значениях параметров, что особенно важно в многомерном анализе и моделировании в предметной области);

• *междисциплинарная* (усиливается междисциплинарный аспект математических дисциплин за счет исследования свойств и поведения математических моделей экономического содержания);

• *творческая* (решение задач анализа с открытой целью, стимулирование новых подходов к исследованию математических моделей).

Приведем примеры использования систем Maple [Дьяконов, 2011] и Mathcad [Кирьянов, 2007] для демонстрации материалов раздела «Многомерный анализ и его приложения».

Пример 1. Исследование на экстремум функции двух переменных.

Поверхность «зуб» $z = x^4 + y^4 - 2x^2 + 4xy - 2y^2$

и ее карта линий уровня (рис. 2).

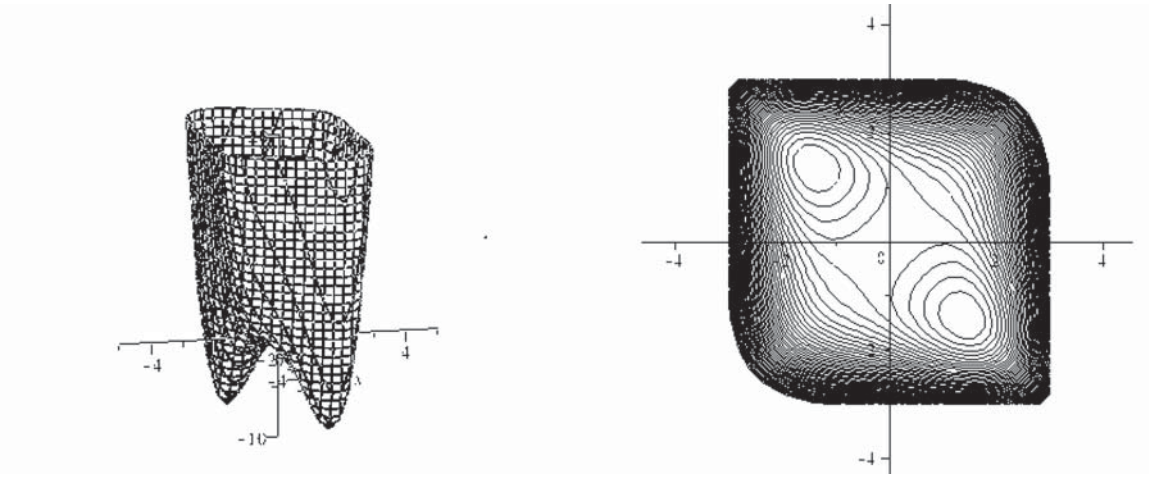

Рис. 2

Пример 2. Приложение к экономическим задачам. Исследование на экстремум производственной функции (ПФ) при различных значениях параметров

$\pi(x_1, x_2) = p_0 f(x_1, x_2) - (p_1 x_1 + p_2 x_2)$,

где $f(x_1, x_2) = x_1^{a1} \times x_2^{a2}$ — функция Кобба — Дугласа.

<u>Параметры модели:</u> p_0 — цена продукции; p_1, p_2— цены ресурсов; $a1$, $a2$ — параметры ПФ.

При $a1 + a2 < 1$ функция имеет один локальный экстремум (рис. 3).

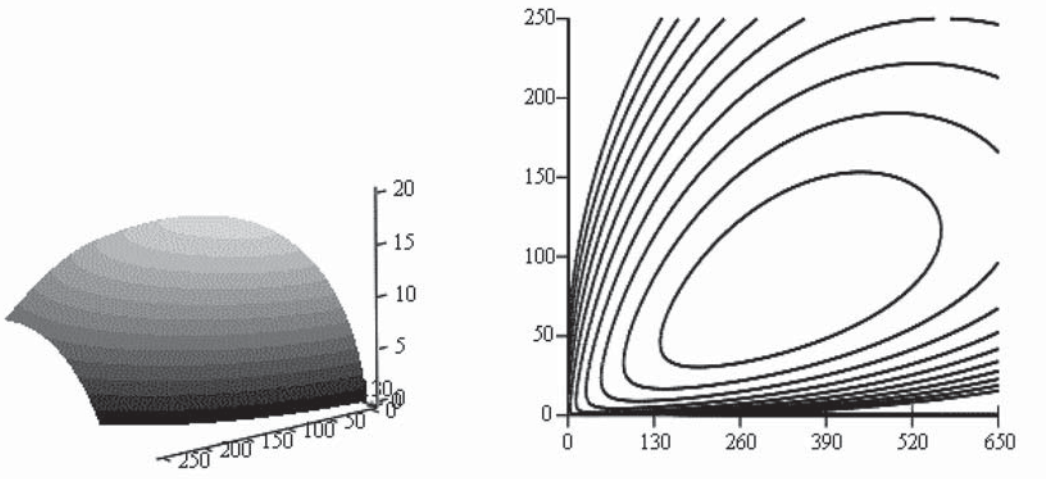

Рис. 3

При *a1* + *a2* = 1 функция не имеет локальных экстремумов (рис. 4).

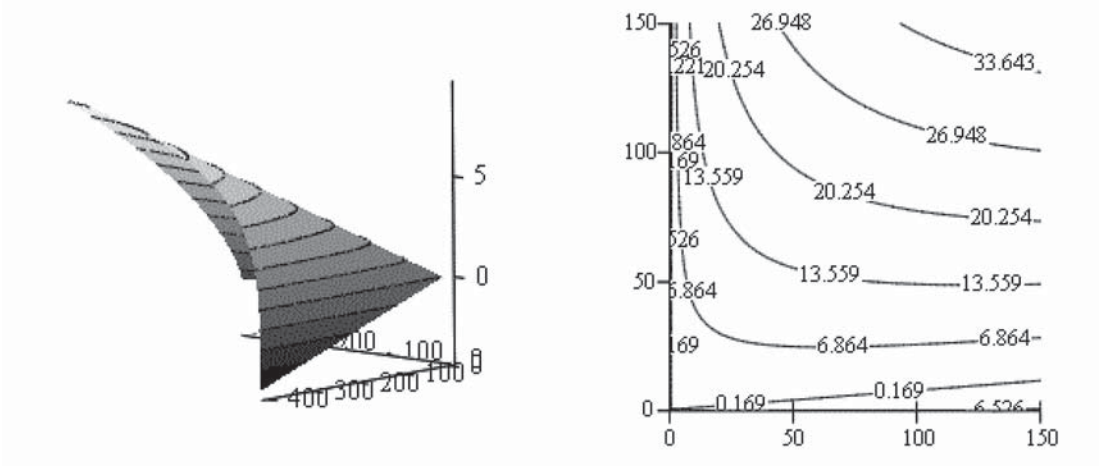

Рис. 4

Выводы. Для повышения эффективности преподавания математических дисциплин важной составляющей традиционных курсов должны стать информационные технологии. В зависимости от содержания и специфики дисциплины можно подобрать соответствующий программный продукт, который будет отвечать требованиям, предъявляемым к образовательной технологии. Следует активно внедрять в лекционные и практические занятия новые «нестандартные» методы обучения, поскольку они позволяют не только перейти на качественно иной уровень математического образования, отвечающий современным мировым тенденциям развития науки и ее практических приложений, но и значительно расширить кругозор студентов и их положительную учебную мотивацию.

Литература

1. *Дьяконов В.П.* Maple 10/11/12/13/14 в математических расчетах. М.: ДМК Пресс, 2011. 800 с.: ил.
2. *Кирьянов Д.В.* Mathcad 14. СПб.: БХВ-Петербург, 2007. 704 с.: ил. + Видеокурс (на CD-ROM) (В подлиннике).

ВОЗМОЖНОСТЬ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОГО ПОДХОДА В ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ (НА ПРИМЕРЕ ВУЗА)

Андреева И. В.
д. э. н., профессор кафедры менеджмента
НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург;
Дулатова Е. Р.
преподаватель кафедры менеджмента
НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург

Аннотация. В статье рассматривается теоретико-методологический подход к исследованию готовности персонала российской образовательной организации к рыночным (клиентоориентированным) отношениям с потребителями образовательных услуг. Приводятся результаты эмпирического исследования понимания персоналом своих ключевых ролей в процессе предоставления образовательных услуг. Предлагается сравнительный анализ понимания ролей участников образовательного процесса преподавателями и студентами.

Ключевые слова: образовательные услуги, персонал, рыночные ценности, клиентоориентированный подход.

Abstract. In article teoretiko-methodological approach to research of readiness of the personnel of the Russian educational organization to the market (customer-oriented) relations with consumers of educational services is considered. Results of empirical

research of understanding by the personnel of the key roles in the course of providing educational services are given. The comparative analysis of understanding of roles of participants of educational process is offered by teachers and students.

Key words: educational services, personnel, market values, kliyentoriyentirovanny approach.

Введение. В настоящее время сфера образования осознается большинством исследователей как имеющая стратегическое значение для укрепления позиции страны в мировой экономико-политической системе, поскольку является одним из регуляторов социально-экономического развития общества [Николаева, 2006; Пименова, 2006]. Для современной России, в которой продолжает осуществляться переход к социально ориентированной рыночной экономике, особо важным оказывается вхождение в мировое образовательное пространство, характеризующееся жесткими вызовами, требующими ответа. Назовем основные из них.

1. Современное интенсивное производство развитых стран требует трудоемкой и сложной подготовки специалистов высокого уровня, способных к контролю и регулированию систем социально-экономических параметров, являющихся и индикаторами состояния индустрии, и одной из ее целевых функций. В современной экономике знаний требования и ожидания, предъявляемые к таким специалистам, — способность к творчеству, что предполагает взаимосвязь образования и науки.

2. Концепция человеческого капитала, разработанная и широко принятая к осмыслению на Западе к концу XX века, позволила рассматривать затраты на образование не как статью невосполнимых расходов, а как инвестиции в будущее личности, организации, государства — всех тех субъектов рыночных отношений, кто заинтересован в продукте образовательной индустрии как приносящем доход. Доказано, что рентабельность человеческого капитала выше, чем других видов капитала. Поэтому ясно, что инвесторов можно найти в той среде, в которой созданы условия для функционирования наукоемких и высокотехнологичных отраслей индустрии.

3. Рассматривая мировое образовательное пространство, можно говорить об образовательном бизнесе, индустрии образовательных услуг, экспорте образовательных услуг. Доходы на мировом рынке образовательных услуг распределяются следующим образом: США — $13,5 млрд, Великобритания — $10 млрд, страны ЕС — до $20 млрд [Зверева, Малышева, 2009. С. 86–87], что положительно сказывается на бюджетах стран. Как в любом другом виде бизнеса, важна собственно полученная прибыль, и, несмотря на то что в развитых странах контроль над высшим образованием в целом удерживает государство (преобладание государственных университетов в Европе), вуз становится видом бизнес-единицы по предоставлению образовательных услуг.

Общее недовольство реформами в образовательной сфере России, длящимися около 20 лет, критика существующей системы образования, государственные попытки определить и устранить «неэффективные» вузы пока не повысили положение хотя бы признанных в нашей стране вузов в мировых рейтингах. Причины этого лежат не только в самих вузах или проводимых реформах образования.

В интервью американскому телеканалу «Си-Эн-Би-Си», состоявшемся в июне 2009 года, Д. Медведев, тогда президент России, сказал: «...В России не удалось создать высокотехнологичной экономики, а ее нынешняя структура, ориентированная в значительной степени на экспорт, привела к определенным проблемам в период мирового кризиса, когда цены на основные экспортные товары (нефть, газ, металлургическую продукцию) снизились, страна является заложником той структуры экономики, которая создавалась на протяжении многих десятилетий [Цит. по: Щербаков, 2010. С. 189]. По мнению А. Щербакова, такое положение дел препятствует ориентации российских предпринимателей на инвестиции образовательных и научных программ, поскольку «нефтяные деньги» как более легкие с точки зрения использования человеческого капитала не требуют таких действий. Такая ситуация не может быть преодолена усилиями самих ученых и менеджеров образовательных организаций.

В период так называемой перестройки и позже, после распада СССР, в России резко сократилось число иностранных учащихся. Доходы России на мировом рынке образовательных услуг составляют сегодня $350 млн, что значительно ниже показателей развитых стран. Исследователи указывают, что доля России на мировом рынке образовательных услуг продолжает снижаться, тогда как в других странах — растет [Николаева, 2006; Пименова, 2006].

Важным сегодня остается вопрос о возможностях российских вузов как субъектов рынка образовательных услуг повышать свою конкурентоспособность при вхождении в общемировое образовательное пространство. С учетом вышесказанного постараемся проанализировать некоторые труд-

ности этого процесса, вытекающие собственно из работы вузов. В первую очередь в данной статье нас будет интересовать вопрос готовности администрации и ППС вуза видеть свою роль (как лиц, предоставляющих услугу) в складывающихся рыночных отношениях с другими акторами этого пространства, в первую очередь — с потребителями образовательных услуг.

Новый закон «Об образовании» вступил в силу 1 сентября 2013 года. Учитывая демографический спад, студентов-бюджетников в вузах станет меньше. По прогнозу Росстата, к 2015 году численность бюджетных студентов вузов, рассчитанная на основе предлагаемой нормы законопроекта, станет меньше примерно на 210 тыс. человек (к 2020 году — на 650 тыс.). Бюджетных мест хватит более чем на 70 % выпускников школ [Закон «Об образовании»]. Вузам предстоит сражаться за абитуриентов, стремящихся получить платную образовательную услугу. Поэтому проблема приобретает особую остроту.

Выраженные клиентоориентированные рыночные отношения. Если на рынке образовательных услуг возрастает конкуренция, как это сегодня происходит в крупных городах России, а государственная политика направлена на жесткий контроль качества образования, предложения образовательных организаций по цене услуги и ее качеству примерно выравниваются. Вузы начинают искать «своих» абитуриентов не только по направлениям обучения (а в сегодняшних университетах представлен весь их возможный спектр), но и в соответствии с особыми требованиями потребителя, такими как: условия обучения и проживания в общежитии, организация учебного процесса, наличие современной мультимедийной техники и технологий, организационная культура и др. Другими словами, в российском образовательном бизнесе начинает присутствовать тема клиентоориентирования и появляются специальные работы такого плана [Бетина, 2010; Андреева, Бетина, 2011; Баронене, 2012].

Ряд авторов обращают внимание на недопонимание в практике менеджмента значения самого термина «клиентоориентированность» и недооценивание возможностей этой системы как таковой, ограничиваясь примитивным и в общем неправильным утверждением «Клиент всегда прав» [Колотухин], что выставляет подход неприемлемым или карикатурным для образовательного бизнеса.

Вместе с тем имеет место активная дискуссия относительно того, что же такое клиентоориентированность. Эдуард Колотухин рассматривает различные точки зрения практиков на этот вопрос. Приведем некоторые найденные им определения:

• «Клиентоориентированность — это инструмент, который позволяет вам получать лояльных клиентов и их отношение. Пользование этим инструментом требует некоторых инвестиций. По большому счету клиентоориентированность отражает даже не место интересов клиента, а выбор предпринимателя между сиюминутным и долгосрочным» (Алексей Новиков).

• «Клиентоориентированность — это ориентация на клиента. Кто мой (ваш, наш, их) клиент? Каковы его потребности? Как мы можем их удовлетворить?..» (Елена Степанцова).

• «Клиентоориентированная компания» не равно «компания, ориентированная на клиента». Клиентоориентированная компания должна быть ориентирована с ним в одном направлении! Есть такая народная мудрость: «Счастливы не те, кто смотрит друг на друга, а те, кто смотрит в одну сторону!» (Вадик Дыминский).

• «Клиентоориентированность — это способность организации извлекать дополнительную прибыль за счет глубокого понимания и эффективного удовлетворения потребностей клиентов. Это должна быть именно дополнительная прибыль (материальная или нематериальная). В ином случае любое смещение внимания в сторону клиента, включая качественный сервис, может выдаваться за клиентоориентированность» (Лошков и партнеры).

• «Я придерживаюсь позиции, согласно которой на первом месте Сотрудник (внутренний клиент), на втором — Клиент и на третьем — Акционеры. Когда с персоналом обращаются хорошо, он, вероятнее всего, будет хорошо относиться к Клиентам. Клиентоориентированность, в моем понимании, всего лишь показатель проводимого компанией маркетинга взаимоотношений со всеми заинтересованными сторонами: с Сотрудниками, Клиентами, Партнерами, Поставщиками, Акционерами, Государством и другими группами» (Юрий Смирнов).

Встает вопрос, насколько преподаватели готовы, не фиксируясь на вторичной семантике слова «клиент», имеющего в русском языке совершенно определенный оттенок, принимать в расчет интересы, потребности, позиции, планы на будущее, эмоции тех, кого мы учим? Другими словами, могут ли российские вузы конкурировать на рынке образовательных услуг, имея в виду не только качество самой услуги, но и ее потребителя?

Методологические основы исследования. Переход традиционного общества к обществу модерна и постмодерна утверждается значительным числом классиков, хотя признаки, описание и обязательность этапов такой эволюции могут существенно различаться в зависимости от методологической ориентации. Э. Фромм, считающий себя марксистом, утверждал, что государство и современная развитая промышленность могут функционировать в собственных интересах, враждебных человеку. П. Сорокин отмечал характерный для представителя постиндустриального общества ценностный релятивизм, переходящий в нигилизм. Ортега-и-Гассет называл современное общество варварским, с господством «массового человека». П. Тиллих замечал, что в высокоиндустриальном, благополучном обществе, которое, казалось бы, предоставляет человеку все гарантии для процветания, «такие гарантии дорого стоят: человек, для которого все это было изобретено в качестве средства, сам стал для этих средств вспомогательным средством» [Тиллих, 1994]. М. Вебер несколько десятков лет тому назад, изучая социальные механизмы регуляции поведения людей, отметил при переходе к высокоиндустриальному обществу замену «ценностно-рационального» социального действия на «целе-рациональное».

Вопрос о том, какие механизмы социальной регуляции преобладают в том или ином обществе (общности), является крайне важным, поскольку правильность такой оценки позволяет во многом предопределить адекватность применяемых средств и методов управления и, следовательно, их эффективность. Поиски ответа на этот вопрос переводят предмет обсуждения из области управленческой науки в область знаний, предметом которых является изучение культуры того или иного общества. Многообразие культур, а также стремление исследователей в области социологии и культурологи избежать европоцентрического взгляда на культуры затрудняют не только измеримую оценку преобладания того или иного типа социальной регуляции в конкретном социуме, но и схематизацию самого подхода к оценке регуляторов, которая сегодня принимается как веберовская. Если признать, что динамика регуляторных функций культур имеет схожие черты, то схожесть эта, скорее всего, будет заключаться в распаде традиционных культур, переходе к модерну и постмодерну. Поскольку такая оценка сегодня возможна исключительно как экспертная, попытаемся определить признаки, которые позволят развести группы социумов по этим типам (табл. 1).

Таблица 1

Эволюция понимания ролевых позиций участников образовательного процесса

Социально-экономическая среда			
Признаки	Общество традиционной культуры	Модерн Цивилизация	Постмодерн Массовая культура
Механизм социальной регуляции	Ценности, нормы, традиции	Цели социальных систем (организаций)	Ориентация на узнаваемые образцы поведения
Особенности производственно-экономической сферы	Производятся вещи в количестве, необходимом для членов общества	Производится товар для потребителя	Создается торговая марка
Структура личности	Иерархия ценностей	Система знаний	Мозаичная структура
Тип образования	Воспитание	Профессиональная подготовка	Информирование
Результат образования	Субъект принятия решений	Подсистема целеустремленной системы	Субъект действий в определенных обстоятельствах
Измеритель в образованности	Знания (умения, навыки)	Компетенции	Ассоциативные связи (выбор альтернатив)
Цель развития	Рост (сохранение) возможностей человека	Активизация способностей, позволяющих одержать победу над конкурентом в определенной сфере деятельности	Создание имиджа (соответствие стандарту «звездности» в любой области)
Образовательная организация	Классический университет	Профессиональное образование	Массовое бизнес-образование
Ведущий метод обучения	«Из рук в руки»; сотворчество	Формирование компетенций, тренинги	Управление информационным потоком
Понимание ролевых позиций участников образовательного процесса	Учитель (наставник) — ученик	Лицо, предоставляющее образовательные услуги, — клиент	Участники информационного обмена, действующие по установленным правилам

Образование в России остается сферой, в которой реформы не прекращаются около столетия. Изменяется и социальный контекст этих реформ, определяющий в числе других факторов их эффективность.

Различные европейские социумы проходят этапы развития традиционное общество — общество модерна — постмодерн не только гетерохронно, но и сохраняя или опуская те или иные характеристики этих этапов. Таким образом, индивид проходит социализацию в смешанной среде, имеющей различные характеристики определенных этапов, причем выраженность этих характеристик может быть различной.

Как видно из таблицы 1, характеристики такого социального института, как образование, в значительной мере определяются характеристиками социокультурной среды.

Степень исследованности проблемы. Особенности России, следующей западному пути образовательных реформ, заключаются в том, что, войдя в стадию постмодерна, она сохранила значительный компонент традиционности. Так, характеризуя современное социально-экономическое состояние России, исследователи называют важнейшим условием ведения бизнеса личные связи [Состояние делового климата в России...].

Таблица 2

Способы решения предпринимателями (малый бизнес) проблем с государством[23]

*Процент к числу опрошенных**	
Способы решения проблем	**% опрошенных**
Использование личных связей в государственных органах (но без взятки)	73
Дача взятки чиновнику, способному избавить от проблем	53
Подача иска в суд	39
Обращение с официальной жалобой в вышестоящие государственные органы	34
Обращение в предпринимательские организации	28
Обращение в средства массовой информации	18
Обращение к депутату регионального Законодательного собрания	4
Организация акций протеста	3
Обращение к депутату Государственной думы от региона	1
Другое	3
Предприниматель просто приспосабливается к проблеме	21

** Респондент мог выбрать от одного до трех вариантов, поэтому сумма более 100 %.*

Источник: Малый бизнес и коррупционные отношения: перспективы преодоления коррупции. Отчет по результатам исследования. М.: НП «ОПОРА», 2008. С. 30.

В научных источниках звучат утверждения относительно отечественной социально-экономической реальности: «...специфика российского капитализма, его отличие от «классического» капитализма свободной конкуренции, каким он сегодня сформировался в Европе и Северной Америке, в том, что его главные действующие лица — социально-экономические кланы, а не частные предприниматели, более или менее свободно конкурирующие между собой. Поэтому предлагаю возникшую в России систему называть клановым капитализмом» [Косалс].

На вопрос представителя австрийской газеты Standart об отличии России от западных политических систем профессор НИУ ВШЭ С. Г. Кордонский ответил, что в России вместо свободной рыночной экономики существует экономика ресурсная, а вместо классовой структуры — сословная. Ресурсы, говорит профессор, распределяются государством в зависимости от сословия. В ответ делаются откаты [Кордонский].

О характере преобладающих в организациях, погруженных в отечественную социально-экономическую среду, ценностей свидетельствует множество исследований. Значительная их часть базируется на диагностике OCAI К. Камерон и Р. Куинна [Камерон, Куинн, 2001]. В работе К. Камерон и Р. Куинна культура организации оценивается по таким параметрам, как:

1) принципы внутриорганизационных отношений;
2) общий стиль лидерства;
3) особенности управления персоналом;
4) связующая сущность организации;

[23] Цирируется по: Косалс Л. Деловой климат в клановой экономической системе. URL: http://gtmarket.ru/laboratory/expertize/4907

5) стратегические цели;

6) критерии успеха.

Особенностью четырех стержневых ценностей является их противоположность или конкурирующие допущения. Стержневые ценности, лежащие на разных краях каждого континуума, отвергают друг друга, то есть гибкость противостоит стабильности, внутренняя ориентация — внешней направленности.

Иерархическая культура. В основе лежат характеристики, предложенные М. Вебером и со временем признанные классическими атрибутами бюрократии (правила, специализация, система отбора по оценкам, иерархия, раздельная собственность, обезличивание, учет). Соответствие этим характеристикам гарантировало высокую эффективность организации. Ключевыми ценностями успеха считались четкие линии распределения полномочий по принятию решений, стандартизованные правила и процедуры, механизмы контроля и учета.

Тем, что делают люди, руководят нормативные документы. Эффективные лидеры — это хорошие координаторы и организаторы. Важным является соответствие плановым показателям. Долгосрочные цели организации состоят в обеспечении стабильности, предсказуемости и рентабельности. Организацию объединяют формальные правила и официальная политика.

О том, что в организации доминирует иерархическая культура, свидетельствует наличие в ней большого количества стандартизованных процедур, множества иерархических уровней и акцент на подкреплении правилами всех сторон деятельности. Ключевые ценности концентрируются вокруг поддержки рентабельности, надежности, быстроты обслуживания, плавности производственного процесса. Новые сотрудники начинают с выполнения только одной конкретной работы. Единственное требование, выполнение которого заслуживает продвижения по служебной лестнице, состоит в знании правил и политики компании.

Рыночная культура. Это тип организации, ориентированной на выживание и конкурентную борьбу во внешней среде. В основном ее менеджмент фокусируется на проведении операций (обменов, продаж, контрактов) с другими клиентами с целью достижения конкурентного преимущества. Прибыльность, итоговые результаты, сила в рыночных нишах, растяжимые цели и безопасные потребительские базы являются главными установками бизнеса организации.

Стержневые цели, которые доминируют в организациях рыночного типа, — конкурентоспособность и продуктивность. Лидеры являются твердыми и требовательными хозяевами. Успех определяется как опережение соперников по конкурентной борьбе и лидерство на рынке.

Клановая культура. Третья идеальная форма организации построена на неформальных отношениях. О ней заговорили после изучения японских фирм в конце 1960-х и начале 1970-х годов рядом исследователей. Представляется, что сегодня можно говорить о кланах, неформальные отношения в которых построены по разным принципам.

Адхократическая культура. Слово «адхократия» происходит от латинского выражения ad hoc («по случаю») и определяет некую временную, специализированную, динамичную организационную единицу. В постиндустриальном обществе адаптация к внешней среде и новаторство ведут к обретению новых ресурсов и повышению прибыльности, поэтому акцент должен делаться на предвидении будущего. Персонал адхократической организации работает в составе команд, которые распускаются, как только выполнена поставленная задача. Главная цель адхократии — ускорять адаптивность, обеспечивать гибкость и творческий подход к делу в ситуациях, для которых типична неопределенность и перегрузка информацией.

Каждый тип организационной культуры предполагает, таким образом, особые требования к персоналу организации. Можно говорить и о том, что не все претенденты на рабочие места в организациях совместимы с типами организационных культур, особенно в крайних их проявлениях. В случаях частичной совместимости можно говорить об адаптации и социализации человека в организационной культуре.

Особый интерес вызывают исследования А. Д. Чанько, отмечающей так называемое «двойное сознание» компаний, действующих на отечественном рынке: вовне компания демонстрирует стремление к командной работе, участию в принятии решений, совершенствованию, склонность идти на риск, тогда как вовнутрь транслируется стремление подчинять, контролировать, формализовывать [Чанько, 2006].

В исследованиях О. Б. Бетиной, нацеленных на организационную культуру экономических вузов, осуществилась попытка адаптировать диагностическую методику OCAI, сообразуясь с приведенным

выше понятием клановости. По ее данным, студенты, удовлетворенные выбором вуза, видят его на момент опроса кланово-рыночным (20,6 % и 18,2 % соответственно) [Бетина, 2010].

Исследование. Цель проведенного эмпирического исследования — определение готовности преподавателей и студентов экономического вуза России включиться в систему ролей, соответствующих пониманию образования с рыночной (модерн, Болонская система) позиции, соответствующей завершению перехода отечественного высшего образования в сферу бизнеса в процессе реформирования. Основная гипотеза заключалась в том, что принятие соответствующей системы ролей претерпевает влияние существующей социально-экономической среды и не полностью соответствует требованиям системы.

Для достижения цели исследования были решены следующие задачи:

1. Создана экспертная группа преподавателей и работников НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург, идентифицирующая набор ценностей образования с типом социально-экономичесой среды и направлением реформирования высшего образования. Определены индикаторы основных элементов образовательного процесса.

2. Разработаны анкеты для студентов и преподавателей с целью диагностики типов ценностей, характеризующих различные подходы к образованию, включая рыночный, в соответствии с принятыми нами теоретическими положениями (табл. 3). Анкета включала ряд вопросов об удовлетворенности вузом.

3. Был проведен анкетный опрос студентов и преподавателей, обработан эмпирический материал, проанализированы полученные при обработке данные.

Характеристика выборки. В январе — марте 2013 года был проведен сплошной интернет-опрос студентов и магистрантов факультета менеджмента НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург, ответы были получены от 167 студентов и магистрантов. Ответы распределились по курсам следующим образом:

Таблица 3

Характеристики студентов, принимавших участие в опросе

Курс	**% ответивших**	**Возраст, лет**
1-й	21	16–19
2-й	31	18–20
3-й	17	18–21
4-й	21	19–22
5-й	1	21–25
Магистранты 1-го курса	2	22–26
Магистранты 2-го курса	7	22–28

Было опрошено также 17 преподавателей, изъявивших готовность принять участие в опросе.

Основные результаты

1. У студентов высокую оценку получили ценности, характерные для классического университета: «определить свое место в мире». Целерациональная, относящаяся к области «модерн» ценность «преодолеть трудности и выйти победителем» оказалась почти столь же важной.

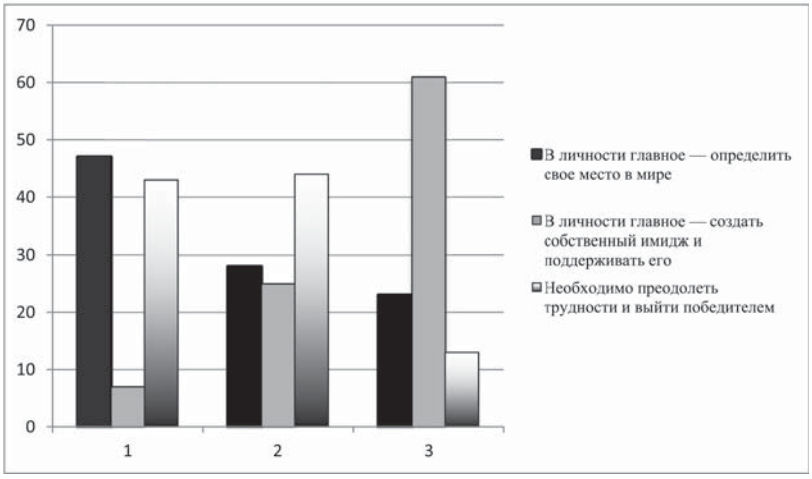

Рис. 1. Личностные ценности студентов

2. Модернистское представление об успехе уступает место традиционному. Наш студент оказался ориентированным на реализацию своих возможностей (он выбрал область «менеджмент»). В таких ответах еще раз усматривается ориентация на классический университет. Материальный достаток (по крайней мере теоретически) для студентов на втором месте.

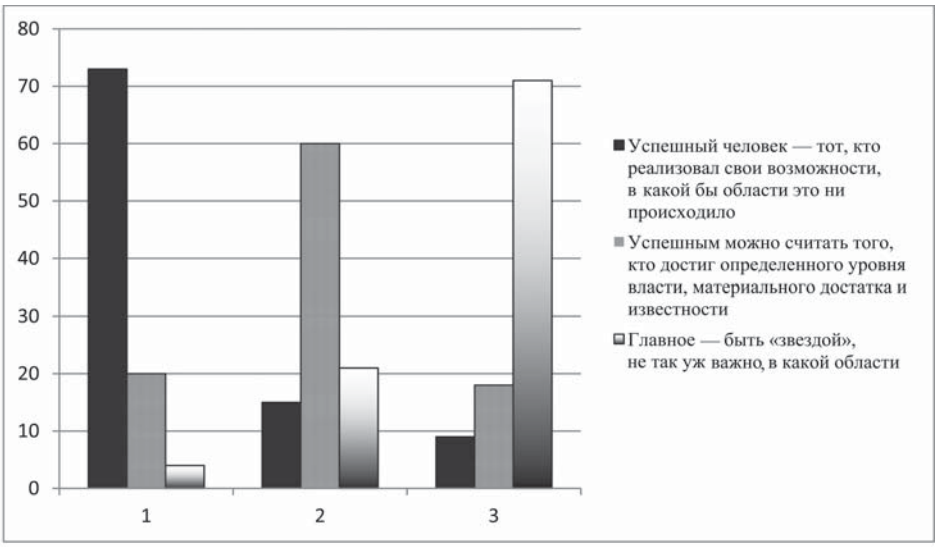

Рис. 2. Успешный человек

3. Как студенты видят роль преподавателя? На первом месте — «хочу, чтобы любой преподаватель качественно выполнял свою работу». Мы поинтересовались, что студенты под этим понимают. Качественное выполнение преподавателем своей работы — выполнение достаточно формальных требований, предъявляемых клиентом поставщику образовательных услуг, таких как знание предмета, практическая ориентированность предмета, коммуникационные способности и главное — следование формальным правилам: четкость в использовании формулы выставления оценки (рейтинг важен!), индивидуальный подход к студенту. Нам показался любопытным тот факт, что и студент готов следовать формальным правилам, при условии что преподаватели смогут сформулировать и отслеживать их выполнение так, чтобы, например, списывание было невозможным, но отказаться от списывания ради своей пользы, добровольно, студент не готов.

Мнения о том, что преподаватель является творческим наставником, разделились. Для группы студентов (большей) наставничество представляется важным, для другой группы (несколько меньшей) роль преподавателя ограничивается тем, чтобы помочь ориентироваться в информации.

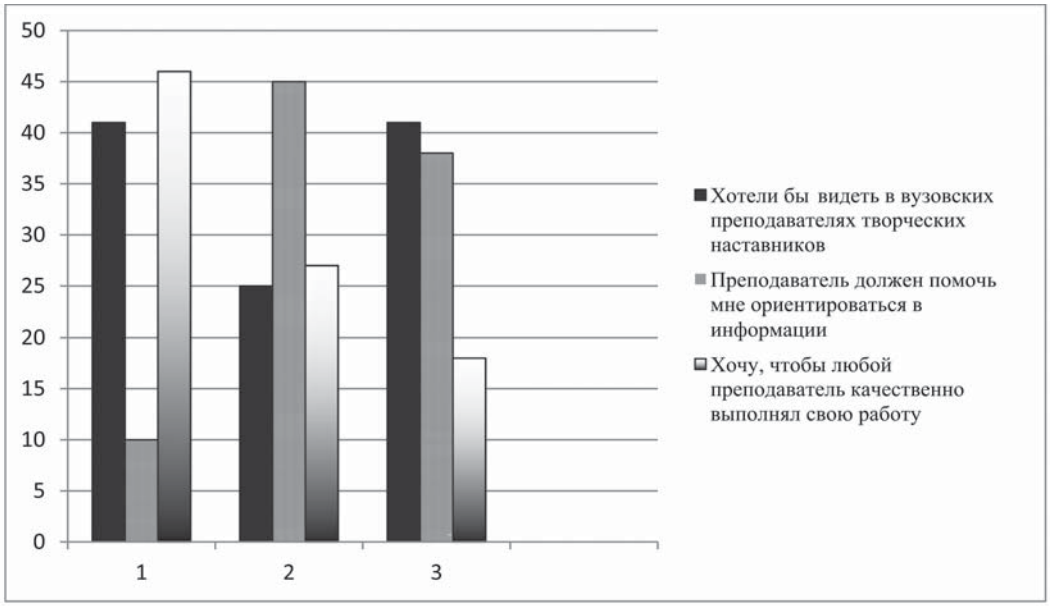

Рис. 3. Роль вузовских преподавателей с позиции студентов

4. При ранжировании ценностей, присущих высшему образованию, преподаватели практически единодушно приписали высший ранг его рыночной характеристике — возможности получить конкурентное преимущество на рынке труда и в бизнесе.

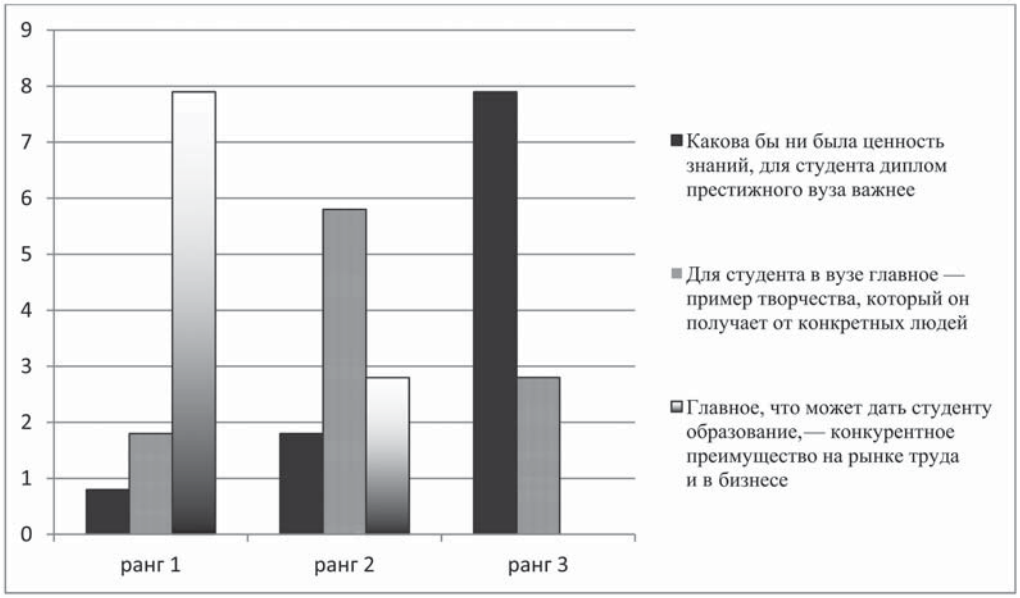

Рис. 4. Оценка преподавателями значения образования для студентов

5. Оказалось, что студенты и преподаватели по-разному оценивают организационную культуру вуза (табл. 4).

Таблица 4

Сводные результаты по оценке типа организационной культуры студентов и преподавателей

	Клановая	**Бюрократическая**	**Рыночная**	**Адхократическая**
Преподаватели				
Теперь	27,2	26,5	23,5	22,8
Хотелось бы	18,5	26,1	29,9	25,5
Студенты				
Теперь	16,8	26,2	28,2	28,8
Хотелось бы	18,5	22,9	29,5	29,1

Как видно из таблицы 4, организационную культуру какого-либо конкретного типа, как она представляется преподавателю или студенту, выявить не удалось. С позиции преподавателя существует преобладание ценностей кланово-бюрократического типа, с позиции студентов — рыночно-адхократического (с небольшим преобладанием бюрократического). Несогласованность ценностей организационной культуры можно понимать как определенное упущение администрации по этому вопросу, а можно (мы ближе именно к этому объяснению) — как наличие в вузе двух обособленных групп людей, которые должны быть объединены учебным процессом, но все же находятся от него «по разные стороны».

Выводы

1. У студентов начинает формироваться подход к образованию в том числе и как к получению образовательной услуги. Однако будучи получателями, выдвигая определенные требования (например, соблюдение общих для всех правил), студенты не готовы эти правила выполнять «по убеждению», находясь в позиции «заставь меня — тогда я буду их выполнять».

2. Рыночно-адхократические ориентации студентов распространяются на требования к вузовской среде обитания. Те аспекты жизни и образования, которые соотносятся с собственной личностью, вполне лежат в русле традиционных ценностей и предполагают, что другие люди (в частности,

преподаватели) должны учитывать индивидуальные особенности студентов, их проблемы, то есть не быть формалистами, когда дело касается личности. Можно использовать понятие «наивные клиенты» — люди, ориентированные на асимметричные отношения, при которых бремя обязательств лежит на другой стороне.

3. Клановые ценности воспринимаются преподавателями как выраженные; желательно от них избавляться. Их локус находится в сфере отношений с администрацией (прием на работу, требования к отчетности и т. п.). Профессиональные задачи понимаются не столько как предоставление образовательной услуги, сколько как передача некоего ресурса, который поможет быть конкурентоспособным на отечественном специфическом рынке труда.

4. Результаты эмпирического исследования понимания ролевых позиций участников образовательного процесса показывают достаточно противоречивый их характер, позволяющий сделать выводы о гетерохронности формирования ролевых позиций участников образовательного процесса, определяемой этапами и элементами образовательного процесса, принадлежностью участников к определенному поколению, системой ценностных ориентаций и организационной культурой, принятой в образовательной организации.

Литература

1. *Андерсон К., Керр К.* Менеджмент, ориентированный на потребителя / пер. с анг. А. Успенского. М.: ФАИР-ПРЕСС, 2003. С. 288 (Университеты бизнеса).
2. *Андреева И.В., Бетина О.Б.* Роль корпоративной культуры в управлении персоналом организации / Сборник научных трудов. СПб.: Изд-во СПбГИЭУ, 2011.
3. *Баронене С.Г.* Программа дисциплины «Клиентоориентированные образовательные организации» для магистерской программы «Управление образованием». СПб, 2012. URL: http://www.hse.ru/edu/courses/57858730.html
4. *Бетина О.Б.* Корпоративная культура как фактор управления организационным поведением. Монография. LAP LAMBERT Academic Publishing GmbH & Co. KG. Saarbrucken, 2010.
5. *Гембл П., Стоун М., Вудкок Н.* Маркетинг взаимоотношений с потребителями. М., 2002.
6. Закон «Об образовании». URL: http://mn.ru/society_edu/20121226/334082780.html
7. *Зверева Т.Ю., Малышева Л.Г.* К вопросу об эффективности образовательных услуг российской высшей школы на международном рынке // Экономика образования. 2009. № 6. С. 86–87.
8. *Камерон К., Куинн Р.* Диагностика и изменение организационной культуры / пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. СПб.: Питер, 2001.
9. Клиентоориентированный подход в развитии организации // MBS Journal. 2010. № 2. С. 12–18.
10. *Колесников В.Н., Турченко В.Н.* Введение в современную социологию образования. Новосибирск, 2003.
11. *Колотухин Э.* Клиентоориентированность. URL: http://www.e-xecutive.ru/community/articles/819115/
12. *Кордонский С.Г.* Интервью газете Standart. URL: http://www.inopressa.ru/article/20jan2012/standard/kord.html
13. *Косалс Л.* Деловой климат в клановой экономической системе. URL: http://gtmarket.ru/laboratory/expertize/4907
14. *Николаева Е.М.* Формирование рынка образовательных услуг и его регулирование: дисс... к. э. н. М., 2006.
15. *Панеях Э.* Правила игры для русского предпринимателя. М.: КоЛибри, 2008. С. 104.
16. *Пименова Н.Ю.* О стратегии продвижения российского образования на международный рынок // Университетское управление. 2006. № 1.
17. Состояние делового климата в России в 2008 году. М.: РСПП, 2009. С. 117.
18. *Тиллих П.* Мужество быть // Социально-политическое измерение христианства. М., 1994.
19. *Фетисов Г.* Будущее российской экономики: экспорт сырья, диверсификация или высокие технологии? (Доклад). Материалы VI Международной Кондратьевской конференции. Москва, ноябрь 2007 года. URL: http//www.perspektivy.info/print.php?ID=36256
20. *Чанько А.Д.* Алгебра и гармония HR-менеджмента / Научные доклады. № 18(R). СПб.: СПбГУ, 2006.
21. *Шабанова М. А.* Российский бизнес на пути к более цивилизованному? // Общественные науки и современность. 2008. № 5.

ОСОБЕННОСТИ СОВРЕМЕННОГО ЭТАПА ПОДГОТОВКИ СПЕЦИАЛИСТОВ В ОБЛАСТИ МЕНЕДЖМЕНТА ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ МАГИСТЕРСКОГО УРОВНЯ

Андреева И. В.
д. э. н., профессор кафедры менеджмента НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург

Аннотация. В статье рассматривается концепция подготовки специалистов в области менеджмента человеческих ресурсов магистерского уровня. Обосновывается актуальность и востребованность такой программы. Анализируются особенности современного этапа подготовки таких специалистов исходя их требований международного рынка труда.

Ключевые слова: менеджмент человеческих ресурсов, рынок труда, магистерская программа подготовки специалистов.

Abstract. In article the concept of training of specialists in the field of management of human resources of master level is considered. Relevance and demand of such program locates. Features of the present stage of preparation of such experts are analyzed proceeding their requirements of the international labor market.

Key words: management of human resources, labor market, master program of training of specialists.

Менеджмент человеческих ресурсов как научная и учебная дисциплина и система практик, распространенных в РФ, в последние годы претерпевает существенные изменения. Мы учитываем эти изменения при формировании нашей концепции, что является основанием ее оригинальности.

Интеграция России в мировое экономическое пространство, обострение конкурентной борьбы между производителями товаров и услуг приводят к необходимости пересматривать значение организационных служб персонал-менеджмента и включать показатели эффективности их работы в систему ключевых показателей эффективности работы организации в целом. Это требует от менеджера по управлению человеческими ресурсами способности принятия экономически обоснованных решений на протяжении всего управленческого цикла, от поиска и найма персонала до его высвобождения, что может быть обеспечено комплексом обучающих мероприятий, проводимых совместно российским и европейским университетами.

Современные западные концепции менеджмента человеческих ресурсов, а также соответствующие им практики учитывают влияние внешней среды организации и признают роль кадровых служб в формировании отношений с внешним и внутренним клиентом. Понимание особенностей этих клиентов предполагает, с одной стороны, специализацию персонал-менеджера в области производимых товара или услуги, с другой — способность и готовность к переквалификации, гибкости, многофункциональности. Поэтому при подготовке высококвалифицированных менеджеров по персоналу необходимо обеспечить в процессе подготовки такое количество и качество практических занятий, которое позволило бы рассмотреть дисциплину применительно к конкретной области деятельности: производству, торговле, образованию, государственному сектору и т. д., с указанием на сходство и различие соответствующих практик.

Особенностью современного этапа развития производственной и непроизводственной сфер является увеличение значения человека в цепочке средств формирования добавленной ценности товара или услуги, предлагаемых потребителю. Менеджер человеческих ресурсов в значительном числе случаев оказывается участником «индустрии психосостояний», причем необходимые для этого компетенции должны лежать в сфере психологии, социальной психологии и культурологии, что предполагает комплексность подготовки с участием специалистов разных направлений.

Настоящая магистерская программа «Менеджмент человеческих ресурсов» предназначена для подготовки менеджеров и руководителей кадровых служб различных предприятий и организаций в производстве и непроизводственной сфере, торговле, транспорте, государственном секторе; специалистов рекрутинговых агентств; тренеров-менеджеров по разработке и реализации социальных игровых технологий в области персонал-менеджмента, нацеленных на эффективную профессиональную деятельность в условиях международного рынка труда, формирования и развития межнациональных и глобальных организаций.

В таблице 1 представлен перечень программ по направлению «Менеджмент человеческих ресурсов», предлагаемых ведущими петербургскими государственными вузами.

Таблица 1

Образовательные программы по направлению «Менеджмент человеческих ресурсов» в государственных вузах Санкт-Петербурга

	Бакалавриат	**Магистратура**
Высшая школа менеджмента СПбГУ	Управление человеческими ресурсами	Нет
Санкт-Петербургский государственный экономический университет	Управление человеческими ресурсами	Управление человеческими ресурсами Master of Law, Economics and Management, specialization «International Human Resource Management» (080200 — менеджмент)
	Нет	Социальное управление человеческими ресурсами (040100 — социология)
	Управление персоналом	Инновационные персонал-технологии и управление карьерой (08005 — управление персоналом)
Санкт-Петербургский торгово-экономический институт	Нет	Менеджмент человеческих ресурсов
Санкт-Петербургский государственный политехнический университет	Управление человеческими ресурсами	Управление человеческими ресурсами
Санкт-Петербургский государственный технологический институт (технический университет)	Управление персоналом	Нет
Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения	Управление человеческими ресурсами	Управление человеческими ресурсами
Санкт-Петербургский государственный университет путей сообщения	Управление человеческими ресурсами	Нет
Балтийский государственный технический университет «Военмех»	Нет	Управление человеческими ресурсами
Санкт-Петербургский государственный педагогический университет им. Герцена	Управление человеческими ресурсами	Управление человеческими ресурсами

Источник: сайты государственных вузов Санкт-Петербурга.

Как видно из таблицы 1, только один петербургский университет — СПбГЭУ — предлагает слушателям магистерскую программу с двойным дипломом.

Отметим также, что каждый год кафедра менеджмента НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург выпускает специалистов по менеджменту, написавших дипломы по управлению персоналом, — около 12–15 человек, примерно половина поступает в магистратуру других вузов по специальности «управление человеческими ресурсами» или переходит на другие специальности.

По данным сайта headhunter.ru, на 11.03.2013 в Санкт-Петербурге была 291 вакансия (из 3183 вакансий по России) в области менеджмента человеческих ресурсов. Таким образом, потребность в специалистах в области управления человеческими ресурсами в Санкт-Петербурге на 11.03.2013 составляла 9,2 % от общероссийского показателя. За февраль прирост вакансий в области управления человеческими ресурсами составил 10,5 % при общем показателе по рынку вакансий 7,5 %. Прирост спроса на персонал, специализирующийся в области управления человеческими ресурсами, в Санкт-Петербурге в I квартале 2013 года по сравнению с I кварталом 2012 года составил 36 %[24].

По данным сайта headhunter.ru, на 15.09.2013 в Санкт-Петербурге было 566 вакансий (из 7901 вакансии по России) в области менеджмента человеческих ресурсов.

Таким образом, потребность в специалистах в области управления человеческими ресурсами в Санкт-Петербурге составляет на 15.09.2013 7,2 % от общероссийского показателя. За 6 месяцев прирост вакансий в области управления человеческими ресурсами составил 148 %.

По данным сайта rabota.yandex.ru, осуществляющего поиск вакансий по профильным порталам, на 11.03.2013 было заявлено 1404 вакансии в области управления человеческими ресурсами в Санкт-

[24] Рынок труда Санкт-Петербурга в I квартале 2013 года. URL: http://spb.hh.ru/article.xml?articleId=13607 (дата обращения 15.09.2013).

Петербурге в 739 компаниях. На 15.09.2013 заявлено 8614 вакансий по России в области управления человеческими ресурсами, из них в Санкт-Петербурге — 675 вакансий. Среди компаний, ищущих персонал в области управления человеческими ресурсами: «Газпром нефть», «ФАЭТОН», Балтийская газовая компания, Сбербанк России, «УРАЛСИБ», «Юлмарт», Pony Express, Первая экспедиционная компания, «Балтика», МТС, Теле2 и другие крупные промышленные и розничные компании Северо-Западного региона.

Таким образом, в Санкт-Петербурге существует довольно стабильная потребность в специалистах высокой квалификации в области управления человеческими ресурсами.

Цели и специфика программы

Магистерская программа «Менеджмент человеческих ресурсов» имеет целью формирование личности специалиста в области персонал-менеджмента, конкурентоспособного на международном рынке труда, готового выполнять профессиональные функции в современном их понимании, включая роль стратегического партнера в высшем руководстве.

Основной целевой группой, на которую ориентируется данная программа, являются руководители высшего и среднего звена, менеджеры, занятые в рамках своих должностных обязанностей решением проблем управления персоналом, предприниматели, владельцы бизнеса, имеющие стаж работы в данной области и ориентированные на повышение социальных и экономических показателей собственной деятельности и работы организации. Если диплом этой целевой группы не является профильным для настоящей магистерской программы, предполагается вступительное тестирование и система адаптационных курсов, цель которых — повышение базового образовательного потенциала для обучения по программе.

Миссия программы

Способствовать формированию личности конкурентоспособного на международном рынке труда персонал-менеджера, обладающего потенциалом для создания эффективной системы менеджмента человеческих ресурсов в организациях России и Европы.

Основные отличительные особенности программы

1. Ряд учебных дисциплин читается на английском языке, в учебном процессе участвуют преподаватели отечественных и зарубежных университетов. После первого года обучения студенты приглашаются в летнюю школу менеджмента в Вене. Второй год обучения предполагает активную проектную работу. Защита магистерской диссертации возможна на русском и английском языке.

2. Программа «Менеджмент человеческих ресурсов» является практико-ориентированной. Магистерская диссертация может (по выбору учащегося) иметь формат исследовательской работы и формат проектной работы. С учетом целевой аудитории последний вариант может оказаться особо востребованным. Большая часть исследований, проводимых магистрантами в процессе обучения, будут использоваться в качестве основы для разработки проекта, имеющего практическую значимость как в исследуемой области, так и для организации — объекта исследования, в особенности если магистрант намерен там работать. На протяжении всего обучения действует научно-практический семинар.

3. Менеджмент человеческих ресурсов — область знаний и практики, являющихся необходимыми для организаций крупного, среднего и малого бизнеса, ориентированного на различные отрасли хозяйства и различные виды деятельности. Во многих случаях от менеджера требуются компетенции, задаваемые конкретной сферой деятельности и особенностями участвующих в ней работников. Решению данных вопросов способствует гибкость программы, позволяющая учитывать особенности бизнеса, в котором работают участники. В этой связи программа предусматривает определенное количество курсов по выбору и практических семинаров, нацеленных на обсуждение особенностей персонал-менеджмента в службах управления персоналом в различных сферах: коммерческих организациях в промышленности, торговле, страховании, туризме, на транспорте, в кадровых и консалтинговых агентствах, в службах управления персоналом государственных и муниципальных органов управления российских и зарубежных компаний.

4. Современное состояние глобального рынка труда, с которым современному специалисту по человеческим ресурсам приходится работать, предполагает владение основами правовых, экономических, культурологических знаний, востребованных на уровне международного менеджмента. Миграционные процессы формируют в России мультикультурный рынок труда, который имеет свои

особенности и создает дополнительные требования к управлению человеческими ресурсами в русле неизбежных кросс-культурных проблем. Данная программа носит комплексный характер обучения. Теоретической базой программы является комплекс экономических, управленческих, социологических, психологических и правовых наук. Кроме того, культурологический и международно-менеджериальный аспекты управления рассматриваются как важные.

5. Современное состояние менеджмента человеческих ресурсов предполагает расширенное понимание его контекста, а именно: учет интересов групп влияния (акционеров, владельцев, руководителей, государства) и возможность компромиссов; признание влияния внешней среды организации и клиентоориентированность. Поэтому программа представляет собой интенсивный курс, основанный на многоуровневом подходе: 1) уровень организации и бизнес-процессов; 2) уровень менеджмента и организационного поведения; 3) уровень личностного и профессионального роста персонала, формирования отношений с внутренним и внешним клиентом.

6. Современный менеджмент является одной из наиболее динамично развивающихся научных дисциплин. Вызовы современности в области глобальных социально-экономических, экологических и других сфер требуют немедленной реакции менеджмента. В сфере человеческих ресурсов такая реакция возможна при сформированном навыке проведения полевых исследований с учетом внутренней и внешней организационных ситуаций с использованием современных исследовательских методик и техник, анализа полученного материала и разработки проекта по сформулированным выводам. Особенностью данной программы является формирование исследовательских компетенций в процессе учебно-научных полевых исследований, а также интерактивность и практическая направленность на реальные ситуации, возникающие в работе менеджера по персоналу.

Выпускники магистерской программы «Менеджмент человеческих ресурсов» будут подготовлены к продолжению своей профессиональной карьеры в академической науке, а также к ведению преподавательской деятельности в Санкт-Петербургском филиале НИУ ВШЭ и других высших учебных заведениях Санкт-Петербурга.

Магистры НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург, закончившие обучение по магистерской программе «Менеджмент человеческих ресурсов», должны иметь высокий уровень методологической, теоретической, методической и практической подготовки в области теории и практики стратегического и операционного менеджмента человеческих ресурсов, трудового и хозяйственного (в том числе международного) права, психологии, социологии, культурологии, логистики. Выпускники программы должны обладать высокими компетенциями в области разработки и реализации стратегий менеджмента человеческих ресурсов предприятия, владеть методами и технологиями управления людьми.

При подготовке магистра по программе «Управление человеческими ресурсами» мы исходим из того, что выпускник должен:

- обладать теоретическими знаниями в области управления человеческими ресурсами (фактор конкурентоспособности);
- владеть методами расчета экономической эффективности инвестиций в человеческий капитал и анализа упущенных при пренебрежении человеческим фактором выгод;
- определять возможность инноваций в области управления персоналом организации, исходя из возможностей социокультурной среды, в которой существует и развивается организация;
- диагностировать тип организационной культуры и определять ее допустимое ценностное давление на персонал;
- иметь компетенции в области реализации кадровой политики компании, мотивации и стимулирования деятельности сотрудников, формирования и управления командой;
- иметь компетенции в области исследовательской деятельности, быть готовым к планированию, организации, проведению полевых исследований в соответствии с поставленной целью; уметь анализировать полученный материал и реализовывать сформулированные выводы и рекомендации в проектной деятельности;
- владеть на профессиональном уровне не менее чем одним иностранным языком, используемым в качестве языка профессионального общения.

Для повышения системности и комплексности получаемого образования, а также повышения эффективности научно-методической подготовки в процессе прохождения программы магистранты обязаны в начале первого курса обучения совместно с их научным руководителем и научным

руководителем магистерской программы разработать двухлетний индивидуальный учебный план. Основная цель — обеспечить системность получаемых в процессе освоения лекционных курсов теоретических компетенций и результатов планируемой ими научно-практической деятельности.

В процессе обучения на магистерской программе «Менеджмент человеческих ресурсов» студенты с первого курса выбирают тему магистерской диссертации, которая выполняется под руководством ведущих специалистов кафедры, специализирующихся по той или иной проблематике.

Основными научными направлениями проектной и исследовательской деятельности студентов при подготовке магистерских диссертаций являются:

1) человеческие ресурсы как фактор конкурентоспособности организации;
2) международный и кросс-культурный менеджмент человеческих ресурсов;
3) методология и методы исследования в менеджменте человеческих ресурсов;
4) поведение субъектов глобального и международного рынков труда;
5) отраслевые особенности менеджмента человеческих ресурсов;
6) управленческое консультирование в УЧР;
7) основные методы подбора, отбора и расстановки кадров в организации;
8) маркетинг персонала;
9) деловая оценка персонала;
10) управление человеческими ресурсами клиентоориентированной организации;
11) риски в управлении человеческими ресурсами;
12) мотивация персонала на предприятиях;
13) потенциал группы и формирование команды;
14) развитие человеческих ресурсов в организации;
15) диагностика и совершенствование организационной культуры;
16) совершенствование оценки социальной и экономической эффективности процессов управления персоналом.

Научно-исследовательская работа магистранта реализуется в виде единой учебной НИОКР, охватывающей оба года обучения, ход реализации которой контролируется при помощи НИС. Результаты, полученные в процессе выполнения учебной НИОКР, используются магистрантами в качестве научно-методологической и проектно-исследовательской основы для их магистерских диссертаций.

Поскольку программа является практико-ориентированной, на протяжении всего обучения магистранты посещают научно-практический семинар, нацеленный на обсуждение передовых достижений науки и подходов к внедрению их в жизнедеятельность организации. В работе семинара принимают участие приглашенные персонал-менеджеры различных уровней из различных организаций. Работа семинара может проходить под эгидой Летней школы в Вене.

Особенности реализации программы

1. Программа предназначена для магистерского уровня подготовки менеджера в области человеческих ресурсов, способного принимать обоснованные, профессиональные решения в управленческой, консультационной, научно-исследовательской и преподавательской деятельности. Программа ориентирована на слушателей, готовых к инновационному, креативному обучению. Используются учебные технологии, развивающие эти качества.

2. Программа является комплексной, позволяющей объединить управленческие, правовые, экономические, психологические аспекты персонал-менеджмента, рассматривающего человека как основной ресурс и ценность организации. По ряду избранных тем предусмотрены занятия-диалоги с участием специалистов разных направлений, готовых обсуждать общую тему.

3. Программа ориентирована на слушателя, предполагающего профессиональные действия на глобальном и международном рынках труда. Одной из задач программы является практическая подготовка магистранта к активной ролевой позиции в ситуации международной конкуренции за персонал или рабочие места.

4. Программа предполагает использование современных, практико-ориентированных методов обучения: кейс-стади, проектирования, деловых игр.

5. Для студентов, не получивших базового бакалаврского образования, предусматривается ряд адаптационных курсов по основным дисциплинам направления.

ВОЗМОЖНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННОГО ЗАДАНИЯ В УПРАВЛЕНИИ РАЗВИТИЕМ ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Бабий С. Е.
студентка 2-го курса магистерской программы «Управление образованием»
факультета менеджмента НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург.
Научный руководитель — заведующая кафедрой институциональной экономики
НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург профессор Н. А. Заиченко

Аннотация. Формальными признаками реформирования системы дошкольного образования являются новые нормативные документы, изменяющие правовые, административные, экономические условия, которые позволяют проводить модернизацию всех звеньев дошкольного образования. Прослеживается интерес к поиску новых образовательных форм, позволяющих дошкольным учреждениям обрести свое собственное лицо, найти собственный формат взаимоотношений с окружающей средой.

Ключевые слова: управление развитием, дошкольное образование, образовательные услуги.

Abstract. Formal signs of reforming of system of preschool education are the new normative documents changing legal, administrative, economic conditions which allow to carry out modernization of all links of preschool education. Interest to search of the new educational forms allowing preschool institutions to find the own person is traced, to find own format of relationship with environment.

Key words: development management, pre-school education, educational service.

Развитие образовательной организации мы рассматриваем с точки зрения государства, главный вектор которого задает государственная политика. Развитие любой государственной образовательной организации обусловлено в первую очередь правовыми нормами и их модернизацией.

На сегодняшний день существует несколько документов, которые представляют интерес в контексте нашего исследования.

Новый закон РФ от 29 декабря 2012 года № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» расширяет права и возможности образовательных учреждений по введению в учебный процесс дополнительных программ, «сетевого взаимодействия». Закон закрепляет главную идеологию образовательных стандартов: цель школы — научить учиться; миссия школы — социализировать ребенка, научить его жить в обществе сегодняшнего дня.

Качественно новый подход к повышению потенциала образовательной организации на сегодняшний день выражен в переходе всех бюджетных учреждений, в том числе дошкольных, на финансирование в режиме государственных заданий. Федеральный закон № 83-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений» от 8 мая 2010 года открывает огромный потенциал развития образовательных учреждений, так как устанавливается правовое положение казенных, бюджетных и автономных учреждений, их правоотношение и полномочия.

Стартовым документом в Бюджетном кодексе можно назвать Постановление Правительства Российской Федерации от 22 мая 2004 года № 249 (ред. от 23.10.2004) «О мерах по повышению результативности бюджетных расходов». Одним из центральных принципов расходования бюджетных средств в данном документе определен принцип «бюджетирования, ориентированного на результат».

Позднее Федеральным законом от 26.04.2007 № 63-ФЗ были внесены изменения в Бюджетный кодекс РФ. В том числе была введена статья 69.2 «Государственное (муниципальное) задание».

Государственное задание — это документ, устанавливающий требования к составу, качеству и (или) объему, условиям, порядку и результатам оказания государственных услуг [Комментарий к Бюджетному кодексу...].

В свете изменений в нормативно-правовой базе нельзя не сказать о новом Типовом положении.

Утверждение новой редакции Типового положения о дошкольном образовательном учреждении было вызвано необходимостью расширения видового многообразия ДОО для более полного удовлетворения потребностей граждан РФ в услугах дошкольного образования.

Совершенно новый подход к оплате труда заложен в Распоряжении от 26 ноября 2012 года № 2190-р «Об утверждении «Программы поэтапного совершенствования системы оплаты труда в

государственных (муниципальных) учреждениях на 2012–2018 годы». Данная программа предусматривает комплекс мероприятий, направленных на обеспечение соответствия оплаты труда качеству оказания государственных услуг, на сохранение кадрового потенциала, на повышение престижности и привлекательности работы в учреждениях. В программе предложена примерная форма трудового договора, в который включен такой параметр, как «Показатели и критерии оценки эффективности деятельности» — «эффективный контракт».

Эффективный контракт — это трудовой договор с работником, в котором конкретизированы его должностные обязанности, условия оплаты труда, показатели и критерии оценки эффективности деятельности для назначения стимулирующих выплат в зависимости от результатов труда и качества оказываемых государственных (муниципальных) услуг, а также меры социальной поддержки [Комментарий к Бюджетному кодексу...].

Обновление нормативных документов ориентирует систему российского образования на обеспечение доступности, качества, эффективности. В ходе анализа нормативно-правовой базы в контексте исследуемой темы было выявлено несколько проблем. Так, изменения правового поля расширяют для руководителя дошкольной организации возможности самостоятельной творческой педагогической и финансовой деятельности. Но в то же время переход на работу в режиме государственного задания ставит перед руководителем совершенно новые задачи.

Изучение данных Мониторинга экономики образования Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» [Мониторинг экономики образования], нацеленного на получение информации о деятельности руководителей ДОО России, показало, что сегодня большинство руководителей не владеют теми компетенциями, которые необходимы для успешной работы в новых условиях.

Следующая проблема, выявленная в ходе исследования, касается формирования и содержания государственного задания. Сегодня в нормативных документах не закреплены показатели качества предоставления образовательной услуги. Госзадание формируется представителем учредителя исключительно по формальным типовым правилам, без спецификации их на конкретную образовательную организацию, что нивелирует усилия государства по повышению эффективности использования бюджетных средств на образовательную деятельность, ориентированную «на результат».

Однако структура госзадания может и должна быть специфицирована на конкретную организацию.

Для более полного представления о возможностях управления развитием ДОО через госзадания мы провели анализ текстов госзаданий по девяти регионам — Санкт-Петербургу, Ленинградской области, Алтайскому краю, Москве, Ярославской области, Томской, Тюменской областям, Чувашии, Ямало-Ненецкому округу. Организации для анализа подобраны по принципу случайной выборки.

По результатам анализа «полноты» структуры госзаданий более сформированными оказались задания Чувашии, Ямало-Ненецкого округа, Тюменской, Ленинградской областей (рис. 1).

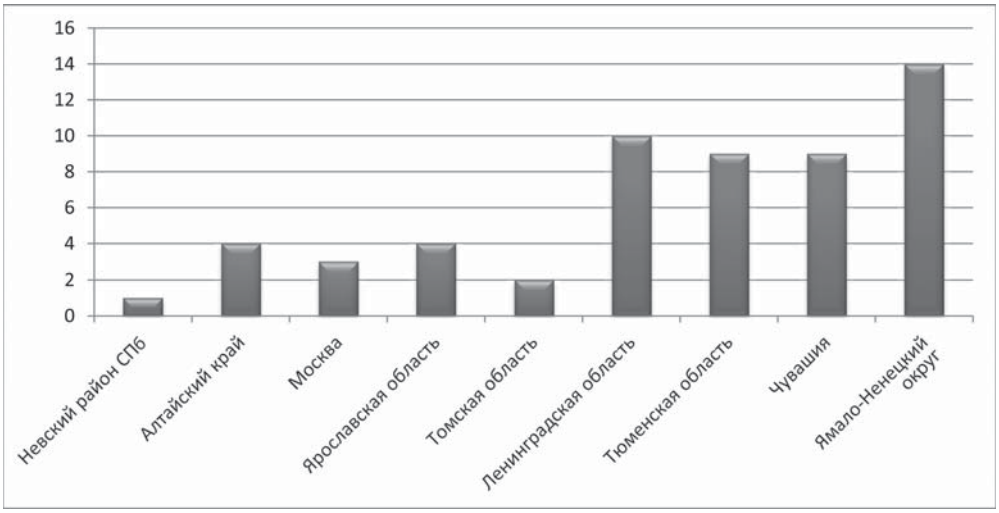

Рис. 1. Сравнительная характеристика «полноты» государственных заданий по ассортименту показателей

Ямало-Ненецкий округ разработал и включил в государственные задания на образовательную услугу 14 показателей качества.

Таблица 1

Показатели качества образовательной услуги, разработанные в Ямало-Ненецком округе

Район/ область	**Показатель качества услуги**	
Ямало-Ненецкий округ	1	Выполнение плана посещаемости
	2	Доля детей, занятых дополнительным образованием в дошкольном образовательном учреждении, в возрасте от 4 до 7 лет
	3	Доля воспитанников старших и подготовительных групп, освоивших программу дошкольного образования
	4	Доля воспитанников, готовых к обучению в школе
	5	Укомплектованность кадрами в соответствии со штатным расписанием
	6	Доля педагогических работников, имеющих квалификационную категорию
	7	Доля родителей (законных представителей) воспитанников, удовлетворенных качеством и доступностью муниципальной услуги
	8	Уровень информированности
	9	Наличие и состояние документооборота по работе с заявителями
	10	Доля предоставленных услуг к общему количеству поступивших заявлений
	11	Среднее число дней, пропущенных воспитанником по болезни
	12	Коэффициент посещаемости
	13	Своевременность предоставления муниципальной услуги
	14	Отсутствие необоснованных отказов в предоставлении муниципальной услуги

В то же время ГЗ Санкт-Петербурга в показатели качества услуги включает единственный показатель — «посещаемость». Таким образом, в разных регионах России понимание показателей качества образовательной услуги различно. Какие же показатели качества должны быть включены в ГЗ?

Проведя анализ исследований [Аналитическая справка...] удовлетворенности качеством дошкольного образования, мы выделили основные группы критериев, по которым потребитель оценивает образовательную услугу. Такой подход к определению содержания госзадания, вытекающий из характеристик качества и параметров оказываемых образовательным учреждением услуг, является важным, поскольку позволяет более рационально осуществлять финансирование предоставления образовательной услуги, увеличивая госзадания тем учреждениям, которые обеспечивают предоставление услуг более высокого качества. Введение конкуренции в распределение задания на оказание бюджетных услуг должно стимулировать учреждения к повышению качества своей деятельности и ориентации на потребителя.

Таким образом, в ходе всестороннего анализа исследуемой проблемы можно предположить, что государственное задание может быть инструментом развития ДОО в том случае, если:

- алгоритм формирования государственного задания будет соответствовать задачам и направлению развития каждой конкретной образовательной организации;
- содержание государственного задания будет специфицировано под конкретную образовательную организацию с включением показателей качества образовательной услуги;
- контракт с руководителем образовательной организации будет включать условие эффективной деятельности («эффективный контракт») образовательной организации по достижению показателей качества, утвержденных в государственном задании.

Литература

1. Комментарий к Бюджетному кодексу Российской Федерации (постатейный) / под ред. Е.Ю. Грачевой. М., «Проспект», 2009.
2. Мониторинг экономики образования / Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики». URL: http://memo.hse.ru/ind (дата обращения: 01.11.2012)
3. Аналитическая справка по заказу Комитета по образованию «Мониторинг удовлетворенности населения Санкт-Петербурга дошкольным образованием: 2011 год». Комитет по информатизации и связи СПб информационно-аналитический центр, октябрь 2011.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ КЕЙС-МЕТОДА В ПРАВОВОЙ ПОДГОТОВКЕ МЕНЕДЖЕРОВ[25]

Беляков В. Г.
к. ю. н., доцент кафедры менеджмента
НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург

Аннотация. Настоящая статья посвящена особенностям использования учебных кейсов в преподавании правовых дисциплин на факультете менеджмента. Автор подробно останавливается на ключевых проблемных темах курса «Правоведение и правовая среда бизнеса», изучение которых требует активного применения специальных учебных кейсов. Приведены примеры таких кейсов с анализом возможного положительного эффекта для студентов от их использования.

Ключевые слова: учебные кейсы, анализ кейсов, метод анализа кейсов, примеры кейсов.

Abstract. The following article addresses the characteristics of the training cases in the teaching of legal disciplines at the Faculty of management. The author elaborates on the key problem of the course topics in «Law and the legal environment of business», the study of which requires the application of special education cases. Examples of such cases with the analysis of the possible benefits for the students from using them.

Key words: training cases, analyse of the cases, methods of case analysis, examples of cases.

1. В настоящее время существенную роль играют различные интерактивные методы проведения занятий в высшей школе. Среди таких методов одно из самых значимых мест отводится использованию кейс-метода. По мнению специалистов Гарвардской школы бизнеса, метод кейсов включает одновременно и особый вид учебного материала, и особые способы использования этого материала в учебном процессе [Цит. по Багиев, Наумов]. Суть этого метода — проанализировать конкретную ситуацию и выработать оптимальное решение по проблемам (проблеме), описанным в кейсе. Отсюда некоторые требования к использованию данного метода.

Во-первых, представленный для анализа случай должен отражать реальную жизненную ситуацию. Во-вторых, в описании должна присутствовать проблема или ряд прямых или косвенных затруднений, противоречий, скрытых задач для решения исследователем. В-третьих, требуется овладение предварительным комплексом теоретических знаний для преломления их в практическую плоскость решения конкретной проблемы или ряда проблем. Учебные (обучающие) кейсы все шире применяются в преподавании социологических, исторических, правовых дисциплин, но наиважнейшую роль они играют прежде всего в бизнес-образовании, в преподавании дисциплин экономического и управленческого профиля.

Педагогический потенциал метода кейс-стади, по мнению ряда ученых, гораздо выше, чем у традиционных методов обучения. Так, Ю. Сурмин, один из крупнейших специалистов в области теории кейс-метода, отмечает среди отличительных характеристик этого метода такие, как возможность переносить акцент преподавания с овладения готовым знанием на его выработку, на сотворчество студентов и преподавателей. Кроме того, результатом применения кейс-метода в обучении являются не только знания, но и приобретаемые профессиональные навыки [Ситуационный анализ..., 2002]. Учебные (обучающие) кейсы все шире применяются в преподавании социологических, исторических, правовых дисциплин, но наиважнейшую роль они играют прежде всего в бизнес-образовании, в преподавании дисциплин экономического и управленческого профиля.

Следует констатировать недостаток литературы по разработке и использованию кейс-метода в исследованиях и в обучении. Среди наиболее значимых работ отечественных авторов стоит указать следующие: Гладких, 2006; Масалков, Семина, 2011; Багиев, Наумов, а также фундаментальное исследование, подготовленное под руководством Ю. Сурмина [Ситуационный анализ..., 2002]. Среди зарубежных авторов можно выделить Р. Йена [Yin, 1994], Р. Стейка [Stake, 1995].

Не останавливаясь подробно на содержании учебного кейса, поскольку оно предопределяется спецификой конкретной дисциплины, в рамках которой будет использоваться материал, обратим внимание на следующее. Первое условие удачного кейса — это наличие проблемы или комплекса взаимосвязанных проблем, не имеющих однозначного решения (по крайней мере в рамках предоставленной информации).

[25] Данное научное исследование выполнено при поддержке Программы «Научный фонд НИУ ВШЭ» (2013 год), грант № 13-05-0050.

Второе — проблема возникает (или существует) на практике, в реальной жизни, поэтому создание кейса возможно лишь путем обобщения, анализа и использования практического материала, но с опорой на определенную теоретическую конструкцию. Как правило, кейс, созданный искусственно, на основе только теоретической конструкции, обречен на неудачу. Кейс, построенный только на базе «случая из жизни», является скорее примером, иллюстрацией, но не учебным кейсом.

Третье — поскольку в реальной жизни чаще всего проблемы возникают как комплексные задачи, иногда требующие не однозначного решения, а выбора наиболее оптимального из множества решений, самыми удачными, по мнению автора, являются кейсы междисциплинарные, которые позволяют их использовать преподавателям различных дисциплин. Здесь у студентов появляется возможность (в ходе решения и обсуждения кейса) с разных сторон подходить к конкретной ситуации. Чем шире инструментарий для принятия решения, тем больше вероятность адекватного понимания студентами ситуации.

2. Вполне успешно кейсы могут быть использованы в правовой подготовке менеджеров, которая является важнейшей составной частью современного бизнес-образования. Такая подготовка на факультете менеджмента НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург в настоящее время ведется прежде всего в рамках курса «Правоведение и правовая среда бизнеса» (читается в первом семестре для бакалавров 1-го курса, во втором семестре (вторая часть) для студентов 2-го курса), отдельные вопросы, главным образом корпоративного права, затрагиваются в курсах «Корпоративное управление» и «Правовая и экономическая безопасность бизнеса». Кроме того, для магистрантов ГМУ читается курс «Правовые основы ГМУ». На наш взгляд, правовая подготовка менеджеров должна учитывать три важных момента. Во-первых, на выходе она должна обеспечить специалиста-управленца соответствующим правовым инструментарием, который (наряду с организационным, экономическим, финансовым, информационным) зачастую включен в арсенал менеджера и представляет собой не только информацию о правовых нормах, но и знания и умения, которые могут быть использованы в практической деятельности менеджера. Во-вторых, поскольку правовое поле менеджмента огромно, преподавателю необходимо донести смысл и отчасти содержание основных нормативных актов, поэтому существенное значение имеет методика отбора правового материала. В-третьих, правовая подготовка менеджеров должна базироваться на солидной теоретической платформе и обязательно включать разделы, посвященные работе с законодательством, толкованию нормативных актов, выявлению общеправовых институтов и категорий, выявлению связей и взаимодействий правовых, экономических и управленческих институтов.

В свое время автор настоящей статьи указывал, что правовая подготовка менеджеров не может быть сведена лишь к освоению основ законодательства, поскольку само по себе изучение законодательства, даже в достаточно широком правовом поле, не позволяет говорить об освоении юридического инструментария. Необходимо передать студенту навыки работы с нормативным материалом, что предполагает наличие в лекционном материале специального теоретического блока — вводной темы, которая, в свою очередь, должна включать специальный раздел, посвященный технике работы с нормативными актами [Беляков, 2008]. Управленцы любого уровня, с одной стороны, должны уметь правильно понимать и толковать нормативные документы самого разного уровня, а с другой — владеть техникой «изготовления» таких документов, в частности корпоративных (локальных) документов. Но сами по себе навыки работы с нормативным материалом не могут быть восприняты только в виде определенной теоретической информации (формализованного знания). Лишь разбирая конкретную ситуацию и давая ей правовую оценку, можно выработать эти навыки. Поэтому уже более 10 лет автор использует учебные кейсы на практических занятиях по правовым дисциплинам, прежде всего для решения проблемы развития навыков работы с нормативным материалом у студентов и слушателей и освоения главных положений основных нормативных актов. В идеале у лектора должен быть набор примеров, казусов, задач и кейсов по каждой теме.

По нашему мнению, работа с кейсом как способ получения неформализованного правового знания имеет чрезвычайно важное значение, поскольку, несмотря на то что объектом анализа выступает конкретная ситуация, анализируется не только непосредственно сам текст кейса, но и нормативный материал, применяемый к данной ситуации.

3. В рамках первой части курса «Правоведение и правовая среда бизнеса», помимо вводного теоретического раздела, о котором говорилось выше, можно выделить несколько проблемных областей,

где вполне успешно могут использоваться кейсы прежде всего с целью углубленного изучения материала, учитывая ограниченный лимит часов по данной дисциплине (20–25 часов лекций, 20 часов практических занятий, из них 8 (6) уходят на теоретическую часть).

Прежде всего это анализ различных форм ведения бизнеса, среди которых главное место, безусловно, должно быть отведено фирме (корпорации). В качестве базовых (теоретических) необходимо рассмотреть на лекциях такие правовые институты, как юридическое лицо, правовой статус обособленных подразделений юридического лица, организационно-правовая форма юридического лица, формы реорганизации юридического лица, в особенности слияния и поглощения, коммерческие и некоммерческие организации. Необходимо кратко затронуть правовой институт банкротства.

Существенными особенностями подхода к данной теме с точки зрения учета управленческой специфики является особое внимание к фирме-корпорации как форме ведения коммерческой деятельности. Отсюда внимание к таким вопросам, как коммерческие организации, их правовой статус, хозяйственные товарищества и общества. Достаточно подробно должны характеризоваться и анализироваться наиболее распространенные организационно-правовые формы коммерческих организаций: ООО, ЗАО, ОАО. Приоритет при этом должен быть отдан ООО как наиболее распространенной в России форме ведения бизнеса, а ЗАО и ОАО можно уделить несколько меньшее внимание. Особенно важно принять к сведению новую форму ведения инновационного бизнеса — хозяйственное партнерство. С учетом специфики российского бизнеса обязательно следует рассмотреть правовые и экономические особенности работы групп фирм, интегрированных по разным основаниям и на различных условиях. При рассмотрении тем данного раздела можно применять различные кейсы, в целом позволяющие студентам углубить свои знания и одновременно проработать нормативный правовой материал. Так, поскольку вопросам создания и регистрации юридического лица в лекции можно уделить лишь 10–15 минут, данную «нишу» можно заполнить, разбирая кейс на тему «Как и где создать свою фирму?» (создание малого предприятия в форме ООО), который рассказывает о попытке трех учредителей, выпускников Лесотехнической академии, создать и зарегистрировать малое инновационное предприятие и о препятствиях, с которыми им пришлось столкнуться при реализации своей идеи[26]. На основе работы с материалом данного кейса студенты:

• приобретают навыки анализа таких специальных нормативных актов, как ФЗ «О государственной регистрации юридических лиц» от 08.08.2001 № 129-ФЗ; ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 № 14-ФЗ (ред. от 06.12.2011); ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» от 24.07.2007 № 209-ФЗ (ред. от 06.12.2011);

• путем анализа и сопоставления закона Санкт-Петербурга «О развитии малого и среднего предпринимательства в Санкт-Петербурге» и закона Ленинградской области «О развитии малого и среднего предпринимательства на территории Ленинградской области» учатся выявлять преимущества и недостатки создания (регистрации) фирмы — субъекта малого предпринимательства в городе и области;

• получают знания об особенностях создания и регистрации юридического лица, о документальном оформлении этого процесса;

• получают знания об основных характеристиках (правовых и экономических) субъекта малого бизнеса в России;

• получают представление об особенностях хозяйственных обществ на примере общества с ограниченной ответственностью (ООО).

Фактически более глубокий анализ самой распространенной корпоративной формы ведения бизнеса в России можно осуществить, используя в учебном процессе кейс «Каким должен быть контракт с генеральным директором ООО?». Кейс был написан в 2007–2008 годах и первоначально был опубликован в сборнике «Управление развитием организации. Кейс-метод в правовой подготовке менеджеров. Кейсы из коллекции ВШМ СПбГУ» [Беляков, 2010], а также в журнале «Вестник СПбГУ. Серия «Менеджмент». Выпуск 2. 2009. Обобщим некоторые навыки и знания, которые могут получить студенты в ходе работы с данным материалом.

Во-первых, поскольку кейс носит комплексный характер, он может быть использован как в курсе «Правоведение и правовая среда бизнеса», так и в курсе «Корпоративное управление» при рассмотрении проблем корпоративного контроля в закрытых корпоративных структурах.

[26] Данный авторский кейс не опубликован, название изменено.

Во-вторых, студенты приобретают навыки сравнительного анализа нормативно-правовых актов (на примере сравнения ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» и Трудового кодекса).

В-третьих, студенты более углубленно анализируют положения ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью», посвященные не только органам управления ООО, но и правовому статусу участника, правовым характеристикам доли в уставном капитале, порядку ее перехода, плюсам и минусам закрытых структур.

В-четвертых, студенты в ходе работы над кейсом знакомятся с особенностями и основными характеристиками трудового договора в целом и трудового договора (контракта) с руководителем организации в частности.

Наконец, студенты, работая со второй частью кейса, где представлен проект контракта с генеральным директором, могут анализировать те условия, в которых устанавливались «экономические правила игры» для генерального директора. Это обязательные показатели, которых общество под руководством директора должно достигнуть в течение года: рентабельность, сумма выручки, валовая прибыль, ежеквартальная отчетность директора перед советом директоров, и влияние достижения конкретных показателей (в соответствующей квартальной части) на переменную составляющую (премии, дополнительные вознаграждения) заработной платы генерального директора.

Достаточно успешно кейсы могут быть использованы при рассмотрении раздела курса, посвященного объектам предпринимательской деятельности, и прежде всего имуществу. Здесь необходимо определиться с правовым статусом имущества, его видами, с иными характеристиками имущества в рамках традиционного гражданско-правового подхода. Кроме того, такие институты, как имущественные права, право собственности, право оперативного управления, право хозяйственного ведения, а также нематериальные активы как особый вид имущества организации, также (пусть весьма кратко) должны быть рассмотрены в рамках данной темы. При этом целесообразно выделить в качестве особого раздела проблему правового статуса имущества конкретной организации.

Используя кейс, можно достаточно глубоко разобраться с данной темой, особенно если в составе имущества конкретной организации присутствует недвижимость, права на которую и сделки с которой требуют государственной регистрации. Кроме того, особое внимание следует уделить таким экономико-правовым институтам, как коммерческая тайна, проблемам объектов интеллектуальной собственности и нематериальных активов. В настоящее время в первой части курса «Правоведение и правовая среда бизнеса» лишь вкратце затрагивается проблема правового статуса нематериальных ресурсов, поскольку основной материал отнесен во вторую часть. Однако проблема коммерческой тайны организации как особого вида информации вполне может быть предметом специального кейса.

Еще один раздел курса, где вполне успешно можно использовать кейсы, — основы трудового права. Фактически речь идет о грамотном применении норм трудового законодательства специалистом-управленцем, поэтому особое внимание должно уделяться таким вопросам, как особенности трудовых отношений, прием и увольнение персонала, штатное расписание и должностные обязанности. Одно из центральных мест в данной теме занимает трудовой договор. Необходимо рассмотреть такие проблемы, как сущность, содержание, форма трудового договора, его виды, приказ и трудовой договор, срочный трудовой договор, трудовой договор и гражданско-правовой договор. Достаточно подробно необходимо остановиться на вопросах испытания при приеме на работу и расторжения трудового договора. В числе важнейших составляющих данной темы должны быть вопросы дисциплины труда, заработной платы и материальной ответственности работников и работодателя.

Однако содержание данной темы нельзя сводить лишь к изложению трудового законодательства. Следует осветить несколько вопросов, имеющих «специальный» характер и представляющих особый интерес именно для управленцев. Сюда можно отнести материал, посвященный особенностям правовых статусов менеджера и руководителя организации, кадровое делопроизводство, навыки работы с локальными документами. Здесь же можно затронуть правовые конструкции, имеющие важное значение для ведения бизнеса, но не оформленные на законодательном уровне, например аутсорсинг персонала. Для освоения данного материала и для приобретения указанных навыков лучше использовать специальные кейсы.

Еще один раздел курса, который эффективно осваивается с помощью кейс-метода, — договоры. Речь идет о комплексном экономико-правовом подходе к договору как средству эффективной реализации управленческого решения. В качестве общей части данной темы следует рассмотреть та-

кие вопросы, как особенности и основные характеристики гражданско-правового договора, начав, естественно, с характеристики сделок. При этом особое внимание необходимо уделить установлению характера сделки, определению правового положения участников сделки, особенностям недействительных, в том числе ничтожных сделок. Процедуры подготовки договора, его оформления и заключения (подписания), обеспечение выполнения договорных обязательств, выбор договора при оформлении хозяйственной операции, трудные и «новые» договоры, используемые в хозяйственной практике, а также иные многочисленные проблемы в рамках темы экономико-правового подхода к договору вполне могут лежать в основе кейсов и задач.

С позиции специальных неформализованных знаний (навыков) в рамках данной темы главный упор должен делаться на формировании у студентов навыков управления договорами, то есть навыков работы с договорами самого высокого уровня, под которыми автор понимает прежде всего формирование навыков выбора оптимального для данной конкретной хозяйственной операции вида договора с целью минимизации издержек. Эти издержки могут быть вызваны ненадлежащей формой, видом или содержанием заключенного договора, ошибками в содержании или в форме договора, неадекватностью договора «обслуживаемой» им экономической конструкции, рисками признания договора недействительным (ничтожным), рисками высоких штрафных санкций и т. п. Кейсы, задачи, упражнения, при решении (выполнении) которых студенты «исправляют» ошибки в договорах, предлагают альтернативные варианты, улучшают тексты договоров, проводят серьезный экономико-правовой анализ договора, используются очень широко. Только решая практические задачи, можно сформировать у студентов минимальные навыки работы с договорами.

При внимательном анализе становится очевидным, что каждая из указанных сфер применения кейсов, с одной стороны, корреспондируется с определенными управленческими дисциплинами или институтами, например, раздел, посвященный трудовому законодательству, — с управлением персоналом; раздел, посвященный организационно-правовым формам, — с проблематикой стратегического менеджмента и т. д. С другой стороны, выбор указанных проблем в качестве ключевых предопределяется «повышенной» степенью риска того управленческого поля, где применяются данные правовые конструкции. Под повышенной степенью риска здесь следует понимать, например, определенную угрозу конфликта (как внутри фирмы, так и с внешним контрагентом), риск возникновения убытков или дополнительных затрат, риск утраты хозяйственной самостоятельности конкретной фирмой. При этом новые реалии бизнеса требуют введения в правовой инструментарий менеджера все более новой правовой материи, например, в разделе, посвященном субъектам бизнеса, с 2012 года должно быть уделено место такой форме инновационного предпринимательства, как хозяйственное партнерство.

Стоит отметить, что значительная часть исходного практического материала, лежащего в основе учебных кейсов по правовым дисциплинам, может быть получена из открытых источников, среди которых на первом месте стоит судебная практика, публикации в бизнес-прессе, в экономических и юридических журналах. В нашем случае не менее значимая часть этого материала является обобщением и результатом собственной консалтинговой деятельности автора, поскольку ему удавалось долгое время (почти 20 лет) совмещать преподавание с юридической практикой.

Здесь приведены лишь отдельные примеры использования учебных кейсов в преподавании курса «Правоведение и правовая среда бизнеса». Думается, этот опыт может быть воспринят и в преподавании иных дисциплин. Это требует, безусловно, и соответствующей учебно-методической базы, и серьезных трудозатрат со стороны преподавателей.

Литература

1. *Багиев Г.Л., Наумов В.Н.* Руководство к практическим занятиям по маркетингу с использованием кейс-метода // Энциклопедия маркетинга. URL: http://www.marketing.spb.ru/read/m21/
2. *Беляков В.Г.* Инновационный подход к правовой подготовке менеджеров // В кн.: Инновации в управлении: проблемы теории и практики. Сборник трудов Международной научно-практической конференции факультета менеджмента 22–23 марта 2011. НИУ ВШЭ — СПб. СПб.: Изд-во «Инфо-да», 2011. С. 21–29.
3. *Беляков В.Г.* Каким должен быть контракт с генеральным директором ООО? // В сб. «Управление развитием организации. Кейсы из коллекции ВШМ СПбГУ». 2-е изд. СПб, 2010. С. 409–425.
4. *Беляков В.Г.* Правовое регулирование предпринимательской деятельности: учеб. пособие. 3-е изд., испр. и доп. Высшая школа менеджмента СПбГУ. СПб., 2008. С. 34–41.

5. *Гладких И.В.* Методические рекомендации по разработке учебных кейсов. СПб., 2006.
6. *Горылев А.И., Грудзинская Е.Ю.* Организационно-управленческая деятельность преподавателя при проведении занятий в технологии кейс-стади при изучении юридических тем // Alma Mater. 2012. № 8. Август С. 54–58.
7. Закон Санкт-Петербурга от 17.04.2008 № 194-32 (ред. от 19.01.2011) «О развитии малого и среднего предпринимательства в Санкт-Петербурге» (принят ЗС СПб 02.04.2008).
8. *Масалков И.К., Семина М.В.* Стратегия кейс-стади: методология исследования и преподавания: учебник для вузов. М., 2011.
9. Областной закон Ленинградской области от 30.04.2009 № 36-оз «О развитии малого и среднего предпринимательства на территории Ленинградской области» (принят ЗС ЛО 22.04.2009).
10. Ситуационный анализ, или Анатомия кейс-метода / под ред. д. с. н., проф. Ю.П. Сурмина. Киев: Центр инноваций и развития, 2002.
11. Федеральный закон от 08.02.1998 № 14-ФЗ (ред. от 06.12.2011) «Об обществах с ограниченной ответственностью».
12. Федеральный закон от 08.08.2001 № 129-ФЗ (ред. от 28.07.2012) «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей».
13. Федеральный закон от 24.07.2007 № 209-ФЗ (ред. от 06.12.2011) «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации».
14. *Stake R.* Tht art of case research. Thousand Oaks, CA: Sage Publishing, 1995.
15. *Yin R.K.* Case stady research: Design and methods. Beverly Hills, CA: Sage Publishing, 1994.

ВОЗМОЖНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ОБРАЗОВАНИЯ ЧЕРЕЗ СИСТЕМУ ОЦЕНИВАНИЯ УЧЕБНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СТУДЕНТОВ

Бойко Т. В.
начальник учебной части факультета экономики,
старший преподаватель кафедры городской и региональной экономики
НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург

Аннотация. В статье приводятся результаты исследования по выявлению противоречий между традиционной и инновационной системами оценивания результатов обучения. Предлагается осуществить переход от оценивания результата обучения к оцениванию процесса.

Ключевые слова: оценка учебной деятельности студентов, принципы современной оценки в высшей школе.

Abstract. Results of research on identification of contradictions are given in article between traditional and innovative systems of estimation of results of training. It is offered to carry out transition from estimation of result of training to process estimation.

Key words: evaluation of learning activities of students, the principles of modern evaluation.

С переходом на новый образовательный стандарт высшего профессионального образования особую актуальность приобретает оценка качества образования студентов. Сегодня, если говорить о качестве образования выпускников высшей школы, на первый план выходит не объем усвоенных знаний студентами, а ключевые компетенции, творческий подход к решению учебных и жизненных проблем, умение самостоятельно приобретать знания и применять их в ситуациях, близких к будущей профессиональной деятельности. Поэтому необходимы преобразования системы оценивания учебной деятельности студентов.

В НИУ ВШЭ много лет реализуется кредитно-модульная система. Студенты учатся четыре модуля. Оценка за модуль определяется как сумма текущего и итогового контроля. Текущий контроль включает в себя различные виды учебной аудиторной и самостоятельной работы. Итоговый контроль — это зачет или экзамен. Таким образом, оценка является для студента накопительной и учитывает все формы контроля за модуль обучения. 10-балльная шкала оценки отражает результат обучения студентов:

- 1–3 балла — неудовлетворительно (1 — весьма неудовлетворительно, 2 — очень плохо, 3 — плохо);
- 4–5 баллов — удовлетворительно (4 — удовлетворительно, 5 — весьма удовлетворительно);
- 6–7 баллов — хорошо (6 — хорошо, 7 — очень хорошо);
- 8–10 баллов — отлично (8 — почти отлично, 9 — отлично, 10 — блестяще).

10-балльная шкала дает возможность преподавателю оценить результаты учебной деятельности студента в более широком диапазоне, чем 5-балльная. Но данная система оценивания включает

в себя только формальные оценки, выраженные в баллах, которые показывают степень усвоения студентами знаний и умений, установленных программой.

Рассмотрим для примера результаты успеваемости студентов 3-го курса факультета экономики за весь период их обучения, начиная с 1-го курса по настоящее время (рис. 1).

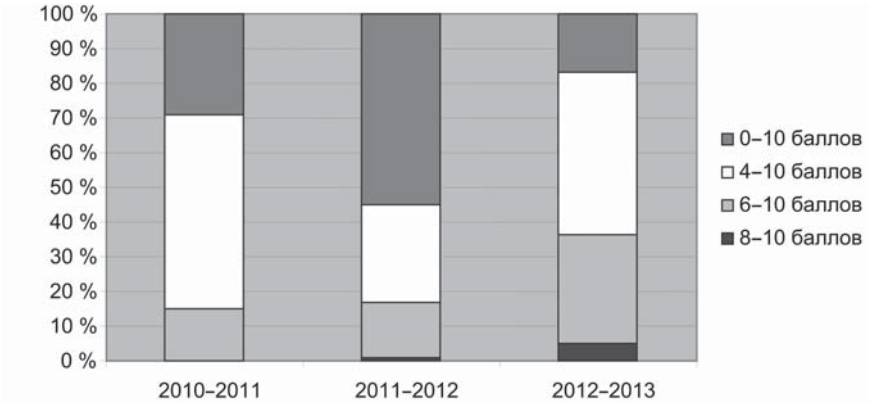

Рис. 1. Успеваемость студентов 3-го курса факультета экономики

На диаграмме видно, что только 36 % студентов 3-го курса осваивают учебные дисциплины на 6–10 баллов, 47 % студентов имеют удовлетворительные оценки и 17 % — студенты-двоечники. Сравнивая результаты с предыдущими годами обучения, отметим, что успеваемость студентов 3-го курса на «хорошо и отлично» улучшилась на 15 %, количество неуспевающих уменьшилось до 16 %. С другой стороны, данные на рис. 1 отражают лишь формальную оценку результата обучения студента. Преподаватель выставляет отметку, которая служит количественным выражением оценки и выполняет контролирующую функцию, то есть позволяет сравнить достижения студентов с требованиями учебной программы. Однако такая система оценивания не позволяет определить достижения студента в учебной деятельности, фиксировать его проблемы обучения и корректировать его образовательную траекторию. Иначе говоря, балльная оценка не выполняет диагностическую и коррекционную функции.

Интересно было выявить отношение студентов к функции оценки, поэтому на факультете экономики был проведен опрос студентов 2–4-го курсов с целью выявления наиболее важных, с их точки зрения, функций оценки. Результаты опроса представлены в таблице 1.

Таблица 1

Функции оценки учебной деятельности студентов

Функции	**Вполне соответствуют**	**Недостаточно соответствуют**	**Не соответствуют**
Оценки должны соответствовать поставленным целям учебного курса и правилам оценивания	28 %	70 %	2 %
Преподаватели должны использовать единообразные стандарты или критерии при выставлении оценок	0	51 %	49 %
Разные студенты должны иметь равные возможности при выставлении оценки	29 %	60 %	11 %
Оценка должна фиксировать, что могут студенты и как им улучшить результаты	16 %	67 %	17 %
Должна быть своевременная обратная связь	40 %	35 %	25 %

Из таблицы 1 видно, что студенты отмечают разнообразие критериев оценки по различным дисциплинам. Надежность и справедливость оценки обеспечиваются созданием одинаковых условий обучения студентов одного курса и предоставлением равных возможностей для достижения результата. Для этого необходимо, чтобы преподаватели согласовывали правила проведения контроля, договаривались о содержании контрольно-измерительных материалов, использовали одинаковые технологии опроса и критерии формирования оценки.

По мнению студентов, контролирующая функция оценки тоже не выполняется. Учебные цели по дисциплинам формируются преподавателем в начале обучения, но в процессе обучения правила оценивания меняются. Поэтому соответствие между стандартом и достигнутым результатом установить сложно.

Студентам непонятны формулы формирования итоговой оценки, так как в программах не сформулированы критерии оценки текущего и итогового контроля.

Например, в программе учебной дисциплины предложена следующая формула:

$$О_{текущий} = 0,5 \cdot О_{эссе} + 0,25 \cdot О_{к/р1} + 0,25 \cdot О_{к/р2};$$

$$О_{итоговый} = 0,4 \cdot О_{экз.} + 0,2 \cdot О_{текущий} + 0,3 \cdot О_{сам.\ работа} + 0,1 \cdot О_{ауд.}$$

Однако критерии оценивания различных форм контроля в указанной формуле студентам непонятны. Не расписано в учебных программах, что понимает преподаватель под самостоятельной или аудиторной работой, являются ли самостоятельной работой какие-либо виды деятельности студентов в аудитории и как оценивают преподаватели. Поэтому, получив ту или иную оценку, студент не может зафиксировать свои учебные достижения или определить проблемы по изучаемой дисциплине.

Студенты считают, что 10-балльная шкала оценивания не информирует их о возможностях корректировки образовательного маршрута. Оценка лишь помогает сравнить себя с другими студентами (40 % опрошенных студентов указывают, что оценка только информирует их о рейтинге). Следовательно, преподаватели вуза должны выступать в роли эксперта, который может дать качественную характеристику различным видам учебной деятельности студентов.

Сегодня необходимы новые подходы к формированию экспертной оценки преподавателя, выполняющей прогностическую и диагностическую функцию в системе оценивания. Изменение стратегии оценивания учебной деятельности студента означает переход:

- от оценки результата к оценке процесса;
- от тестирования памяти к оценке деятельности;
- от экзамена к многообразию способов оценивания;
- к оцениванию изучаемых предметов для профессиональной компетентности [Оценивание..., 2006. С. 49].

Проведя опрос преподавателей факультета экономики, удалось выявить, какие формы учебной деятельности пользуются популярностью среди преподавательского состава. Кроме того, преподаватели отметили, что уже имеются разработанные критерии оценки форм учебной деятельности, но на данный момент времени эти критерии не указаны в программах учебных дисциплин.

Таблица 2

Формы учебной деятельности студентов

Деятельность студентов	**Разработаны критерии оценки**	**Учитывается в накопительной оценке**
Посещение занятий		78 %
Реферат	4 %	4 %
Эссе	26 %	26 %
Коллоквиум	9 %	9 %
Выполнение теста	78 %	78 %
Анализ монографий, книг, статей на русском языке	52 %	4 %
Анализ статей на иностранном языке	61 %	26 %
Решение кейсов	35 %	30 %
Самостоятельное составление кейсов	4 %	4 %
Тематическое сообщение, доклад	52 %	52 %
Конспектирование первоисточников	0	0
Участие в конференциях	0	0
Рецензия на выступление, реферат, эссе, статью	0	0
Участие в дискуссиях	48 %	48 %
Проект (индивидуальный, групповой)	65 %	65 %
Выполнение практических заданий	21 %	21 %
Выполнение домашних заданий	13 %	13 %

Как видно из таблицы 2, на факультете экономики оцениваются разные формы учебной деятельности студентов. Менее популярным является участие студента в оценке работы других. Помимо индивидуальных оценок могут использоваться групповые и взаимооценки, например рецензирование студентами работ друг друга, оппонирование студентами проектов, исследовательских работ, экспертные оценки на проведение эксперимента и т. д.

Если говорить о новых подходах, то необходимо переходить от оценивания преподавателем к оцениванию при участии студентов, от оценки результата к оценке деятельности студента. Поэтому особое внимание необходимо уделять самооценке студента. Самооценка позволит студентам выбирать собственные цели и принимать решения, были эти цели достигнуты или нет. Фиксировать свои достижения и менять образовательный маршрут студент может в диагностическом паспорте или портфолио.

Внедрение нового образовательного стандарта в НИУ ВШЭ влечет за собой изменения существующей системы оценивания. Сегодня оценка должна не только выполнять контролирующую функцию, но и соответствовать критериям надежности, справедливости, валидности, не только фиксировать результаты учебной деятельности студентов в баллах, но и информировать, что могут студенты и как им улучшать результат. Только такая система оценивания сможет обеспечить студентам доступность результатов оценивания, их анализа и интерпретации, чтобы они могли использовать результаты для совершенствования своей образовательной деятельности.

Литература

1. *Болотов В.А., Ефремова Н.Ф.* Система оценки качества российского образования // Педагогика. 2006. № 1. С. 22–31.
2. *Голуб Г.Б., Фишман И.С., Фишман Л.И.* Стандарты третьего поколения: чему учить и что проверять на выходе // Вопросы образования. 2010. № 3. С. 102–114.
3. *Журко В.И.* Методологические основания оценки качества образования в высшей школе // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. 2010. № 126. С. 136–146.
4. Оценивание: образовательные возможности: сборник научно-методических статей. Вып. 4 / под общ. ред. М.А. Гусаковского. Минск: БГУ, 2006.
5. *Пермяков О.Е.* Методологические основы и технологии оценки индивидуальных образовательных достижений в системе профессионального образования: монография. М.: Федеральный институт развития образования, 2008.

УПРАВЛЕНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ АДАПТАЦИЕЙ МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ

Гехтман А. Л.

и.о. директора ГБОУ ДППО ЦПКС «ИМЦ» Василеостровского района,
студентка 1-го курса магистратуры «Управление образованием» НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург.
Научный руководитель — к. п. н., доцент М. А. Малышева

Аннотация. Автор рассматривает проблемы управления процессом адаптации молодых специалистов в образовании. Анализируется опыт работы в этом направлении с позиции эффективности.

Ключевые слова: адаптация специалистов, управление, педагогическая интернатура.

Abstract. The author considers the problems in management of young specialists adaptation process in education. The experience of work in this direction from the position of efficiency is analyzed.

Key words: adaptation of specialists, management, pedagogical internship.

Адаптация молодого специалиста (специалиста со стажем до 3 лет) — важный вопрос для любого руководителя, заинтересованного в том, чтобы вчерашний студент стал ответственным и профессиональным сотрудником. Особенно это актуально в сфере образования.

Анализ статистических данных показывает, что доля учителей пенсионного возраста в Санкт-Петербурге за 2005–2010 годы выросла с 11 до 18 %, а доля педагогов до 30 лет — всего на 13 % [Доклад экспертной группы № 8...]. В то же время наблюдается тенденция увеличения количества учащихся

в школах Санкт-Петербурга [Там же]. При неуклонном росте количества детей в образовательных учреждениях требуется иная динамика пополнения учительского корпуса. Встает вопрос: кто будет работать в школах, если педагогические кадры стремительно стареют? Кроме того, среди молодых специалистов наблюдается утечка кадров: опрос, проведенный в 2011 году в образовательных учреждениях Василеостровского района Санкт-Петербурга, показал, что количество молодых специалистов со стажем 1 месяц составлял в 2011 году 40 %, со стажем 1 год — 36 %, стаж 2 года имели только 18 % молодых специалистов, а 3 года — 6 %. Молодые специалисты не задержатся в профессии, если не сумеют адаптироваться в ней, поэтому руководителю важно грамотно выстроить этот процесс.

Под адаптацией молодого специалиста сегодня понимается процесс освоения профессиональной сферы жизни, имеющий два уровня: профессиональный и социально-психологический. Первый обусловлен особенностью целей, организации, содержания, технологией профессиональной деятельности. Второй уровень включает адаптацию к коллективу, к его традициям, стилю работы руководителей, особенностям межличностных отношений в коллективе и означает включение работника в коллектив как равноправного, принимаемого всеми его членами [Володина, 2008].

Рассмотрим профессиональную адаптацию молодых специалистов в сфере образования, которую выделяют как особую разновидность, называя этот процесс «эффективной адаптацией» [Налчаджян, 1988]. Понятие отражает идею социальной активности личности, которая имеет творческий, целеустремленный, преобразующий характер. Социализированная личность должна перейти к полной самостоятельности и принятию ответственности за благополучие других [Горькова, 2010; Налчаджян, 1988]. Также исследователи отмечают необходимость исповедования гуманистических ценностей в условиях ценностных противоречий общества и низкого социального статуса профессии учителя [Ямбург, 2012]. Таким образом, под адаптацией молодого педагога будем понимать процесс взаимодействия личности и профессиональной среды, в ходе которого осуществляется освоение целей, ценностей, норм профессиональной деятельности, обусловленное сочетанием внешних и внутренних факторов, обеспечивающих оптимальное функционирование и развитие индивида в профессии [Там же].

В настоящее время проблема профессиональной адаптации молодых педагогов осложнена несколькими факторами. Во-первых, это так называемый двойной негативный отбор кадров, когда в педагогические вузы идут не по призванию, а в связи с тем, что не удалось поступить в более престижные учебные заведения, а лучшие выпускники педвузов в силу низкой привлекательности условий труда (заработная плата, отсутствие пространства карьерного роста и т. д.) не идут работать по специальности [Доклад экспертной группы № 8...].

Опрос, проведенный Комитетом по образованию Санкт-Петербурга в 2013 году, показывает, что среди молодых специалистов системы образования города высшее педагогическое образование имеют менее 50 %. На диаграмме представлена информация о количестве молодых специалистов образовательных учреждений Санкт-Петербурга в 2013 году со стажем работы менее 3 лет, которые имеют педагогическое образование (рис. 1).

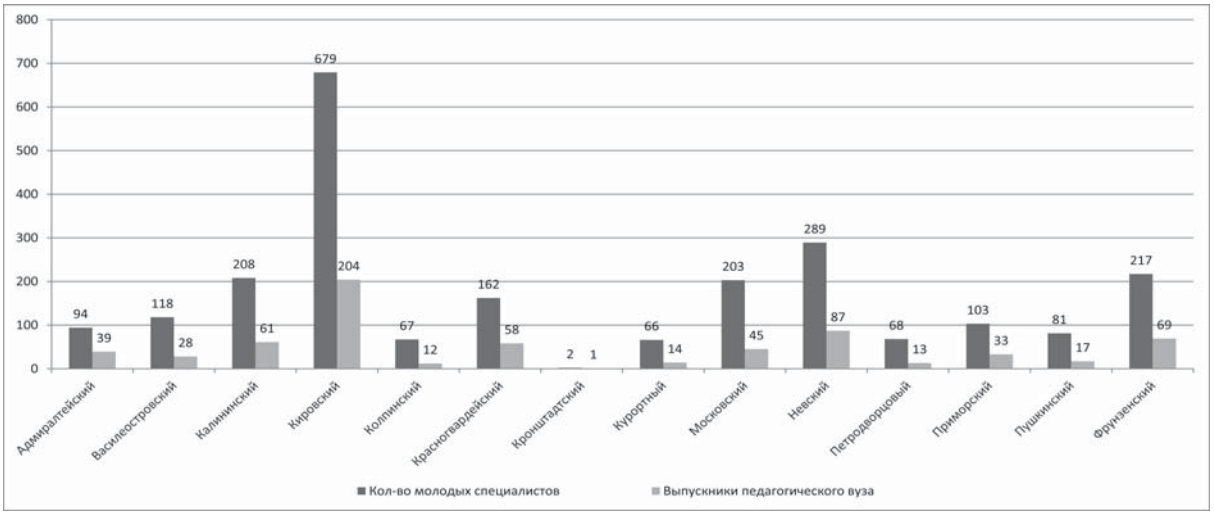

Рис. 1. Количество молодых специалистов образовательных учреждений Санкт-Петербурга в 2013 году со стажем работы менее 3 лет, которые имеют педагогическое образование

Во-вторых, осложняет процесс адаптации факт неготовности учителей вообще и молодых педагогов в частности к новым вызовам времени, требующим новых компетенций. Так, при опросе молодых специалистов в Василеостровском районе Санкт-Петербурга в 2012 году 51 % воспитателей и 53 % учителей ответили, что не могут справиться с дисциплиной, 66 % воспитателей и 33 % учителей не знают, как бороться с неустойчивым вниманием детей. На основании исследований, проведенных в Василеостровском районе в 2011 и 2012 годах, можно утверждать, что начинающие специалисты не обладают необходимыми знаниями в области возрастной психологии, не владеют основными методическими приемами, обеспечивающими организацию деятельности детей в образовательном учреждении, и в то же время не имеют наставника из числа опытных коллег, способного им помочь.

Учитывая все сказанное выше, можно сделать вывод о том, что «стихийный» процесс адаптации молодых педагогов не эффективен, им нужно управлять.

Существует множество определений понятия «управление». В теории управления дано универсальное определение: управление есть элемент и одновременно функция организованных систем различной природы (биологических, социальных, технических и др.), обеспечивающая сохранение их структуры, поддержание режима деятельности, реализацию программы и цели деятельности [Черникова, 2008]. Американский ученый Питер Ф. Друкер рассматривает управление как «особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную, целенаправленную и производительную группу» [Друкер, 2009]. М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури определяют управление как процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для формулировки цели организации и ее достижения [Мескон и др., 2000].

Проанализировав подходы к понятиям «профессиональная адаптация» и «управление», будем рассматривать управление профессиональной адаптацией молодых специалистов как *планируемый и регулируемый процесс создания условий по включению молодого специалиста в профессиональную среду*. Вопрос в том, что конкретно нужно делать руководителю и в какой последовательности, чтобы включение начинающего педагога в профессиональную среду обеспечило эффективность профессиональной адаптации молодого специалиста.

Обратимся к опыту работы с молодыми педагогами в Санкт-Петербурге. По результатам опроса, проведенного Комитетом по образованию Санкт-Петербурга в 2013 году, во всех районах города молодых специалистов консультируют методисты информационно-методических центров, проводятся круглые столы, семинары для молодых специалистов и многое другое. Однако следует отметить, что в ряде районов города осуществляются попытки поиска новых форм работы с начинающими педагогами. Так, в некоторых районах города функционируют профессиональные сообщества молодых педагогов: в Калининском — Клуб молодых педагогов при информационно-методическом центре и при Теркоме профсоюза работников образования, во Фрунзенском — Совет молодых специалистов при Теркоме профсоюза работников образования, в Московском — Совет молодых педагогов Московского района при Теркоме профсоюза работников образования, в Василеостровском — Ассоциация молодых педагогов при информационно-методическом центре. Анализ представленной районами Санкт-Петербурга информации позволяет сделать следующие выводы о состоянии работы с молодыми педагогами:

- систематично эта работа ведется в Василеостровском и Фрунзенском районах города;
- в целом по городу отсутствуют единые подходы к управлению адаптацией молодых специалистов в системе образования;
- отсутствует взаимодействие существующих в ряде районов объединений молодых педагогов, следовательно, каждое из них обречено «изобретать велосипед».

Помимо этого, проблему управления профессиональной адаптацией молодых специалистов системы образования можно рассматривать с двух позиций: кто управляет профессиональной адаптацией и каков масштаб этого управления. Опыт показывает, что усугубляет проблему конфликт управленческих интересов разных уровней. Директор школы, желающий руководить профессиональной адаптацией молодых педагогов, вступает в конфликт не только с родительской общественностью, предпочитающей видеть в школе только опытных учителей, но и в конфликт со своим собственным прагматическим началом управленца. Информационно-методический центр района, возлагая на себя функцию управления профессиональной адаптацией, невольно нарушает интересы директора школы, не имеющего возможности обеспечивать условия для обучения молодых педагогов, и т. д.

Таким образом, эффективное управление профессиональной адаптацией молодого педагога в условиях рассогласованности действий управляющих систем невозможно.

Опыт 1990-х годов, когда возникла необходимость быстрого пополнения учительских рядов новыми специалистами, подсказывает путь государственных курсов, обеспечивающих профессиональное обучение специалистов, которые не имеют педагогического образования. Ситуация сегодня видится весьма похожей, поэтому в качестве оптимального решения проблемы управления профессиональной адаптацией молодых специалистов мы рассматриваем государственные курсы повышения квалификации — «педагогическую интернатуру», обучение на которых направлено на профессиональную адаптацию молодого педагога.

На наш взгляд, педагогическая интернатура:

- может решить вопрос профессиональных компетенций молодого педагога системно и без отрыва от производства;
- может решить вопросы психологии и культуры профессии, вопросы коллегиального взаимодействия;
- позволит создать профессиональное сообщество молодых учителей города;
- обеспечит приход выпускников педагогических вузов в школы.

Реализация педагогической интернатуры под контролем Комитета по образованию позволила бы устранить конфликт интересов управляющих структур. Эффективно было бы, на наш взгляд, организовать в каждом районе Санкт-Петербурга отделения интернатуры, что способствовало бы повышению результативности методического сопровождения молодых специалистов (посещение уроков и занятий методистами).

В качестве партнеров интернатуры могли бы выступать педагогические высшие и средние учебные заведения, поскольку их студенты являются потенциальной целевой аудиторией. В качестве партнеров можно рассматривать и директоров образовательных учреждений района.

Важную роль играет преподавательский состав интернатуры. Мы полагаем, что он должен быть представлен практикующими учителями-методистами, чей опыт и достижения отмечены системой образования. В то же время преподаватели интернатуры должны владеть передовыми компетенциями в профессиональной деятельности.

Анализ качества образования интернатуры предполагается производить по ряду показателей, например таких, как процент увольнений из образовательных учреждений молодых специалистов; процент молодых специалистов, получивших 1-ю аттестационную категорию после обучения в интернатуре; процент молодых специалистов, участвующих в общественно полезных акциях; процент молодых специалистов — участников профессиональных конкурсов; процент выпускников интернатуры, получивших более выгодные предложения в профессии.

Учебная деятельность интернатуры может, на наш взгляд, реализоваться в трех направлениях: методическая подготовка (практико-ориентированный курс с последующим выходом на уроки методистов), психология и культура профессии (лекционно-тренинговый курс), проектная деятельность молодых специалистов, завершающаяся научно-практической конференцией, публикацией материалов конференции и т. п.

Важную роль играет социальная поддержка начинающих педагогов: успешная аттестация, ознакомление с молодежными программами Санкт-Петербурга, информирование о конкурсах разного уровня и т. п.

На наш взгляд, в интернатуре важно уделить внимание созданию сообщества, которое даст возможность молодым педагогам обсуждать профессиональные вопросы на равных, понимать социальную значимость своей профессии через участие в волонтерских и общественно полезных акциях, повышающих социальный статус педагогической профессии.

Предполагается, что модель педагогической интернатуры будет учитывать внешние и внутренние факторы, влияющие на профессиональную адаптацию молодых педагогов. К внешним факторам относятся: уровень материального благосостояния (повышение аттестационной категории, получение премий и грантов), престиж профессии учителя в обществе (общественно полезные акции молодых педагогов, освещаемые в средствах массовой информации). Внутренние факторы включают: мотивацию (заложена во всех направлениях деятельности интернатуры), профессиональные ценности и профессионально значимые качества (общественно полезные акции, участие в научно-практических конференциях, в педагогических семинарах и т. п.), самообразование (изучение методик, проектная деятельность) [Ямбург, 2012].

Таким образом, нам представляется, что педагогическая интернатура позволит решить проблему управления профессиональной адаптацией молодых педагогов, что привлечет и сохранит молодые кадры в системе образования. Однако результаты обучения молодых специалистов в педагогической интернатуре требуют глубокого исследования.

Литература

1. *Володина Н.В.* Адаптация персонала. Российский опыт построения комплексной системы. М.: ЭКСМО, 2008.
2. *Горькова Ю.А.* Становление индивидуального стиля деятельности молодого педагога: автореф. дисс. к. п. н. В. Новгород, 2010.
3. Доклад экспертной группы № 8 по работе над стратегией социально-экономического развития России до 2020 года «Развитие сферы образования и социализации в среднесрочной перспективе», 29.11.2012. URL: http://www.gosbook.ru/node/48412
4. *Друкер П.Ф.* Практика менеджмента. М.: Вильямс, 2009.
5. *Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента: учебник. М., 2000.
6. *Налчаджян А.А.* Социально-психологическая адаптация личности (формы, механизмы, стратегии). Ереван, 1988.
7. Теория управления / под общ. ред. д. э. н., проф. А.Л. Гапоненко, д. э. н., проф. А.П. Панкрухина. М., 2003.
8. *Черникова Е.Г.* Состояние и противоречия социально-профессиональной адаптации молодых педагогов: социологический анализ: автореф. дисс. к. с. н. Екатеринбург, 2008.
9. *Ямбург Е.* Близорукий бухгалтер пришел на смену учителю / Новая газета. 2012. № 50.

ОПЫТ РЕАЛИЗАЦИИ СТАНДАРТОВ НИУ ВШЭ НА ПРИМЕРЕ ДИСЦИПЛИНЫ «ОСНОВЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ»

Горбачева Н. Г.
заместитель декана факультета экономики,
старший преподаватель кафедры городской и региональной экономики;
Бойко Т. В.
начальник учебной части факультета экономики,
старший преподаватель кафедры городской и региональной экономики

Аннотация. В статье рассматривается компетентностный подход как переход к образованию, ориентированному на результат.

Ключевые слова: технологии проектирования, социальный проект.

Abstract. In article competence-based approach as transition to the education focused on result is considered.

Key words: technologies of design, the social project.

Внедрение оригинальных стандартов НИУ ВШЭ, переход к компетентностному образованию определили широкий и всесторонний интерес к проектированию. Именно такие программы позволяют в большей степени развивать универсальные и профессиональные компетенции. В частности, анализировать социально значимые проблемы и процессы, происходящие в обществе, прогнозировать возможное их развитие в будущем, а также критически оценивать достоинства и недостатки. Для достижения указанной цели на факультете экономики в 2010 году была разработана программа дисциплины «Основы проектирования» для студентов 1-го курса.

В рамках дисциплины «Основы проектирования» студенты знакомятся с основными положениями современной концепции управления проектами; узнают о различных видах, типах проектов; изучают технологию проектирования; применяют полученные знания в конкретной ситуации; разрабатывают и воплощают в жизнь конкретный социальный проект.

Дисциплина «Основы проектирования» содержательно разделена на две части: индивидуальный проект — «План карьеры» и социальный проект, который создается и реализуется в группе. Проект «План карьеры» позволяет решать профориентационные задачи: студенты знакомятся с особенностями экономических профессий, исследуют рынок труда, изучают требования работодателей к на-

чинающим сотрудникам. Проектирование ситуационных задач, решение и составление кейсов, деловые игры помогают им выявить свои индивидуальные особенности и определить индивидуальную траекторию образования. Все виды учебной деятельности студентов оцениваются по конкретным критериям, которые позволяют обучающимся определить свой уровень успешности и выявить проблемы в обучении. Большое внимание уделяется самооценке студентов. Вместе со студентами разрабатываются портфолио достижений студентов, в которых они учатся фиксировать свои результаты, выделять учебные проблемы, корректировать образовательный маршрут.

При разработке социального проекта у студентов формируются исследовательские умения: выявлять проблемы социального характера, осуществлять сбор, анализ и обработку статистической информации, научно-аналитической информации, предлагать способы решения выявленных проблем с учетом критериев социально-экономической эффективности, оценки рисков и возможных социально-экономических последствий, применять инструментальные методы для обработки данных. Работая в малых группах, студенты получают опыт работы в команде, учатся принимать управленческие решения, обосновывать предложения по их усовершенствованию с учетом критериев эффективности. Происходит осознание значимости коллективной работы для получения результата. В ходе работы над проектом студенты совершенствуют коммуникативные умения: высказывать свою точку зрения и выслушивать, понимать другую; в случае несогласия конструктивно критиковать альтернативный подход; находить решение, которое позволит учесть мнение каждого.

Кроме того, работая над проектом, молодые люди осуществляют все жизненные циклы проекта: определение проблемы, разработку, реализацию, контроль. Студенты учатся определять риски и предлагать пути их минимизации, приобретают опыт планирования и управления своим временем, учатся рассчитывать необходимые ресурсы, а самое главное — нести ответственность за полученный продукт.

Предлагаемый нами способ оценивания социального проекта позволяет дать полный анализ выполненной работы (табл. 1). По предложенным критериям сам студент, преподаватель, сокурсники и внешние эксперты оценивают проектную работу, заполняют экспертный лист, высчитывают балл.

Таблица 1

Экспертный лист оценки проекта

№ п/п	Критерии оценки (в баллах)			
1	**Содержание проекта**			
1.1	Актуальность темы, значимость, реалистичность	0	1	2
1.2	Проблема и ее подтверждение	0	1	2
1.3	Цель, задачи	0	1	2
1.4	Описание проекта: объем и полнота разработок, самостоятельность, законченность, подготовленность предлагаемых решений	0	1	2
1.5	Результат	0	1	2
1.6	Указание рисков	0	1	2
1.7	Качество описания: оформление, соответствие стандартным требованиям, рубрицирование и структура текста, качество эскизов, схем, рисунков	0	1	2
1.8	Особое мнение: уровень творчества, оригинальность раскрытия темы, подходов, предлагаемых решений	0	1	2
2	**Презентация, сопровождающая выступление**			
2.1	Структура	0	1	2
2.2	Соответствие докладу	0	1	2
2.3	Оформление	0	1	2
2.4	Особое мнение	0	1	2
3	**Культура устной речи**			
3.1	Структура выступления: композиция, полнота представления работы, подходов, результатов	0	1	2
3.2	Грамотность речи	0	1	2
3.3	Ответы на вопросы: полнота, аргументированность, убедительность и убежденность, дружелюбность, стремление использовать ответы для успешного раскрытия темы и сильных сторон работы	0	1	2
	Итого мах 30			

В итоге получается по крайней мере два результата. Первым результатом является сам выполненный проект, причем не только объем освоенной информации, но и ее применение на практике. Второй — скрытый — это педагогический эффект от вступления студентов в процесс получения знаний: формирование личностных качеств, мотивация, самооценка, умение делать выбор и оценивать как последствия данного выбора, так и результаты собственной деятельности. Именно этот результат работы для студентов наиболее значим.

Таким образом, проектную деятельность следует рассматривать в качестве междисциплинарного комплексного способа приобретения и предъявления знаний, умений и личностных качеств для успешной жизнедеятельности студента. Поэтому, на наш взгляд, это наиболее оптимальное и эффективное средство решения поставленной перед нами задачи формирования компетенций.

Наблюдая за студентами в течение всего периода обучения, можно утверждать, что если студент 1-го курса справляется с работой над учебным проектом, то в настоящей взрослой жизни он оказывается более приспособленным: умеет планировать собственную деятельность, ориентироваться в разнообразных ситуациях, совместно работать с различными людьми, адаптироваться к меняющимся условиям.

Опыт преподавателей факультета экономики можно использовать на других факультетах НИУ ВШЭ в рамках факультатива или в качестве одного из вариантов научно-исследовательского семинара для студентов 1-го курса.

Литература

1. *Бондаревская Е.В., Кульневич С.В.* Парадигмальный подход к разработке содержания ключевых педагогических компетенций / Педагогика. 2004. № 10.
2. *Дворецкий С., Пучков Н., Муратова Е.* Формирование проектной культуры // Высшее образование в России. 2003. № 4.
3. *Малкова И.Ю.* Образовательный потенциал проектирования в высшей школе: компетентностный подход // Современные наукоемкие технологии. 2007. № 3. С. 81–85.

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ВЗГЛЯДОВ ИНОСТРАННЫХ АВТОРОВ НА СУЩНОСТЬ МЕТОДА КЕЙС-СТАДИ

Гусева О. Л.

стажер-исследователь Исследовательского центра учебных кейсов и интерактивных методов обучения, магистр 1-го курса факультета менеджмента.
Научный руководитель — д. э. н., профессор Н. Д. Стрекалова

Аннотация. В статье представлен обзор основных взглядов иностранных исследователей на сущность кейс-метода. Цель данной работы — показать тенденцию развития взглядов авторов на методологию и методику разработки учебных кейсов, их применение с течением времени в учебном процессе с учетом принадлежности исследователей к разным бизнес-школам.

Ключевые слова: кейс-стади, применение кейс-стади в исследованиях и менеджмент-образовании, методология исследования.

Abstract. This article presents the review of basic views of foreign researches on the essence of the case study process. The purpose of this article is to demonstrate the development of views on methodology and methods of creating teaching cases and its practical use in learning process with the course of time and in light of affiliation to different business schools.

Key words: case study, case method, use of case study in research and management education, research methodology.

Тематика применения кейс-метода в проведении исследований и менеджмент-образовании широко представлена во многих источниках англоязычной литературы. Экспресс-анализ зарубежной литературы показал, что особое внимание уделяется методологии и методике разработки учебных кейсов и их применению в учебном процессе.

Нами было проанализировано 40 иностранных источников научной литературы, посвященных case study, в том числе 8 учебных англоязычных пособий и 32 англоязычные статьи, опубликованные за последние 10–12 лет.

Более пристальное внимание было уделено источникам, опубликованным в течение последних 5 лет. По географическому охвату представленные в литературе кейсы были разработаны в странах Северной Америки (США, Канада) и в европейских странах (Великобритания, Финляндия, Греция, Голландия).

Характерно, что проблематика, которая обсуждается исследователями в научных статьях, в полной мере соответствует запросам того времени, когда они были написаны. Так, в статьях, написанных начиная с 2000-х годов, особое внимание уделяется истории зарождения, становления и развития кейс-метода в рамках Гарвардской школы бизнеса, которая заложила основы кейс-метода. Авторы рассматривают кейс-метод как обучающий процесс, приводят классификацию кейсов и рекомендации по их написанию, а также по подготовке Teaching Notes [Ellet, 2007; Farhooman, 2004].

В статьях этого периода авторы сопоставляют подходы к пониманию кейс-метода различными бизнес-школами в сравнении с подходом Гарвардской бизнес-школы. Особое внимание уделяется методам сбора информации для создания кейсов и внедрению самих кейсов в процесс бизнес-образования [Meyer, 2001; Olapiriyakul, Scher, 2006; Cutler, 2004]. Рассматривается переход от классических учебных кейсов к «живым», исследовательским кейсам, когда сами студенты собирают информацию и создают кейс [Douglas, 2006].

В статьях, написанных за последние 5 лет, внимание авторов приковано к проблеме практического применения кейс-метода. Большинство статей этого периода времени посвящено актуальной на сегодняшний день проблеме — эффективной работе студентов на занятиях с использованием кейс-метода [Aman, 2012; Popil, 2011; Smith, 2010; Pfeffer, 2012]. Одни авторы считают, что плохо написанные кейсы ведут к провалу обсуждения учебных материалов [Smith, 2010; Zainal, 2007], другие — что методы самого обсуждения давно устарели либо четко не прописаны [Herried, 2011; Poulus 2013; Dabbagh, 2012]. Таким образом, в зависимости от рассматриваемой авторами в статьях проблемы результатами являются либо рекомендации по успешному проведению дискуссии, либо описание новых «гибридных» методов обучения, в которых кейс-метод используется в паре с другими методами. Рекомендации по написанию хорошего кейса и его эффективному использованию в процессе обучения как преподавателями, так и студентами основаны на анализе опубликованных ранее кейсов и выявлении их недостатков, на анализе ответов преподавателей ведущих бизнес-школ мира и студентов, обучающихся в рамках метода кейсов [Smith, 2010]. Слабыми сторонами опубликованных кейсов можно считать: использование академического языка и употребление сложных терминов; использование недостоверных фактов при разработке кейса; описание ситуации, с которой читатель, вероятнее всего, не столкнется на практике. Обратная связь от непосредственных участников учебного процесса помогла внести корректировки и новшества в процесс менеджмент-обучения посредством кейсов [Vissak, 2010].

В книгах, посвященных кейс-методу, представлены концептуальные взгляды и позиции представителей американской, канадской и английской бизнес-школ.

Всех исследователей, принадлежащих к данным бизнес-школам, объединяет признание того, что кейс-метод является важной составляющей обучения и в разы увеличивает его эффективность. С точки зрения представителей Гарвардской бизнес-школы, кейс представляет собой описание реальной ситуации, которая ставит перед читателем проблему для решения в письменном или устном виде [Herreid, 2006]. Представители канадской школы дают похожее по смыслу определение: кейс — это описание настоящей ситуации, включающей в себя проблему, задачу, методы решения, спорные вопросы, с которыми сталкивается на практике работник в любой организации [Erskine et al., 2003]. Исследователи каждой школы соглашаются с тем, что кейс-метод предоставляет активное обучение, закрепление изученного материала, развитие ораторского искусства, аналитических способностей и способностей по принятию решений, умения работать в команде.

Отличие позиций представителей разных школ состоит в том, что представители Гарвардской бизнес-школы основное внимание уделяют проведению обсуждения кейса и способам подготовки студентов к данному обсуждению [Barnes et al., 1994]. Представители канадской и английской бизнес-школ акцентируют свое внимание на выявлении характерных особенностей кейсов и проработке методологии их создания [Yin, 1994; Erskine et al., 2003].

Так, американские исследователи делают акцент на том, чтобы успешно и продуктивно презентовать устный ответ, нужно подготовить письменный. Гарвардский принцип направлен на обнаружение

проблемы, ее анализ и на разработку приемлемых вариантов решения. Подробный письменный анализ кейса подготавливает студентов к устному выступлению уже в качестве человека, решающего проблемы, менеджера, который может действовать в любой ситуации, и дисциплинированного мыслителя, применяющего полученные теоретические знания на практике. В большинстве случаев письменные варианты ответа студенты заранее высылают преподавателю, чтобы он смог составить сценарий обсуждения, выделить ключевые моменты и сформировать список конкретных наводящих вопросов.

Исследователи, принадлежащие к английской и канадской бизнес-школам, заявляют о том, что кейс-метод позволяет участникам учебного процесса овладеть знаниями путем действия на практике и обучения других участников. Основные труды касаются методологии и методов разработки кейсов, графического представления наработок для придания им наглядности. Примерами таких графических представлений могут служить: конус создания кейса (он содержит следующие части: описание организации, указание конкретной области исследования, описание конкретной проблемы и альтернативных подходов к решению проблемы, выводы, олицетворяющие конкретное задание и сроки выполнения), куб сложности (представляет собой три измерения — аналитическое, содержательное и предметное; кейс может быть простым или сложным на всем протяжении каждого измерения; в итоге создаются некоторые комбинации) и т. д.

Таким образом, в иностранных источниках научной литературы по кейс-методу дается четкое представление о сути кейс-метода, обсуждается проблематика по написанию кейсов и Teaching Notes, рассматриваются типичные ошибки, которые допускают авторы при написании кейсов, обосновывается, каким образом следует применять кейсы в обучающих целях, как проводить контроль знаний и давать оценку проведенной студентами работы.

Экспресс-анализ зарубежной литературы показал, что полученные зарубежными авторами результаты могут служить концептуальной и методологической основой для проведения последующих, более глубоких эмпирических исследований, методических и практических экспериментов на базе российского бизнес-образования.

Полученные наработки лягут в основу создания учебно-методических пособий по разработке учебных кейсов и применению кейс-метода в исследованиях и менеджмент-образовании, которые предполагается подготовить в рамках Исследовательского центра учебных кейсов и интерактивных методов обучения.

Литература

1. *Aaboen L., Dubois A., Lind F.* Capturing processes in longitudinal multiply case studies // Industrial Marketing Management. 2012. No. 41. P. 235–246.
2. *Aman A., Maelah R., Auzair S.* Implementation of integrated case studies course for accounting students // Social and Behavioral Sciences. 2012. No. 59. P. 9–17.
3. *Barnes L.B., Christensen C.R., Hansen A.J.* Teaching and the case method. Boston (MA): Harvard Business School Press, 1994 (3rd ed.). P. 333.
4. *Barratt M., Choi T., Li M.* Qualitative case studies in operations management: trends, research outcomes, and future research implications // Journal of Operations Management. 2011. No. 29. P. 329–342.
5. *Berger K., William E., Joe G. Thomas, Roy A. Cook.* Critical Incidents: Demand for Short Cases Elicits a new Genre // Society for Case Research. 2011. P. 6–20.
6. *Cutler A.* Methodical failure: the use of case study method by public relations researchers // Public Relations Review. 2004. No. 30. P. 365–375.
7. *Dabbagh N., Dass S.* Case problems for problem-based pedagogical approaches: A comparative analysis. Elsevier Science Direc, 2012. P. 1–14.
8. *Dooley L.M.* Case Study Research and Theory Building // Developing Human Resources. 2002. No. 3 (4). P. 335–354.
9. *Dorn E.* Case Method instruction in the Business Writing Classroom // Business Communication Quarteriy. 1999. No. 1 (62). P. 41–63.
10. *Douglas J. Lincoln.* Defining the Genre of the «Case Write-Up» // The Journal of Business Communication. 1999. No. 2 (36). P. 103–133.
11. *Douglas J. Lincoln.* Student Authored Cases: Combining Benefits of Traditional and Live Case Methods of instruction // Marketing Education Review. 2006. No. 1 (16). P. 1–7.
12. *Easton G.* Critical Realism in Case Study Research // Industrial Marketing Management. 2010. No. 39. P. 118–128.
13. *Ellet W.* The case study handbook: How to read, discuss, and write persuasively about cases. Boston (MA): Harvard Business School Press, 2007. P. 280.

14. *Erskine J., Leenders M., Mauffette-Leenders L.* Teaching with Cases. London, Canada: Richard Ivey School of Business, The University of Western Ontario, 2003 (3rd ed.). P. 262.
15. *Farhoomand A.* Writing Teaching Cases: a Quick Reference Guide. 2004. P. 1–4.
16. *Fishman D.B., Neigher W.D.* Publishing systematic, pragmatic case studies in program evaluation: rationale and introduction to the special issue // Evaluation and Program Planning. 2003. No. 26. P. 421–428.
17. *Forman J., Rymer J.* Defining the Genre of the «Case Write-Up» // The Journal of Business Communication. 1999. No. 2 (36). P. 103–133.
18. *Hardwick S.W.* Case Study Approach // University of Oregon. 2009. P. 441–445.
19. *Herreid C.* Case Study Teaching // New Directions For Teaching and Learning. 2011. No. 128. P. 31–40.
20. *Herreid C.* Start with a Story: The Case Study Method of Teaching College Science. National Science Teachers Association, 2006. P. 482.
21. How to Write a Business Case Study. Michigan Ross School of Business, 2012. P. 1–24.
22. *Jones O., Kerr M.* Refreshment by the case: use of multimedia in case study assessment // The International Journal of Management Education. 2012. No. 10. P. 186–200.
23. *Mari C.* Book Review: Teaching and the Case Method: Text, Cases, and Readings and Teaching with Cases // Academy of Management Learning & Education. 2010. P. 729–732.
24. *Meyer C.B.* A Case in Case Study Methodology // Field Methods. 2001. No. 4 (13). P. 329–352.
25. *Merriam S.B.* Qualitative Case Studies // University of Georgia. 2010. P. 456–462.
26. *Misuraca G.* Methodology and Guidelines for Case Study Research // IPTS. 2010.
27. *Naumes W., Naumes M.* Thousand Oaks (CA): Sage Publications. 1999. P. 295.
28. *Olapiriyakul K., Scher J.* A guide to establishing hybrid learning courses: Employing information technology to create a new learning experience, and a case study // Internet and Higher Education. 2006. No. 9. P. 287–301.
29. *Pfeffer C.A., Rogalin C.L.* Three Strategies for Teaching Research Methods: A Case Study // Teaching Sociology. 2012. No. 4 (40). P. 368–376.
30. *Poulus K.* The role of context in case study selection: an international business perspective // International Business Review. 2013. No. 22. P. 304–314.
31. *Popil I.* Promotion of critical thinking by using case studies as teaching method // Nurse Education Today. 2011. No. 31. P. 204–207.
32. *Smith R.* Professors' use of case discussion leadership at Harvard and Darden MBA programs: characteristics of a successful case discussion // Academy of Educational Leadership Journal. 2010. No. 2 (14). P. 13–32.
33. *Srinivasa Reddy K., Agrawal R.* Designing Case Studies from Secondary Sources — A Conceptual Framework // International Management Review. 2012. No. 2 (8). P. 63–70.
34. *Sturdy A., Handley K., Clark T., Fincham R.* Management Consultancy: Boundaries and Knowledge in Action. Great Britain: OUP Oxford, 2009. P. 204.
35. *Tsang E.* Case study methodology: causal explanation, contextualization and theorizing // Journal of International Management. 2012. P. 1–8.
36. *Vissak T.* Recommendations for Using the Case Study Method in International Business Research // The Qualitative Report. 2010. No. 2 (15). P. 370–388.
37. *Walen S.B., Williams S.R.* Validating classroom issues: case method in support teacher change // Journal of Mathematics Teacher Education. 2000. No. 3. P. 3–26.
38. *Yin R.K.* Case Study Research: Design and Methods. Great Britain: Sage Publications INC, 2003.
39. *Zainal Z.* Case study as a research method // Jurnal Kemanusiaan. 2007. P. 2–6.
40. How to Write a Business Case Study. Michigan Ross School of Business, 2012. P. 1–24.

СОЦИАЛЬНАЯ АДАПТАЦИЯ ИНОГОРОДНИХ СТУДЕНТОВ

Дресвянская Ю. С.
студентка 4-го курса факультета менеджмента
НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург.
Научный руководитель — доцент Е. В. Корчагина

Аннотация. Одно из самых уязвимых мест первокурсника — это социальная адаптация иногородних студентов, которая в последующем может оказать влияние на жизнь и карьеру человека. В данной работе будут выявлены проблемы социальной адаптации студентов и предложены пути их разрешения.

Ключевые слова: социальная адаптация, метод фокус-группы.

Abstract. Social adaptation for nonresident students is one of the most vulnerable problems, which subsequently will have a profound impact on the future life and career of the person. This paper will identify the problems of social adaptation of students, and ways to resolve them.

Key words: the social adaptation, the focus group method.

В настоящее время увеличивается приток иногородних студентов с периферии в большие города РФ. Как объяснил представитель Федерального агентства по образованию Петр Анисимов, увеличение количества поступающих из регионов вызвано проведением эксперимента по введению Единого государственного экзамена.

Причины переезда в другие города у студентов различны, но каждый из них сталкивается с проблемой адаптации. Один из самых сложных нюансов переезда в другой город — это поиск друзей и соответствие социальному поведению в мегаполисе. Тем самым можно сказать, что проблемы возникают именно с социальной адаптацией.

Социальная адаптация — это приведение индивидуального и группового поведения в соответствие с господствующей в данном обществе, классе, социальной группе системой норм и ценностей. Значение социальной адаптации возрастает в связи с ускорением темпов социальных изменений в условиях, когда эти изменения затрагивают важные стороны жизни и протекают в сравнительно короткие сроки (миграция, возрастные изменения, быстрое промышленное развитие, перемещение значительных масс сельского населения в города и т. д.).

В данной работе будет проведено исследование на тему социальной адаптации студентов 1-го курса факультета менеджмента НИУ ВШЭ в городе Санкт-Петербурге.

Тема является актуальной, так как на данный момент в высших и средних специальных учебных заведениях обучается в среднем до 40 % студентов из других городов и поселков. Результаты данного исследования могут помочь студентам на первоначальном этапе. К тому же благодаря данному исследованию будут выявлены основные проблемы, с которыми сталкиваются студенты.

Основная проблема исследования сформулирована так: поиск новых контактов у иногороднего студента. Обоснование заключается в том, что студенты представляют собой наиболее уязвимую часть населения, а иногородние студенты — вдвойне, так как по приезде в новый город они сталкиваются с множеством проблем взрослой жизни. Помимо процесса адаптации в коллективе им приходится заботиться о собственном жилье и питании, правильно распределять материальные ресурсы, привыкать к новому городу. Для того чтобы помочь поступающим из других населенных пунктов быстрее привыкнуть к новым условиям жизни, что обеспечит более качественную подготовку специалистов, необходимо знать основные источники проблем данной группы населения.

Целью исследования является выяснение основных трудностей в поиске общих коммуникаций у иногороднего студента, а также разработка практических рекомендаций для иногородних студентов.

Объектом исследования были избраны иногородние студенты 1-го курса факультета менеджмента НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург. Было опрошено 8 респондентов, приехавших на обучение из разных регионов России.

Предлагаемый подход

В настоящее время существует множество различных методов исследования, которые с разных сторон могут осветить один и тот же проблемный вопрос.

В данной работе нами был выбран метод фокус-группы. Исследование заключается в глубинном интервьюировании представителей целевой аудитории. Во время интервьюирования исследователи получают субъективные мнения о товаре, услуге и прочих объектах исследования. В широком смысле термин «фокус-группа» означает сам метод исследования, а в узком — группу людей-респондентов.

Отметим преимущества качественного метода сбора и анализа информации, каковым и является фокус-группа, перед количественными методами: в объеме информации и в широчайших возможностях интерпретации, которые этот метод предоставляет. Кроме того, диапазон задач, которые решаются с помощью фокус-групп, необычайно широк: от диагностики простых проблемных вопросов до глобальных исследований.

Именно благодаря вышесказанному мы решили включить метод фокус-группы в исследование, тем самым получая качественные данные.

Результаты исследования

Для начала стоит отметить, что иногородние студенты, которые являлись респондентами для данного исследования, хотели переехать именно в город с большой численностью населения — мегаполис, так как у некоторых выбор стоял между Санкт-Петербургом и Москвой. Студенты считают, что в таких городах открывается больше возможностей для реализации их потенциала. К тому же в большом городе больше возможностей сделать правильный выбор университета. Престижность образования также прельщает иногородних студентов, многие разочаровались в образовательных учреждениях своих регионов. А в некоторых городах отсутствуют высшие и средние учебные заведения. Выбор определенного места для переезда иногороднего студента зависит и от нахождения в городе родственников, так как считается, что проще адаптироваться в условиях, когда есть знакомые или близкие тебе люди.

Первый месяц является самым тяжелым для иногородних студентов, так как они отрываются от привычного образа жизни, от родителей и друзей. Этот период времени, как правило, используется для того, чтобы завести новых знакомых. После чего переживания студентов уменьшаются. Сегодня иногородние студенты могут не только созваниваться по телефону, но и видеть своих родителей благодаря компьютерной программе Skype.

Знакомство с одногруппниками и приобретение новых друзей происходит постепенно, так как в процессе обучения студенты раскрываются. При этом больший контакт между новоприобретенными знакомыми происходит во внеучебное время. Сложность вступить в такой контакт связана с тем, что многие студенты не умеют заводить разговор первыми.

Конфликты в основном возникали у студентов, проживающих в общежитии, так как у них не было возможности выбора соседей. И пока они находили общий язык, происходил процесс притирания друг к другу. При этом чаще всего конфликты случались из-за различия интересов и ценностей. Для некоторых студентов проблема адаптации была связана с изменением ритма жизни. Для многих непривычным было то, что длительность учебного дня иногда составляла всего 1 пару, иногда — 5–6 пар. У некоторых сбивался режим, так как разница во времени между Санкт-Петербургом и родным городом могла составлять несколько часов. Поэтому многие и испытывали дискомфорт.

Все студенты к концу 1-го курса уже обзаводятся друзьями и знакомыми. При этом от помощи студента-старшекурсника иногородние студенты не отказались бы. Если возникала такая возможность, многие студенты были благодарны.

Социальная адаптация студентов — это очень важный вопрос, к которому сами абитуриенты и работники университета должны подходить со всей ответственностью.

Иногородним студентам потребовался месяц, для того чтобы произошла социальная адаптация. Это связано с возрастной категорией и осознанным решением абитуриентов переехать в большой город.

В заключение можно дать следующие рекомендации для желающих переехать абитуриентов и для приезжих студентов, которые поменяли место локации:

1. Необходимо осознанно подходить к выбору города и учебного заведения, в котором вы хотели бы обучаться.
2. Не надо бояться идти на контакт с другими людьми, заговаривать первым.
3. Не нужно бояться перемен и трудностей.
4. Заранее морально готовьтесь к расставанию с родителями.
5. Посещайте всевозможные организованные университетские мероприятия, так как они созданы для сплочения коллектива.

Литература

1. *Акимова А.Р.* Особенности общительности личности студентов на разных этапах адаптации в вузе // Психология и педагогика: методика и проблемы практического применения. 2009. С. 8–12.
2. *Андреева Д.А.* О понятии адаптации. Исследование адаптации студентов к условиям учебы в вузе // Человек и общество: сб. науч. тр. Вып. XIII. М.: Наука, 1973.
3. *Андреева Д.А.* Проблема адаптации студента // Молодежь и образование. М., 1972.
4. Социальная психология: учеб. пособие для студентов пединститутов / А.В. Петровский, В.В. Абраменкова, М.Е. Зеленова и др. М.: Просвещение, 1987.

МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ ПРЕПОДАВАТЕЛЯ ВУЗА, КАК ЕЕ ВИДЯТ СТУДЕНТЫ

Довгаль М.
студент 3-го курса факультета менеджмента НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург.
Научный руководитель — профессор кафедры менеджмента И. В. Андреева

Аннотация. Целью данной статьи является разработка модели компетенций преподавателя вуза, как ее видят студенты. Современные студенты стремятся принять участие в создании модели компетенций преподавателя на основе реальных потребностей обучающихся как клиентов университета, стремящихся получить профессиональные и современные знания и умения, необходимые для успешного трудоустройства.

Ключевые слова: компетенция, преподаватель вуза, оценка.

Abstract. The purpose of this article is development of model of competences of the teacher of higher education institution as it is seen by students. Modern students seek to take part in creation of model of competences of the teacher on the basis of real requirements being trained as clients of the university, seeking to receive professional and modern knowledge and the abilities necessary for successful employment.

Key words: competence, teacher of higher education institution, assessment.

Современные студенты как получатели образовательной услуги стремятся принять участие в создании рабочего алгоритма оценки преподавателей на основе реальных потребностей обучающихся как клиентов университета, основная цель которых — получить профессиональные и современные знания и умения, необходимые для успешного трудоустройства.

Модель компетенций представляет собой ранжированный набор навыков и черт, описывающих ключевые качества, знания, навыки и иные характеристики преподавателя. Они представлены в виде критериев, необходимых для эффективной трудовой деятельности в университете. Для разработки модели компетенций был использован метод мозгового штурма в группе из 9 человек (табл. 1).

Таблица 1

Модель компетенций преподавателя с позиции студента как потребителя образовательных услуг

Компетенции, характеризующие преподавателя как личность	**Компетенции, обеспечивающие социальное взаимодействие преподавателя и социальной среды**	**Профессиональные компетенции преподавателя**
• Компетенции ценностно-смысловой ориентации • Компетенции самосовершенствования, саморегулирования, саморазвития, личностной и предметной рефлексии • Компетенции в социально-гражданской сфере • Соблюдение этических и моральных норм, высокий культурный уровень. • Следование этическим кодексам и правилам, принятым в университете • Наличие широкого кругозора и эрудиции, необходимых в работе со студентами • Опрятный внешний вид	• Компетенции в общении, в том числе владение основами психологии общения • Компетенции социального взаимодействия с обществом • Компетенции социального взаимодействия с коллективом • Умение выстраивать эффективное и бесконфликтное межличностное взаимодействие с коллегами и студентами • Сотрудничество, толерантность, терпимость к инакомыслию • Отсутствие барьеров в общении и взаимодействии с людьми	• Глубокое знание своего предмета • Высокие интеллектуальные способности • Обязательное наличие практических навыков, связанных с дисциплиной, опыт работы в преподаваемой области • Знание современных информационных технологий, умение пользоваться компьютером • Владение ораторским искусством, наличие хорошей дикции и поставленного голоса, умение заинтересовать студентов • Навыки организации образовательного процесса • Способность моделировать содержание учебного материала

В ходе данной работы студенты оценили значимость каждого блока компетенций. Они были разделены по 0.2 + 0.2 + 0.6 соответственно. Из этого следует вывод, что студенты как клиенты университета больше всего заинтересованы в профессиональных качествах своих преподавателей.

Процесс обучения в университетах напрямую зависит от качества взаимодействий между преподавателями и студентами. Стремление студентов получать образование основано на действующих в мире реалиях и технологиях, желании быть специалистами с современным набором компетенций и алгоритмов, необходимым для успешного трудоустройства на рынке труда. Преподаватели в высших учебных заведениях зачастую следуют стандартизированным системам подачи материала, которая может быть не модернизирована десятилетиями. Устаревание систем образования способствует яркому несоответствию ожиданий студентов — выпускник обладает большим арсеналом теоретических знаний, но зачастую бесполезен для работодателя как практик и требует длительного обучения на реальных проектах.

Разработка такой системы подбора и оценки персонала может обеспечить следующие положительные эффекты:

1. Улучшение качества образовательных систем университета, повышение эффективности взаимодействия преподавателей и студентов в рамках учебного процесса.

2. Создание инструментов для объективного отбора претендентов на должность преподавателя. Установление уровней притязаний по заявленным компетенциям, повышение качества отбора кандидатов и уменьшение вероятности ошибок.

3. Появление инструментов, позволяющих формировать планы группового и индивидуального развития преподавательского состава на основе анализа разницы между желаемым и фактическим уровнями компетентности.

4. Повышение престижности и имиджа университета.

Литература

1. *Болотов В.А., Сериков В.В.* Компетентностная модель: от идеи к образовательной программе // Педагогика. 2003. № 10.
2. *Бермус А.Г.* Проблемы и перспективы реализации компетентностного подхода в образовании // Интернет-журнал «Эйдос». 2005. 10–12 сентября. URL: http//www.eidos.ru/journal/2005/0910-12.htm
3. *Зимняя И.А.* Ключевые компетенции — новая парадигма результата образования // Высшее образование сегодня. 2003. № 5. С. 34–42.
4. *Равен Дж.* Компетентность в современном обществе. Выявление, развитие и реализация. М., 2002. С. 253–296.
5. *Хуторской А. В.* Ключевые компетенции и образовательные стандарты // Интернет-журнал «Эйдос». 2002. 23 апреля. URL: http:/www.eidos.ru/journal/2002/04-23.htm

ВОЗМОЖНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТЕХНОЛОГИИ CASE STUDY ПРИ ОТБОРЕ АБИТУРИЕНТОВ В МАГИСТРАТУРУ[27]

Дулатова К. Р.
преподаватель кафедры менеджмента
НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург

Аннотация. В статье рассматривается возможность применения в процессе отбора абитуриентов в магистратуру технологии case study как ключевого инструмента, применяемого для оценки полученных абитуриентами компетенций в процессе обучения на программах подготовки бакалавров и выявления у абитуриентов, подавших заявление на поступление в магистратуру, профессиональных качеств.

Ключевые слова: case study, компетенции, профессиональные качества.

Abstract. The article considers the possibility of application in the process of selection of entrants in a magistracy with the use of technology case study, as a key tool used to estimate received, applicants competences in the training programs of preparation of bachelors and identification of applicants applying for admission to the magistracy of professional qualities.

Key words: case study, competence, professional quality.

Актуальность определения критериев при проведении отбора абитуриентов, поступающих в магистратуру по направлению «Менеджмент» на программу «Маркетинговые технологии», прежде

[27] Статья подготовлена в рамках исследовательского проекта НУГ № 13-05-0050 «Разработка и применение учебных кейсов в исследованиях и менеджмент-образовании», 2013 год.

всего связана с периодом преобразований и модернизации российского общества, характеристики которого изменяются не только в социальной и экономической плоскости, но и в системе ценностей, превалирующих в общественном сознании, что приводит к видоизменению места и роли в нем современного менеджера.

Смена традиционных технократических подходов управления XX века и переход в XXI веке к клиентоориентированности, способности менеджера качественно управлять человеческими ресурсами и эффективно взаимодействовать с людьми, привели к модернизации системы высшего профессионального образования и смене традиционной парадигмы образования — классического на постклассическое, представленное положением о формировании знаний и умений будущих бакалавров на основе компетенций. Данный переход проявился в смене целей и ценностей образования, представленных в таблице 1.

Таблица 1

Сравнение классического и постклассического образования [Грузкова, Камалеева, 2013]

Классическое образование	**Постклассическое образование**
Массовость	Индивидуальность
Стабильность	Неустойчивость
Традиционализм	Инновации
Завершенность	Непрерывность
Нормативность	Творчество и неповторимость
Цель	Самоцель
Результат — знания	Результат — компетентность, самостоятельность

Новое поколение профессиональных стандартов по направлению подготовки «Менеджмент», ориентированных на компетентностный подход, который воплощает «интеллектуальную и навыковую составляющие результата образования», интегрирует близкородственные умения и знания. [Зеер и др., 2005].

На повестке дня остаются актуальными вопросы о конкурентоспособности российских вузов в общемировом образовательном пространстве и возможностях российских вузов как субъектов рынка образовательных услуг повышать свою конкурентоспособность при вхождении в общемировое образовательное пространство. И в этой связи возникает вопрос о формировании образа целевой аудитории абитуриентов, из числа которых будет производиться отбор студентов, поступающих в магистратуру НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург на магистерскую программу «Маркетинговые технологии».

С целью соотнесения и выравнивания образа «идеального студента», сформированного руководителем магистерской программы «Маркетинговые технологии», на этапе отбора из числа подавших заявления на магистерскую программу «Маркетинговые технологии» абитуриентов, на наш взгляд, наряду с портфолио, уже зарекомендовавшей себя формой отбора магистрантов, целесообразно использовать технологию case study как эффективный инструмент отбора лучших из поступающих в магистратуру.

Е. А. Аксенова в своей работе «Методы эффективного обучения взрослых» говорит о том, что суть метода case study заключается в использовании при организации процесса обучения конкретных учебных ситуаций, описаний определенных условий из жизни организации, группы людей или отдельных индивидуумов, ориентирующих слушателей на формулирование проблемы и поиск вариантов ее решения [Аксенова, 1998].

В целях рассмотрения технологии case study как эффективного инструмента отбора магистрантов для обучения на магистерской программе «Маркетинговые технологии» суть метода case study состоит в анализе конкретной ситуации и выработке оптимального решения по проблемным зонам, описанным в кейсе.

В качестве результата применения метода case study выступают формирование навыков профессиональной деятельности, а также развитие системы ценностей студентов в процессе работы над кейсом в атмосфере творческой конкуренции. При использовании технологии case study на этапе

отбора мы сможем выявить у абитуриентов, подавших заявление на магистерскую программу «Маркетинговые технологии», наличие или отсутствие следующих профессиональных качеств:

• способность принимать решения (выбор аргументированного и взвешенного варианта решения проблемы на основе имеющейся информации и логических умозаключений, выведенных в результате проведенного анализа первичной информации с выделением главных факторов и причин возникновения проблемной ситуации);

• обучаемость (способность восприятия новой информации, дальнейшей ее интерпретации и воспроизведения в научных и прикладных целях);

• системное мышление (способность продемонстрировать навыки систематизации, оценки и анализа имеющейся информации);

• самостоятельность и инициативность (готовность применить компетенции, полученные за время обучения на программах бакалавриата и специалитета, и самостоятельно определить методы решения проблемной ситуации, представленной в кейсе);

• готовность к изменениям и гибкость (у абитуриента сформирована внутренняя готовность к планированию изменений, есть желание быть активным субъектом процесса изменений, способность отличить и выделить главное, учитывая изменения ситуации, преодолеть страх совершить ошибку; также он готов в случае необходимости к анализу ошибочных выводов и суждений с целью их осознанной корректировки путем перестройки собственного мышления и поведения);

• коммерческая и деловая активность (у абитуриента сформирован навык самоменеджмента, тайм-менеджмента);

• умение работать с информацией (абитуриент демонстрирует навыки работы с информацией с использованием различных методов, в том числе дедуктивного и индуктивного метода, и владеет основами текстологического анализа);

• упорство и целеустремленность (способность двигаться по направлению достижения желаемой цели);

• коммуникативные способности (умение слушать, доносить структурированную информацию до окружающих, вести диалог, аргументированную дискуссию);

• проблемность мышления (абитуриент демонстрирует критичность мышления — «систему суждений, которая используется для анализа вещей и событий с формулированием обоснованных выводов и позволяет выносить обоснованные оценки, интерпретации, а также корректно применять результаты к ситуациям и проблемам» [Popil, 2011]);

• конструктивность (способность вести и поддерживать конструктивный диалог, приводить четкие и аргументированные самостоятельные выводы, разрабатывать предложения программ действий);

• этичность поведения (готовность и способность соблюдать корпоративную культуру вуза и быть ее ретранслятором) [Гладких, 2006].

Использование технологии case study как ключевого этапа при отборе магистрантов, поступающих по направлению «Менеджмент» на программу «Маркетинговые технологии», позволит предупредить возникновение проблем, выявляемых на сегодняшний момент только в процессе обучения, отобрать лучших претендентов и тем самым на качественно новом уровне развивать исследовательские компетенции мыслящих магистрантов, обладающих перечнем профессиональных качеств, сформированных за период обучения по программам подготовки бакалавров.

Литература

1. *Аксенова Е.А.* Методы эффективного обучения взрослых: учебно-методическое пособие / Е.А. Аксенова, Т.Ю. Базаров, Н.Ф. Лукьянова, М.В. Талан, А.А. Ушаков, М.: Эдель. Москва — Берлин: TRANSFORM, 1998.
2. *Гладких И.В.* Методические рекомендации по разработке учебных кейсов. СПб., 2006.
3. *Грузкова С.Ю., Камалеева А.Р.* Кейс-метод: история разработки и использования метода в образовании. Современные исследования социальных проблем // Электронный научный журнал Modern Research of Social Problems. 2013. № 6 (26).
4. *Зеер Э.Ф., Павлова А.М., Сыманюк Э.Э.* Модернизация профессионального образования: компетентностный подход: учебное пособие. М.: Московский психолого-социальный ин-т, 2005.
5. Научная библиотека диссертаций и авторефератов disserCat. URL: http://www.dissercat.com/content/individualnyi-vybor-slushatelei-kak-sredstvo-sovershenstvovaniya-pedagogicheskogo-protsessa-#ixzz37T3p17jo
6. *Popil I.* Promotion of critical thinking by using case studies as teaching method // Nurse Education Today, 31. 2011. P. 204–207.

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ ПЕДАГОГОВ

Желнова О. Д.
методист гимназии № 278 и
информационно-методического центра Адмиралтейского района,
магистрант 2-го курса МП «Управление образованием»
факультета менеджмента НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург.
Научный руководитель — д. п. н., профессор Е. В. Пискунова

Аннотация. Статья посвящена проблеме использования конкурсов педагогических достижений в профессиональном развитии педагогов. В ней раскрываются проблемы и противоречия современного конкурсного движения, анализируется опыт грантовой поддержки педагогов США и ставится вопрос о возможности применения американского опыта в российской конкурсной практике.

Ключевые слова: профессиональное развитие, конкурс педагогических достижений, проблемы и противоречия, грантовая поддержка педагогов.

Abstract. Article is devoted to a problem of use of competitions of pedagogical achievements in professional development of teachers. In it problems and contradictions of modern competitive movement reveal, experience of grant support of teachers of the USA is analyzed and the question of possibility of application of the American experience in the Russian competitive practice is raised.

Key words: professional development, contest of professional achievements of teachers, problems and controversies, grant support teachers.

В настоящее время в условиях модернизации российского образования резко повысился спрос на квалифицированного, творчески мыслящего, конкурентоспособного учителя, стремящегося к непрерывному образованию и совершенствованию личностных и профессиональных качеств. Процесс профессионального развития учителя в широком смысле происходит в результате различных действий, итогом которых выступает реальное обогащение и повышение его профессиональной компетентности в условиях непрерывного образования.

Одним из способов повышения профессионализма учителя могут являться конкурсы педагогических достижений, которые проводятся в нашей стране с 1990 года [Александровская, 2012]. Несмотря на небольшую историю их существования, они являются предметом научных исследований и характеризуются с различных, чрезвычайно важных для развития образования, позиций.

Анализ положений о конкурсах показал, что их приоритетная цель — выявление и распространение успешных образцов инновационной практики, инициативных, энергичных, целеустремленных педагогов, лидеров в образовании. Предполагается, что конкурсы профессионального мастерства различного уровня должны решать целый комплекс задач: они помогают создавать условия для саморазвития и самореализации педагогов, повышать престиж учительского труда. Конкурсы ориентированы на совершенствование механизмов оценки учительского труда и качества образования в целом, а также привлекают внимание общественности к тенденциям развития передового педагогического опыта [Положение о VII Всероссийском конкурсе...].

Однако практика показывает, что конкурсы профессиональных достижений на сегодняшний день представляют собой соревновательные мероприятия по выявлению и публичному представлению лучших педагогических образцов, что подтверждают и различные формулировки данного понятия [Ожегов, Шведова, 1996]. С одной стороны, конкурсы позволяют выходить за пределы образовательного учреждения, прогнозировать профессиональное развитие, а с другой — в педагогической практике наблюдается ряд противоречий.

Важными, требующими решений являются противоречия между потребностью педагогов в самореализации и непониманием возможностей профессиональных конкурсов, а также между возможностями конкурсантов-победителей и недостаточным использованием их потенциала. Во время проведения конкурсов проявляются такие проблемы, как формализм, имитация, заорганизованность, прагматизм, наукообразие представляемых на конкурсы работ. Все вышеперечисленное позволяет актуализировать проблему обоснования и разработки эффективных механизмов управления профессиональным развитием педагогов средствами конкурсов педагогических достижений.

Один из важнейших вопросов сегодня, как использовать потенциал победителей конкурсов, пока еще не имеет решения. Показанные победителями результаты не всегда находят применение в практике других педагогов. В дальнейшей организации профессиональной деятельности конкурсантов-победителей не всегда происходят изменения. Часто победители, снискав лавры успеха, остаются в своих регионах невостребованными. Это может стать демотивирующим фактором профессионального роста.

Российская система образования, несомненно, нуждается в использовании опыта победителей конкурсов педагогических достижений, но цели и задачи современных конкурсов не отвечают этим запросам. Конкурсы выявляют победителей, но не учитывают диссеминационного фактора обеспечения роста квалификации педагогов.

Изучение данной проблемы следует рассматривать в контексте сравнения российской современной практики управления профессиональным развитием педагогов с опытом использования педагогических ресурсов (победителей профессиональных конкурсов) в США. Одним из инструментов управления профессиональным развитием педагогов является финансовая поддержка педагогических кадров.

Зарубежная практика механизма грантовой поддержки учителей Соединенных Штатов была проанализирована Людмилой Игоревной Заиченко в работе «Роль государства и общества в модернизации системы общего образования США. Анализ вторичных источников». В данной статье будем обращаться к этому исследованию [Заиченко, 2012].

Изучение удачных, уже реализованных в жизни школы примеров позволяет утверждать, что более чем 60 грантовых конкурсов развивают всю систему школьного образования США, они направлены на то, чтобы диверсифицировать, гармонизировать, совершенствовать и укреплять конкурсный механизм.

Американские гранты нацелены на поощрение исключительно лучших учителей, достигших определенного уровня и получающих вознаграждение именно за этот необходимый уровень. Практика проведения американских конкурсов не просто механически поощряет победителей, а на деле вносит существенный вклад в повышение квалификации педагогов. Рассмотрим это на примере двух грантовых конкурсов.

В отличие от нашего конкурса «Учитель года» одноименный американский конкурс не только выбирает лучшего учителя, но и привлекает к нему внимание общественности. Педагога как социальную фигуру должны заметить не только его коллеги, но и другие слои общества. Ежегодно в апреле каждого года победитель общенациональной программы «Учитель года» имеет честь быть представленным широкой публике самим президентом Соединенных Штатов. На этой встрече президент вручает победителю приз — хрустальное яблоко. В течение целого года после официального признания победитель конкурса освобождается от своей привычной работы в школе или другом учебном заведении с целью посещения ключевых мероприятий, посвященных проблемам образования в США и за рубежом, в качестве спикера. В этот период он становится своеобразным живым символом, носителем педагогической идеологии. Учитель-избранник постоянно выступает во всевозможных аудиториях — в городах разных штатов и за границей, перед педагогами и людьми других профессий, — будоража общество проблемами образования, школы и учителей. На момент отстранения от учительской деятельности штат гарантирует победителю ежемесячную заработную плату и премиальные бонусы. Программа посещения конференций и все сопутствующие этому процессу расходы составляются, координируются и финансируются национальным фондом — учредителем премии. В среднем согласно составленному расписанию кандидат в течение данного ему года должен посетить около 150 целевых мероприятий, на которых он получает возможность выступать перед широкой и специализированной аудиторией от 100 до 10 000 человек.

Случается, что такая общественная миссия при условии особой успешности становится ступенькой в карьере победителя. Например, одна из победительниц после года своих выступлений в школу уже не вернулась, а была приглашена на работу в Министерство образования США. Это, конечно, не правило, но так бывает. Опыт американского конкурса ярко демонстрирует использование потенциала лидеров образования на самом высоком уровне. Данный конкурс имеет 57-летнюю историю, и за это время опыт распространения знаний о победах участников стал традицией. Телевизионные, радио- и печатные СМИ используют и продвигают имидж учителя года как на национальном уровне,

так и за рубежом, публично признавая исключительность победителя. На примере развития передовой педагогической практики средства массовой информации привлекают внимание общественности к развитию всей системы школьного образования.

Интересны проекты, направленные на профессиональную мотивацию и поощрение учителей, где грант является наградой за достижения, которая может использоваться победителем по собственному желанию. Таким значимым для американской системы образования является грант для «восстановления сил в середине карьеры», который предоставляется учителям младшей и средней школы. Это четырех- либо шестинедельный отпуск, полностью оплачиваемый фондом, с обязательным условием, что этот отдых будет отличаться своей неординарностью, новизной, экстремальностью и обязательно выходить за пределы родной страны. Для участия в конкурсе педагогу необходимо оформить заявку и написать сопровождающее письмо, в котором подробно изложить видение собственного проекта «по восстановлению сил» и отразить, какой именно эффект произведет выбранный им необычный отдых на его дальнейшую работу в школе. К письму должна прилагаться смета необходимых расходов. Соискатель не только понимает возможности конкурса, но и самостоятельно планирует свои действия в соответствии с поставленной целью. Это пример того, как создаются условия для профессиональной и личностной самореализации педагогических работников.

Практика организации грантовых конкурсов в США в целом наибольшим образом рассчитана на обеспечение роста квалифицированных кадров и, как следствие, качественное улучшение учебного процесса и функционирования всей системы [Заиченко, 2012].

Гранты на поддержание педагогических работников в Соединенных Штатах предоставляют производственные компании и корпорации, благотворительные фонды, а также некоммерческие организации.

В России тоже существуют организации, предоставляющие гранты. Например, Благотворительный фонд Владимира Потанина финансирует «Гранты для молодых преподавателей государственных вузов России», в рамках которых можно получить индивидуальный грант на создание персонального сайта [Благотворительный фонд В. Потанина, 2013]; Фонд некоммерческих программ «Династия» финансирует конкурсы на участие в краткосрочных международных программах молодых физиков, математиков и биологов [Фонд некоммерческих программ «Династия», 2013]; Российский гуманитарный научный фонд (РГНФ) финансирует научные проекты по некоторым областям знаний гуманитарных наук [Российский гуманитарный научный фонд, 2013]; Российский фонд фундаментальных исследований (РФФИ) обеспечивает ученых России финансовой поддержкой, реализует конкурсные механизмы финансирования научных исследований на основе экспертных оценок наиболее уважаемых членов научного сообщества [Российский фонд фундаментальных исследований, 2013]. В России существуют благотворительные фонды, поддерживающие в основном молодых ученых, но таких моделей конкурсов для педагогов, как в США, в российской конкурсной практике не отмечается.

Правильно выстроенный механизм поддержки педагогов поможет нашей стране получить качественный педагогический ресурс, планировать профессиональное развитие педагогов, изучать их мотивацию, грамотно организовывать деятельность, производить контроль за уровнем профессионального мастерства и, как следствие, послужит формированию нового информационного поля для развития передовой профессиональной элиты, стремящейся к реорганизации образовательного процесса собственными силами.

Магистерское исследование «Управление профессиональным развитием педагогов средствами конкурсов педагогических достижений» — это попытка раскрыть проблемы и противоречия современного конкурсного движения. Соотнести задачи конкурсов с возможностями, которые предоставляются педагогам по результатам конкурсов. Изучить, каким образом осуществляется методическое сопровождение конкурсантов на всех этапах. Выявить фактическую полезность конкурсов для участников в плане профессионального развития, а также проанализировать возможность применения американского опыта поддержки педагогов в российской конкурсной практике.

Литература

1. *Александровская М.* Яблоко от пеликана далеко падает. Об истории возникновения российских профессиональных конкурсов для педагогов. URL: http://dob.1september.ru/articlef.php?ID=200600804 (дата обращения: 07.06.2012).
2. Благотворительный фонд В. Потанина: URL: http://fund.potanin.ru/ (дата обращения: 06.03.2013).

3. *Заиченко Л.И.* Модернизация системы общего образования: роль государства и общества. Пример США: научно-метод. пособие. СПб.: Отдел оперативной полиграфии НИУ ВШЭ, 2012.
4. *Ожегов С.И., Шведова Н.Ю.* Толковый словарь русского языка. М.: Аз; Издание 3-е, стер., 1996.
5. Положение о VII Всероссийском конкурсе профессионального мастерства педагогов «Мой лучший урок» на 2011–2012 уч. год. URL: http://do.gendocs.ru/docs/index-196945.html (дата обращения: 17.07.2012).
6. Российский гуманитарный научный фонд (РГНФ). URL: http://www.rfh.ru/ (дата обращения: 06.03.2013).
7. Российский фонд фундаментальных исследований (РФФИ). URL: http://www.rfbr.ru/ (дата обращения: 06.03.2013).
8. Фонд некоммерческих программ «Династия». URL: http://www.dynastyfdn.com/ (дата обращения: 06.03.2013).

ИССЛЕДОВАНИЕ ФАКТОРОВ ДЕМОТИВАЦИИ СТУДЕНТОВ НИУ ВШЭ — САНКТ-ПЕТЕРБУРГ

Климова С. М., Мизиряк А. Г.
студенты 2-го курса факультета менеджмента
НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург.
Научный руководитель — Т. В. Чеботаева

Аннотация. Главная цель данного исследования — проверка гипотезы о том, что такие гигиенические факторы, как плохое освещение, неудовлетворительное состояние некоторых аудиторий и другие, являются демотивирующими для студентов-бакалавров НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург.

Данное исследование имеет перспективу практической реализации, более того, авторы хотели бы отметить, что действия по внедрению в жизнь полученных в ходе исследований рекомендаций уже начались.

Ключевые слова: теория Герцберга, гигиенические факторы, демотивация, студенты.

Abstract. The main aim of this research was to examine hypothesis which is: hygienic factors such as poor lighting, the poor condition of some audiences, etc could demotivate students of the bachelor of Higher School of Economics (in Saint-Petersburg) during the study process.

This study has the prospect of practical realization, moreover, the authors would like to notice, that actions on implementation of the life obtained in studies of recommendations has already started.

Key words: the Herzberg theory of motivation, hygienic factors, demotivation, students.

Рассматриваемая модель мотивации была предложена еще во второй половине 50-х годов XX века Фредериком Герцбергом.

Окружающее пространство постоянно оказывает влияние на человека, поэтому от его качества естественным образом зависит настроение, поведение, работоспособность и мотивированность индивида.

Студенты, учащиеся в НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург, наблюдают и анализируют окружающее пространство и замечают некоторые его недостатки. Хотелось бы понять, насколько сильно эти возможные недостатки могут влиять на учебный процесс, а именно мотивированность студентов бакалавриата, а также выдвинуть некоторые предложения применительно к устранению этих недостатков. Таким образом, актуальность исследования заключается в том, что наблюдаемые недостатки окружающего пространства имеют место здесь (в корпусах НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург) и сейчас (время проведения исследования — 2013 год).

Проблема исследования — возможная демотивация студентов-бакалавров НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург вследствие неудовлетворения некоторых первичных потребностей, или гигиенических факторов в теории Герцберга.

Теорию мотивации Герцберга изучали многие исследователи. И. О. Мазняк писал о том, что теория Герцберга является достаточно разработанной, но нуждается в дополнениях для внедрения ее на российские предприятия [Гуров, Сукманов, 2008]. Коллеги из университета управления ТИСБИ с позиции теории Герцберга проводили оценку удовлетворенности преподавателей их университета [Кравченко, Гизатулина, 2011].

Методами настоящего исследования являлись анкетирование (17 человек) и опрос (138 человек). Были опрошены студенты 1–2-го курсов бакалавриата НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург.

В ходе исследования стало понятно, что демотивирующими элементами являются бытовые условия, такой элемент политики вуза, как рейтингование, а также условия предоставления стипендии.

Влияние межличностных отношений никак не сказывается на процессе обучения.

Тем не менее рассмотрим более подробно данные факторы.

1. Политика администрации университета.

ВШЭ совсем недавно получила статус Национального исследовательского университета, поэтому интересно определить, как данный фактор повлиял на студентов. Анкетирование студентов бакалавриата факультета менеджмента показало, что большинство относится к данному факту положительно, отмечая при этом: «Проводятся интересные исследования, это помогает раскрыть свой потенциал, нравится большая электронная библиотека и наличие лабораторий».

Более того, небезынтересным является такой элемент политики вуза, как рейтингование. Опрос и анкетирование показали, что большая часть студентов относятся к такому элементу политики отрицательно, при этом некоторые респонденты отметили, что «данная система является мотивирующей, поскольку конкуренция заставляет учиться лучше, но вследствие несправедливого оценивания разными преподавателями порой это бывает невозможно и оказывается демотивирующим в обучении».

2. Бытовые условия внутри университета.

Следующей областью исследования являлось влияние внешнего и внутреннего вида площадок НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург на студентов. Половина респондентов в опросе указали, что внешний и внутренний вид кампусов НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург влияет на них отрицательно; респонденты анкетирования с факультета менеджмента особо подчеркивали, что внешний вид угнетает их. 56 % анкетируемых подтвердили, что данные условия демотивируют их в процессе обучения. А 91 % респондентов ответили утвердительно на вопрос: «Нужно ли изменить эту ситуацию в лучшую сторону?», причем 30 % при этом указывали на подобную необходимость в связи с тем, что ВШЭ — бренд.

Если говорить о наличии и качестве работы компьютеров, проекторов, состоянии аудиторий, то по результатам опроса половина респондентов отметили отрицательное влияние технического оснащения вуза на их обучение. В анкетировании студентов бакалавриата факультета менеджмента большая часть респондентов отметили, что не удовлетворены качеством технического оснащения университета. Они указывали при этом следующее: «Компьютеры в библиотеках старые, медленные, тяжело работать с большими текстами; при печати очень часто текст куда-то съезжает, что может испортить работу; при работе с презентациями компьютеры могут «не читать» флешку, медленно работают и пр.»

Волнующим оказался вопрос о влиянии на процесс обучения климатического состояния в аудиториях. По результатам анкетирования 94 % респондентов сказали об отрицательном влиянии на их обучение климатического фактора. Очень часто упоминалось о том, что зимой в аудиториях безумно холодно, это мешает сосредоточиться, вынуждает надевать куртки, создающие неудобства. Напротив, весной и летом в аудиториях душно и солнечно, что мешает нормальной работе с проекторами. Некоторые студенты подчеркнули, что им «обидно, что из-за сломанных жалюзи презентацию, над которой они трудились несколько часов, попросту не видно».

3. Условия получения и размер стипендии.

Разумеется, вопрос о размере стипендии волновал студентов всегда. Система рейтингования во ВШЭ внесла свои, особенные коррективы. По результатам опроса 53 % респондентов отметили, что условия получения стипендии влияют на их обучение отрицательно, при этом размер стипендии отрицательно влияет на 41 % респондентов и лишь на 13 % — положительно. Анкетирование студентов бакалавриата факультета менеджмента показало, что только 18 % считают удовлетворительным размер стипендии, а 65 % недовольны условиями ее получения, снова ссылаясь на несправедливое, по их мнению, оценивание и рейтингование. При этом на вопрос: «Стали бы вы учиться лучше, если бы стипендия предоставлялась всем хорошистам и отличникам?» — утвердительно ответили 79 %. Но стоит учитывать тот факт, что студент, получающий стипендию, возможно, не станет учиться лучше.

4. Межличностные отношения.

Как участники опроса, так и анкетируемые указали, что межличностные отношения в университете влияют на их обучение положительно.

Таким образом, можно сделать следующие выводы. Во-первых, бытовые условия внутри университета влияют на обучение студентов отрицательно, демотивируя их. Во-вторых, по результатам опроса и анкетирования выяснилось, что такой элемент политики университета, как рейтингование, имея некоторое несовершенство, может демотивировать студентов при обучении. В-третьих, условия получения стипендии также демотивируют студентов при обучении, и снова при анкетировании они ссылались на несовершенство системы рейтингования. Такой гигиенический фактор, как межличностные отношения, оказался положительно влияющим на большинство студентов.

Рассмотрим возможные варианты решения данных проблем. Для устранения неудовлетворенности студентов относительно рейтинга и стипендии стоит усовершенствовать систему оценивания. Для того чтобы все студенты находились в равных условиях, необходимо ввести общие итоговые тесты, на оценивание которых не будет влиять человеческий фактор. Решение бытовых проблем является довольно сложной и трудоемкой задачей. Во-первых, стоит провести субботник, для того чтобы убрать передний и задний дворы, аудитории кампуса. Кроме того, стоит покрасить ступеньки, установить новый забор, посадить цветы, а на заднем дворе обустроить площадку для отдыха студентов. Во-вторых, необходимо устранить проблемы с отоплением внутри университета. Также стоит провести различные конкурсы, для того чтобы украсить институт как внутри, так и снаружи.

Таким образом, главной проблемой внутри НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург, решение которой требует комплексного подхода, являются бытовые условия. В настоящее время инициативная группа студентов занимается решением данной проблемы. По окончании внедрения проекта по благоустройству будет проведено повторное исследование влияния бытовых условий на студентов НИУ ВШЭ.

Литература

1. *Гуров В.И., Сукманов Э.В.* Эволюция теорий мотивации // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. 2008. Том 2. № 2. С. 72–74.
2. *Кравченко Е.В., Гизатулина И.А.* Оценка удовлетворенности преподавателей вуза с позиции теории Ф. Герцберга // Вестник ТИСБИ. 2011. № 4. С. 180–190.
3. *Мазняк И.О.* Теоретические представления о трудовой мотивации: анализ основных концепций // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Социология. 2006. № 1. С. 72–82.

ПРОБЛЕМЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ШКОЛЫ

Осетрова В. В.
студентка 2-го курса магистерской программы «Управление образованием»
факультета менеджмента НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург.
Научный руководитель — заведующая кафедрой институциональной экономики
НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург профессор Н. А. Заиченко

Аннотация. В статье представлены анализ подходов к оценке эффективности школы и формирование набора критериев и показателей оценки эффективности школы в контексте ее развития. Обсуждается необходимость понимания взаимосвязей и зависимостей всех стейкхолдеров образовательной организации для развития организации.

Ключевые слова: эффективность образования, эффективная школа и оценка ее эффективности.

Abstract. The analysis of approaches is presented in article to an assessment of efficiency of school and formation of set of criteria and indicators of an assessment of efficiency of school in a context of its development. Need of understanding of interrelations and dependences of all stakeholders of the educational organization for organization development is discussed.

Key words: the effectiveness of education, school effectiveness and efficiency assessment.

Проблемы эффективности образования в России и на международном уровне все чаще поднимаются в связи с необходимостью своевременной и динамической адаптации системы образования требованиям экономики.

Критерии оценки эффективности государственных организаций разрабатываются исполнительными органами власти на федеральном, региональном, районном уровнях. Руководители школ ставят перед собой вопросы: насколько эффективно функционирует школа как организация и можно ли оценить эффективность ее деятельности? При положительном ответе на вопрос о возможности оценивания эффективности деятельности школы расширятся границы самоанализа и школьного коллектива, а также управления, в частности, достижением необходимых показателей эффективности и маршрутами их изменения для достижения этих показателей. Адекватное оценивание эффективной деятельности образовательной организации может способствовать выбору пути развития организации.

Под развитием организации мы будем понимать такой процесс принятия решений, при котором достигается эффективность деятельности, учитываются потребности всех заинтересованных стейкхолдеров, используются внутренние возможности и внешние факторы (условия).

Актуальность проблемы выявления критериев эффективности образовательной организации с целью ее устойчивого развития определила выбор темы курсового исследования, его цель и задачи.

Цель исследования — анализ подходов к оценке эффективности школы и формирование «набора» критериев и показателей оценки эффективности школы в контексте ее развития.

Реализация данной цели достигалась решением ряда задач:

1) уточнение понятий «эффективность деятельности образовательной организации» (школы) и «эффективная школа» в контексте развития;

2) изучение теоретических подходов к систематизации атрибутов эффективности образовательной организации;

3) выявление базовых нормативно-правовых и методических оснований, формирующих подходы к оценке эффективности школы;

4) исследование и сравнительный анализ мониторинговых показателей оценки эффективности школы на макро- (федерация), мезо- (регион — район) и микроуровнях (район — школа) в контексте развития;

5) изучение подходов к выявлению степени аутентичности показателей оценки эффективности школы со стороны различных стейкхолдеров образовательной организации.

В литературе, нормативных и методических текстах акцент делается на *эффективности системы образования, а не эффективности школы*, то есть можно констатировать проблему неоднозначности в определении понятий «эффективность образовательной организации (школы)» и «эффективная школа».

В целях курсового исследования были предложены рабочие понятия эффективной школы и эффективности деятельности школы (образовательной организации). В понятие «эффективная школа» вкладывается социальный смысл, при котором для главных стейкхолдеров основным показателем эффективности становится удовлетворенность субъектов образовательными услугами.

В отечественной практике существует множество различных мониторингов, направленных на оценивание деятельности школы с точки зрения ее эффективности. Кто и на каких уровнях проводит оценку эффективности?

Анализ открытых источников позволил выделить три нормативно-методических подхода, которые используются для оформления «портрета эффективности» образовательной системы на *федеральном уровне*:

1. «Оценка эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации» [Указ Президента Российской Федерации...; Постановление Правительства Российской Федерации...] — 42 показателя;

2. Комплексный проект модернизации образования, в том числе модуль национальной инициативы «Наша новая школа» [Национальная образовательная инициатива...] — 231 показатель по 6 направлениям;

3. «Федеральная целевая программа развития образования на 2011–2015 годы» [Федеральная целевая программа...] — 42 показателя по 4 направлениям.

На *региональном уровне* к вышеперечисленным федеральным «методам оценивания» эффективности добавляются мониторинги, проводимые на уровне регионов. В Санкт-Петербурге эффективность системы образования «мониторит» Комитет экономического развития, промышленной политики и торговли (далее — КЭРППиТ), а направления развития задаются Комитетом по образованию:

• «Концепция социально-экономического развития Санкт-Петербурга 2020» [Постановление правительства Санкт-Петербурга № 275...] — 8 целевых показателей;

• «Мониторинг социально-экономического развития районов Санкт-Петербурга и оценка эффективности деятельности администраций районов Санкт-Петербурга на 2008–2011 годы (с изменениями на 9 февраля 2012 года)», проводимый КЭРППиТ [Распоряжение правительства Санкт-Петербурга № 592-Р...] — 9 целевых показателей;

• «Стратегия развития системы образования Санкт-Петербурга на 2011–2020 годы «Петербургская школа 2020» (далее — Петербургская школа 2020) [Стратегия развития системы образования Санкт-Петербурга...] — 9 направлений, 42 показателя;

• мониторинги ВШЭ и др.

В результате проведенного исследования можно констатировать: каждый проводимый мониторинг автономен. Используемые на разных уровнях методы (способы) оценивания эффективности деятельности образования в целом и образовательной организации в частности на 3–5 % дублируют друг друга и дополняются новыми показателями, полученными на уровне местных органов исполнительной власти или независимыми экспертными организациями.

Насчитывается порядка 300 показателей, которые могут быть отнесены к показателям, оценивающим эффективность деятельности системы образования и образовательной организации. Отсутствует единая методика с обозначенными атрибутами эффективности для выявления эффективной образовательной организации. Можно предполагать, что излишнее количество показателей эффективности делает процедуру оценивания чрезвычайно затратной, результат оказывается размытым, что не оставляет образовательным учреждениям возможности проводить оценку по тем показателям, которые особенно значимы для данного региона, района, местности либо культуры.

Случайный выбор показателей снижает эвристическую ценность информации, следовательно, необходимо определить перечень необходимых и достаточных показателей в целях их разделения на унифицированные (общие для определения среднестатистической «эффективной школы») и уникальные (для определения «эффективной школы», развивающейся в конкретных условиях и конкретной среде). Главная проблема заключается в нахождении оптимального соотношения между экономической эффективностью функционирования школы и социальной отдачей от образовательной деятельности.

Для развития организации важно понимание взаимосвязей и зависимостей всех стейкхолдеров образовательной организации. Под стейкхолдерами будем понимать различные социальные группы и институты, от которых зависит успех дела. Основные группы влияния на развитие школы выделены по методике Тульчинского [Тульчинский, 2011]. Предполагалось, что каждая группа имеет свои целевые установки и автономные ожидания от деятельности школы. Более того, каждая группа влияния имеет свое представление об «эффективной школе». В таблице 1 представлена матрица учета запросов разных стейкхолдеров.

Таблица 1

Матрица учета запросов стейкхолдеров на различные методы оценивания (в %)

Методы оценивания	**Внутренние клиенты**	**Внешние клиенты**	**Общественные организации**	**СМИ**	**Население**
Оценка эффективности деятельности ОИВ субъектов РФ	5	10	10	2	5
Комплексный проект модернизации образования	50	50	17	0	0
Наша новая школа	0,4	6	2	0,4	1
ФЦПРО 2011–2015 годы	0	2	5	2	0
Программа социально-экономического развития СПб на 2012–2014 годы	22	22	22	0	22
Мониторинг социально-экономического развития районов СПб и оценка эффективности деятельности администраций районов СПб	22	56	22	0	56
Петербургская школа 2020	2	17	7	2	10
Мониторинг НИУ ВШЭ	0	14	0	0	14

Раз существуют разные группы стейкхолдеров, значит, необходимо иметь представление о приоритетах каждой группы и учитывать их в каждом ОУ для выбора (корректировки) стратегии раз-

вития во взаимодействии со всеми участниками образовательного процесса. Только с учетом запросов заинтересованных в «эффективной школе» групп соответствующие методы оценивания будут появляться и поддерживаться.

Единственный мониторинг, направленный на выявление удовлетворенности дошкольным и общим образованием, представлен в «Мониторинге удовлетворенности населения Санкт-Петербурга дошкольным, общим, начальным и средним профессиональным образованием» [Мониторинг удовлетворенности...], проведенном по заказу Комитета по образованию СПб в 2010 году.

Выводы, которые можно сделать по проделанному исследованию: все проанализированные и используемые показатели внешние. Для оценки эффективности конкретной школы необходимы показатели внутренние, которые формируются с учетом запросов стейкхолдеров.

Для дальнейшего исследования ставится задача: узнать представления разных групп стейкхолдеров о понятии «эффективная школа», разработать матрицу показателей эффективности организации в свете ее развития с позиций родителей, педагогов, администрации, обучающихся, представителей общественности и СМИ.

На сегодняшний день существует Распоряжение Правительства РФ от 26 ноября 2012 года № 2190-р, в котором представлена Программа поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012–2018 годы на основе оценки эффективной деятельности. Оплата труда работников учреждений будет производиться в зависимости от качества оказываемых государственных (муниципальных) услуг (выполняемых работ) и эффективности деятельности работников по заданным критериям и показателям. С руководителем, а затем и работниками будет заключаться эффективный контракт, который будет включать помимо должностных обязанностей, условий оплаты труда показатели и критерии оценки эффективности деятельности для назначения стимулирующих выплат в зависимости от результатов труда и качества оказываемых государственных (муниципальных) услуг, а также меры социальной поддержки. Следовательно, тема оценки эффективности школы как фактора развития остается актуальной.

Литература

1. Комплексный проект модернизации образования России. URL: http://www.s_shegl.cha.edu54.ru/p26aa1.html (дата обращения: 24.06.2012).
2. Мониторинг удовлетворенности населения Санкт-Петербурга дошкольным, общим, начальным и средним профессиональным образованием. Аналитическая справка по заказу Комитета по образованию. СПб., 2011.
3. Национальная образовательная инициатива «Наша новая школа». URL: http://www.президент.рф/news/6683 (дата обращения: 20.05.2012).
4. Постановление Правительства Российской Федерации от 3 ноября 2012 года № 1142 «О мерах по реализации Указа Президента Российской Федерации от 21 августа 2012 года № 1199 «Об оценке эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации».
5. Постановление правительства Санкт-Петербурга № 275 «О Концепции социально-экономического развития Санкт-Петербурга до 2020 года» № 275 от 28.03.2012.
6. Распоряжение правительства Санкт-Петербурга № 592-Р «Об утверждении Методических рекомендаций по мониторингу социально-экономического развития районов Санкт-Петербурга и оценке эффективности деятельности администраций районов Санкт-Петербурга на 2008–2011 годы» от 07.07.2008. В редакциях от 01.11.2008 № 961-р, от 03.07.2009 № 452/1-р, от 19.08.2010 № 1062-р, от 17.12.2010 № 1769-р, от 11.05.2011 № 488-р, от 30.06.2011 № 737-р.
7. Стратегия развития системы образования Санкт-Петербурга на 2011–2020 гг. Петербургская школа 2020: сборник / науч. ред. Н.А. Заиченко. СПб.: ООО «Береста», 2010. 80 с.
8. Стратегия развития системы образования Санкт-Петербурга на 2011–2020 гг. Петербургская школа 2020. URL: http://nmc-peterhof.spb.edu.ru/spb_school_2020.http://www.fcpro.ru/targets-and-indicators/179 (дата обращения: 10.07.2014).
9. Стратегия развития системы образования Санкт-Петербурга на 2011–2020 гг. Петербургская школа 2020. URL: http://www.imc-mosk.ru/index.php/razvitie-obrazovanija/peterburgskaja-shkola-2020 (дата обращения: 23.06.2012)
10. *Тульчинский Г.Л.* PR в сфере культуры и образования: учебное пособие. СПб.: Издательство «Лань», «Планета МУЗЫКИ», 2011.
11. Указ Президента Российской Федерации от 21 августа 2012 года № 1199 «Об оценке эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации».
12. Федеральная целевая программа развития образования 2011–2015 гг. URL: http://www.fcpro.ru/targets-and-indicators/179 (дата обращения: 10.11.2012)

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ АНАЛИЗА СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЕЙ ДЛЯ ИЗУЧЕНИЯ СТРУКТУРЫ УЧЕБНЫХ ГРУПП УНИВЕРСИТЕТА

Полуэктов Д. А.
студент 1-го курса факультета менеджмента НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург;
Пронин А. С.
старший преподаватель факультета менеджмента НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург

Аннотация. Данная статья посвящена анализу структуры такого типа социальной сети, как учебная группа. На основе собранных социометрических данных был проведен анализ отношений между разными учебными группами на курсе и выявлена реальная структура социальных отношений. Полученные выводы позволяют дать ответ на вопрос, почему одна из учебных групп в представленном кейсе так сильно разделена на подгруппы, каждая из которых взаимодействует с двумя другими более плотными учебными группами.

Ключевые слова: социальная сеть, сетевой анализ, алгоритм кластеризации Ньюмана, модулярность, центральность, битвинность.

Abstract. The current article is about structure analysis of such social network as university study group. Using sociometric information gathered, authors analysed and depicted the real structure of social relationship between different study groups at the same year of study (first course students). These results also helped to answer the question why one of the groups is dived into several sub-groups, and each one communicates with the other, stronger connected groups.

Key words: social network, network analysis, newman grouping, modularity, centrality, betweenness.

Все люди принадлежат к определенным социальным группам, например «студенты», «покупатели магазина «О`Кей», «музыканты» и другие варианты. Самым интересным, с точки зрения исследователя, является то, каким образом формируются эти группы и как соорганизованы отношения людей внутри этих групп. Дж. Хоманс в своей теории социального обмена [Homans, 1961] отмечал, что различные структурные образования возникают, когда люди начинают обмениваться друг с другом своими социальными благами (материальными и нематериальными). Более того, на основе положений теории Хоманса мы можем сделать вывод, что чем больше люди общаются, тем больше привязываются друг к другу. Именно тогда зарождается групповая идентичность. Отношения в группе начинают зарождаться благодаря взаимному социальному одобрению участников группы. Из-за такого вознаграждения (стимула) индивид старается повторить свое поведение (в виде реакции на стимул). Иными словами, такие положительные стимулы могут породить сильные симпатии у индивидов внутри группы, проявляемые в виде привязанности или, например, доверия. Задача *данного* исследования состояла в *анализе* возникших отношений внутри учебных групп, а также между этими группами, *обучающимися на одном курсе в университете*.

Сразу стоит оговориться о двух очень важных методах сбора данных, которые были использованы в нашем исследовании: социометрии и включенном наблюдении [Градосельская, 2004. С. 24]. Социометрия позволила нам выявить взаимоотношения студентов в учебных группах — как позитивные, так и негативные взаимные выборы. На основе собранных данных были построены представленные ниже социограммы. Включенное наблюдение позволило сделать интерпретацию сетевых данных качественной и насыщенной.

Конечно, существуют и другие методы исследования групп. Нельзя обойти вниманием классический метод опроса (анкетирования или интервьюирования) [Гидденс, 2005. С. 474]. Этот метод, безусловно, хорош в том случае, когда необходимо собрать большое количество данных. Однако истинность таких данных ставится под вопрос многими исследователями. Тем более что в нашем исследовании данных было не так уж много и важна была именно их истинность. Еще один метод, о котором стоит упомянуть, это этнографический метод. Он заключается в сборе первичных данных путем наблюдения за выбранными людьми, действиями и ситуациями. При этом исследователь непосредственно определяет и регистрирует все факторы, касающиеся изучаемого объекта или явления.

Первым шагом в ходе исследования был социометрический опрос студентов трех групп (A, B, C) одного направления обучения (группа государственного и муниципального управления была исключена из опроса, поскольку учится по отдельной программе, а следовательно, почти не пересекается на занятиях со студентами других учебных групп), состоящий из 5 вопросов:

1. С кем из группы вы общаетесь чаще всего?
2. Кому в группе вы доверяете больше всего?
3. К кому на курсе вы обращаетесь за информацией чаще всего?
4. К кому на курсе вы обращаетесь, обдумывая новую или сложную проблему, связанную с учебой?
5. Вы бы учились лучше, если бы смогли чаще общаться с этими людьми на курсе?

В соответствии с положениями теории Хоманса, должна была соблюдаться следующая закономерность: чем больше люди общаются, тем больше они привязываются друг к другу, то есть применительно к кейсу учебных групп индивиды внутри своих учебных групп должны были общаться плотнее, чем с индивидами из других групп. Иными словами, в программе Ora-Networks[28], которую мы использовали для анализа и визуализации полученных данных, мы должны были увидеть три очень сплоченные группы, из которых связи «наружу» почти не выходят. Более того, предполагается, что эти группы должны располагаться далеко друг от друга, поскольку студенты общаются друг с другом и доверяют друг другу больше, нежели людям из других учебных групп.

Однако по итогам проведенного анализа эти предположения оказались неподтвержденными. На курсе сложилось множество компаний, среди которых можно было выделить две наиболее крупные и сплоченные, состав участников которых повторял формальную структуру двух учебных групп. Третья же учебная группа (С) была сильно разрозненна, причем одна ее часть была ближе к первой учебной группе, а другая — ко второй (рис. 1. Члены одной учебной группы обозначаются одинаковыми фигурами. Так, можно выделить две явные группы «квадратов» и «кругов». Группа «треугольников» — третья учебная группа — сильно разрозненна). Задачей данного исследования фактически становится выяснение причин такого отклонения от заданного теорией идеального состояния.

Из трех вопросов анкеты, в которых речь шла не только о членах учебной группы респондента, но и о других группах курса (вопросы 3–5), нам предстояло выбрать тот, в котором коэффициент модулярности был наибольшим [Newman, 2006. С. 2]. Модулярность — это величина, колеблющаяся в пределах от 0 до 1, которая показывает нам соотношение силы связей индивидов внутри группы с силой связей этих же индивидов с индивидами из других групп. Если значение модулярности равно 0, то группа замкнута и ни одна связь не выходит наружу. Если же данная величина равна 1, то группы нет, а существует граф, поскольку все связи направлены из группы. Следовательно, чем ближе показатель к 0, тем плотнее индивиды связаны внутри самой группы. В соответствии с теорией, именно такие значения показателя для учебной группы мы должны были наблюдать. Однако коэффициенты модулярности в данном кейсе были приближены к 1, что означало сильную кластеризацию на курсе, то есть существовало много компаний, хорошо общавшихся друг с другом. Наибольший коэффициент модулярности составил 0,570.

Для выяснения причин такого отклонения был проведен анализ структурных особенностей курса на примере группы, которая кластеризована сильнее других.

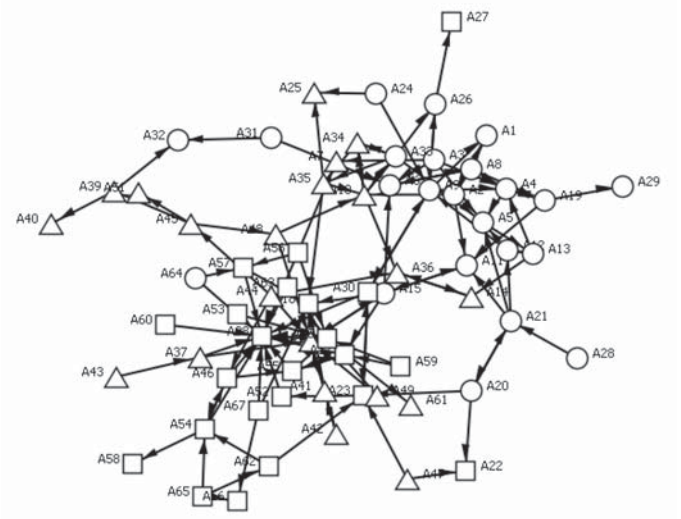

Рис. 1. Структура отношений студентов разных групп на основе ответов на вопрос: «К кому на курсе вы обычно обращаетесь, обдумывая новую или сложную проблему, связанную с учебой?»

[28] Узнать подробнее о программе можно, пройдя по ссылке: http://www.casos.cs.cmu.edu/projects/ora/

Первая структурная особенность, рассмотренная нами, называется битвинность (Betweeness) [Brandes, 2001. C. 3]. Мы предположили, что, возможно, данная учебная группа выполняет роль своеобразного моста между двумя другими учебными группами, связывая их. Битвинность индивида как раз и означает его возможность связывать через себя двух других или более индивидов. По сути, индивид является неким мостом между двумя индивидами, находясь на кратчайшем пути от одного к другому. Максимальное значение коэффициент битвинности индивида приобретает тогда, когда мы не можем обойти этого индивида, чтобы не связаться с другим индивидом (то есть с тем, кто стоит на кратчайшем расстоянии от этого индивида). Таким образом, индивиды с наибольшей битвинностью должны были принадлежать к рассматриваемой нами группе (на рис. 1 она обозначается треугольниками). Однако наблюдалась обратная закономерность: индивидам, входящим в состав рассматриваемой группы, принадлежали наименьшие показатели битвинности. Следовательно, данная структурная особенность группы не является валидной для объяснения интересующего нас явления.

Вторая структурная особенность, которую мы рассмотрели, называется хаб-центральность (hub-centrality). Мы предположили, что индивиды из рассматриваемой нами группы должны выступать в роли неких посредников между индивидами из двух других групп. Хаб-центральность индивида показывает его взаимосвязь с наиболее популярными индивидами через связи, отходящие от данного индивида к этим индивидам. Иными словами, агенты из рассматриваемой нами учебной группы должны были обладать наибольшими показателями хаб-центральности, поскольку они, предположительно, общались с наиболее популярными людьми на курсе, которые входили в состав двух других учебных групп. Тем не менее по результатам анализа агенты рассматриваемой нами группы не обладали высокими показателями хаб-центральности. Следовательно, структурные особенности группы плохо объясняют причину такой разрозненности учебной группы. А значит, ответ стоит искать в аналитических (то есть основанных на атрибутах индивидов) особенностях группы, о которых впервые заговорил Пол Лазарсфельд [Lazarsfeld, 1993].

Первый атрибут, рассмотренный нами, — место, откуда приехали студенты (Location). И здесь следует оговориться, что мы стали рассматривать каждую группу отдельно, поскольку ответ на вопрос о такой раздробленности группы стали искать в самой учебной группе, а для этого стоило сравнить разделение на подгруппы в соответствии с заданными атрибутами в каждой учебной группе и выявить, где можно найти связь между атрибутом и распределением на подгруппы. Для начала в каждой группе были выделены подгруппы (снова через алгоритм кластеризации Ньюмана). А затем студентам из Санкт-Петербурга была задана форма точки «ромб», а приезжим студентам — «треугольник». В результате ни в одной из учебных групп не было видно четких подгрупп (плотных и удаленных друг от друга компаний) на основе данного атрибута. В группах были смешанные компании. Следовательно, данный атрибут не может объяснить разрозненность группы.

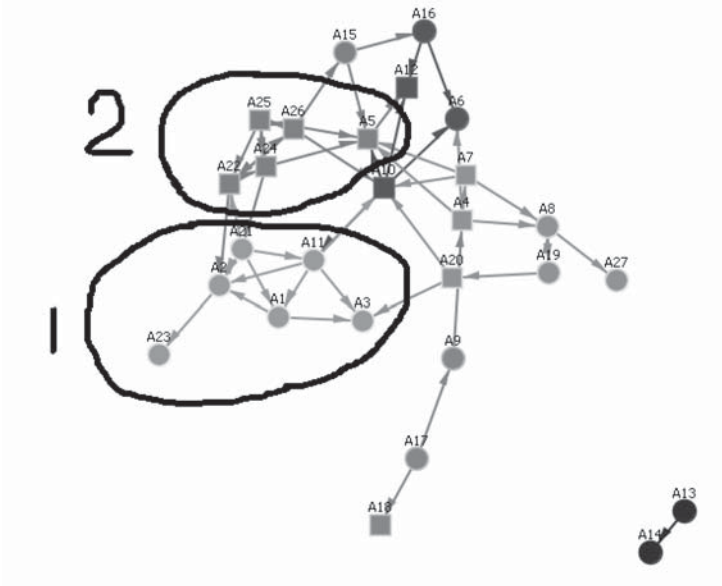

Рис. 2. Разделение на основе атрибута «пол» в группе С

Второй атрибут — пол (Gender). Сначала мы выделили подгруппы в каждой учебной группе при помощи алгоритма кластеризации Ньюмана, а затем задали форму точки «квадрат» для юношей и «круг» для девушек. И оказалось, что именно в рассматриваемой нами группе (С) (рис. 2) можно было выделить две подгруппы, основываясь на признаке пола. Причем лидерами этих подгрупп были члены группы с наибольшими показателями In-Degree Centrality, то есть те, с кем чаще всего общаются, или самые популярные ребята в группе (это индивиды под номерами А2 и А5).

Но для того чтобы выяснить, что именно данные индивиды определяют ту ситуацию, когда одна половина группы общается с первой учебной группой, а другая — со второй, следует еще раз взглянуть на их положение на курсе. На рис. 3 мы можем заметить, что эти два индивида расположены рядом с разными группами (поскольку опрос был анонимным и были введены специальные обозначения отдельно для членов конкретной группы и курса в целом, обозначения на рис. 2 и рис. 3 не совпадают). Иными словами, подтверждается гипотеза о том, что именно два этих популярных студента, которые к тому же являются лидерами разных подгрупп (группы юношей и группы девушек), и обуславливают то, что группа так сильно разрозненна.

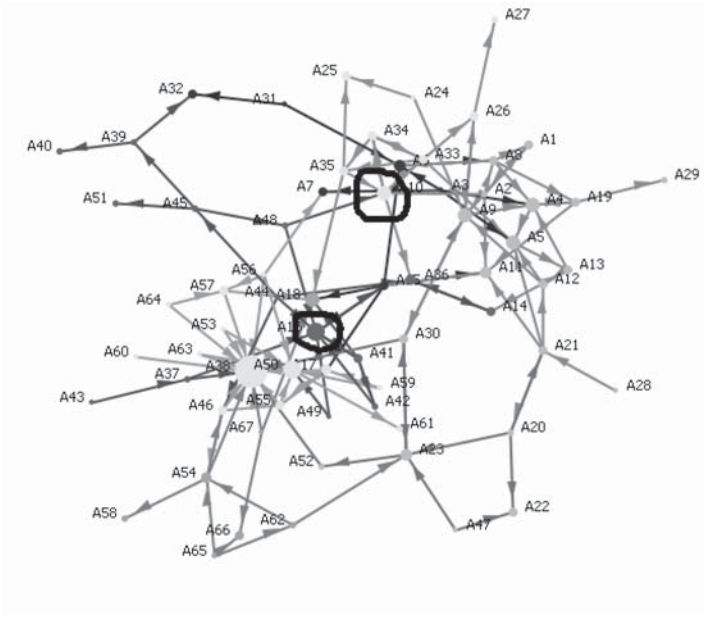

Рис. 3. Показатели In-Degree Centrality на курсе

Таким образом, можно сказать, что именно аналитические свойства (а именно пол) сыграли решающую роль в том, что группа оказалась настолько разобщенной на курсе по сравнению с двумя другими учебными группами. Но эти свойства позволяют лишь обнаружить закономерность, которую мы пытались выявить в поисках решения проблемы исследования, состоявшей в выяснении причины раздробленности одной из учебных групп, а также близости одной ее части к первой учебной группе на курсе, а другой части — ко второй группе. Для анализа же и характеристики данной закономерности нужны фокусированные, посвященные конкретно этому вопросу исследования. Например, исследование гомофилии (Homophily) [McPherson et al., 2001] может ответить на вопрос о характере связи, то есть поможет выяснить, почему группа кластеризована именно по данному атрибуту (пол).

По результатам анализа источников, посвященных изучению структур учебных групп в университетах, можно утверждать, что данная тема начала интересовать исследователей еще в 40-е годы XX века. В доступе довольно много статей по исследованию структуры студенческих групп, но также стоит отметить, что в последнее время происходит своеобразный ренессанс данной области исследований [Sip et al., 2011]. Иными словами, данная тема набирает обороты и становится очень перспективной.

Собранные в ходе исследования данные помогли увидеть истинную структуру каждой учебной группы и их взаимодействие друг с другом на уровне курса. Это, безусловно, не конечный этап исследования. В дальнейшем собранные данные могут быть учтены, если возникнет необходимость перегруппировки групп. Кроме того, возможно повторное проведение аналогичного исследования на старших курсах через несколько лет. Это позволит увидеть, насколько сильно изменится струк-

тура учебных групп с течением времени. И речь здесь идет не о количестве агентов в группах, которое, безусловно, будет меняться, а о качестве связей, о выборе, который делают индивиды в разные периоды времени. В заключение стоит отметить, что данный подход релевантен для исследования любых социальных групп. Ввиду этого принцип описания реальной структуры отношений внутри студенческих групп может быть использован для аналогичных целей в подразделениях организаций.

Литература

1. *Гидденс Э.* Социология. Издательство «Едиториал УРСС», 2005.
2. *Градосельская Г.В.* Сетевые измерения в социологии: учебное пособие. М.: Изд. дом «Новый учебник», 2004.
3. *Brandes U.* A Faster Algorithm for Betweenness Centrality // Journal of Mathematical Sociology. 2001. No. 25(2). P. 163–177.
4. *Homans G.C.* Social behavior: its elementary forms. N. Y.: Harcourt Brace Jovanovich, 1961.
5. *Lazarsfeld P.F.* Analyzing the relations between variables // On social research and its language / ed. by R. Boudon. Chicago: The University of Chicago Press, 1993.
6. *McPherson M., Smith-Lovin L., Cook J.M.* Birds of a Feather: Homophily in Social Networks. Vol. 27: 415–444. 2001.
7. *Newman M.E.J.* Modularity and community structure in networks. Department of Physics and Center for the Study of Complex Systems, University of Michigan, Ann Arbor, MI 48109. Edited by Brian Skyrms, University of California, Irvine, CA, and approved April 19, 2006 (received for review February 26, 2006).
8. *Sip J., Pijl M., Koster A.* Friends in the classroom: a comparison between two methods for the assessment of students' friendship networks // Social Psychology of Education: An International Journal. 2011. No. 14. P. 475–488.

КАК ПИСАТЬ МЕТОДИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО ДЛЯ ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ

Стрекалова Н. Д.
д. э. н., профессор НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург

Аннотация. Цель этой статьи состоит в том, чтобы представить комплексный подход и дать конкретные рекомендации по разработке методического руководства к кейсу для преподавателей. Представленный материал раскрывает роль и значение, типовую структуру и конкретное содержание методического руководства для преподавателей. Он предназначен для тех, кто делает первые шаги по подготовке кейсов, а также может быть полезен для опытных преподавателей, занимающихся разработкой и использованием кейсов в бизнес-образовании.

Ключевые слова: кейс-стади, методическое руководство для преподавателей, применение кейс-стади в бизнес-образовании.

Abstract. The purpose of this article is to present the multipronged approach and to give specific recommendations for methodological guideline development for teachers for the case. Presented data disclose the role and the meaning, the typical structure and the specific content of teachers' manual. This article is for those who make the first steps toward preparing for the case writing. And also it can be useful for experienced teachers who are working on development and usage of cases in business education.

Key words: case study, methodological guideline for teachers, use of case study in business education.

Введение

Реализация компетентностного подхода в бизнес-образовании согласно принятым стандартам третьего поколения (ФГОС ВПО) предусматривает использование в учебном процессе активных и интерактивных форм проведения занятий, анализ и обсуждение конкретных ситуаций, подготовленных на реальных примерах российского бизнеса. В связи с этим за последние 5–7 лет заметно возросла активность российских преподавателей высшей школы по подготовке таких кейсов.

Вопросы, связанные с методическими рекомендациями по разработке кейсов и подготовке методического руководства для преподавателей, достаточно освещены в работах зарубежных авторов [Barnes et al., 1994; Herreid, 2006; Naumes, 2012], однако в отечественной литературе лишь немногие авторы [Гладких, 2006] уделяли этому свое внимание.

Однако для достижения успеха в обучении студентов на основе кейс-метода необходимо, чтобы разработанный кейс сопровождался понятным и четким методическим руководством для преподавателей (Teaching Note, в дальнейшем TN). Такое методическое руководство должно выступать своего рода дорожной картой, которая показывает стороннему преподавателю основное направление обучения и помогает ему в выборе маршрута для достижения успеха в учебной аудитории.

Поэтому цель данной статьи — подготовить методические рекомендации, которые помогут разработчикам кейсов справиться с задачей формирования эффективного методического руководства для сторонних преподавателей применительно к их кейсу.

Роль и значение методического руководства для преподавателей (Teaching Note)

Многие авторы кейсов относятся к разработке методического руководства (Teaching Note) как к второстепенному материалу. Однако этот материал является важным компонентом хорошего кейса. Он создается прежде всего для сторонних преподавателей, которые захотят использовать данный кейс в своем учебном процессе. Разработка методического руководства к кейсу, несомненно, полезна и для самого автора, поскольку структурирует его мышление, позволяет осмыслить и четко сформулировать основные вопросы, помогает использовать педагогические приемы и другие открывающиеся возможности кейса для активизации самого процесса обучения студентов. Методическое руководство открывает доступ к использованию вспомогательных ресурсов (дополнительной информации) как для преподавателей, так и для студентов. Хорошо подготовленное методическое руководство способно существенно облегчить самому автору подготовку к проведению занятий, а также и другим сторонним преподавателям, что особенно важно, если кейс предполагается использовать многократно, в разных группах, в течение ряда лет.

Хорошая разработка методического руководства и его успешное применение обеспечивают гарантию того, что процесс обучения с использованием данного кейса пройдет так, как задумывал сам автор. Благодаря такой помощи сторонние преподаватели смогут достичь успеха. Поэтому не следует недооценивать роль и значение методического руководства для преподавателей в достижении успеха при обучении на основе case ctudy.

Типовая структура методического руководства для преподавателей

При его подготовке возникают два важных вопроса: кто должен писать методическое руководство для преподавателя и когда это лучше делать?

Методическое сопровождение к кейсу для сторонних преподавателей должен разрабатывать сам автор кейса. Лучше всего писать его одновременно с кейсом, в процессе работы с ним, а заканчивать его подготовку одновременно с последним параграфом кейса.

В отличие от кейса, текст которого должен быть написан в прошедшем времени, методическое руководство пишется в настоящем времени, поскольку отражает текущий анализ проблем, поднятых автором в кейсе.

Типовая структура методического руководства включает в себя следующие составляющие:

1) введение;
2) цели и задачи кейса;
3) ключевые концепции и теории;
4) основные проблемы и вопросы;
5) организация работы с кейсом (педагогический аспект);
6) анализ кейса;
7) заключение.

Объем методического руководства, как правило, не должен превышать 5–6 страниц. Рассмотрим содержание методических рекомендаций к кейсу более подробно.

Содержание методического руководства для преподавателей

1. **Введение** начинается с краткого обзора кейса, раскрывает предмет, актуальность темы и ключевые моменты. Вводная часть помогает понять, в рамках какой дисциплины автор кейса рекомендует его использовать. Здесь отображается информация о том, какие темы учебной дисциплины будут отработаны студентами.

Во введении важно определить целевую группу — основных потребителей кейса. Кто является потенциальным потребителем? Для кого предназначен кейс: для отечественных/иностранных студентов; студентов младших/старших курсов; слушателей программ переподготовки/MBA?

Если кейс предназначен для нескольких целевых групп, то необходимо дать рекомендации по адаптации данного кейса применительно к разным сегментам.

В данном разделе даются сведения о том, какими знаниями должны обладать студенты, прежде чем приступят к выполнению кейса, а также о том, какие дополнительные знания и навыки они получат после завершения работы над кейсом.

2. **Цели и задачи.** Автор кейса должен дать четкое представление о целях и задачах обучения на основе кейса. Он должен показать, какие дополнительные знания/навыки получат студенты после завершения работы над ним. Потенциальные пользователи должны четко понимать полезность этого кейса для формирования компетенций в ходе обучения.

Поэтому лучше всего начинать с убедительной формулировки целей обучения. Преподаватели, имеющие глубокие знания в рамках определенной дисциплины, рассматривают кейс с точки зрения возможности его использования в рамках своей дисциплины, поэтому четкая формулировка целей может повлиять на их решение воспользоваться этим кейсом.

Процесс формулировки целей обучения на первый взгляд кажется достаточно легкой задачей, однако это один из самых сложных этапов.

Автор должен дать четкое описание целей кейса. К примеру, не просто указать, что «кейс развивает аналитическое мышление студента», а показать конкретные результаты (студент научится «проводить критический анализ информации, представленной в таблицах №...», «вырабатывать и сравнивать альтернативные варианты решений», «приводить аргументацию и делать обоснованный выбор», «разрабатывать стратегию развития бизнеса организации» и др.).

Помочь сформулировать цели обучения могут ответы на вопросы:

1) Что именно студенты будут знать? Какой лекционный материал они закрепят после выполнения и обсуждения данного кейса?

2) Что студенты будут уметь делать на практике?

Автору кейса необходимо продолжить данные вопросы глаголом: «После обсуждения кейса студенты будут знать / будут способны делать...». Лучше всего обозначить от трех до пяти целей обучения и указать их по мере нарастания сложности их достижения с учетом требуемого интеллектуального уровня подготовки. Преподавателю следует со всей ответственностью подойти к выбору глаголов, описывающих то, что студент должен будет знать и уметь делать после выполнения данного кейса. Необходимо убедиться, что поставленные цели обучения являются достижимыми и измеримыми. Обычно именно критерий измеримости представляет наибольшую сложность для преподавателя. Очень просто использовать такие глаголы, как «понять», «демонстрировать» (или, что еще хуже, — «демонстрировать понимание...») и не предоставлять студентам возможности доказать и показать, что они усвоили материал и получили определенные навыки.

После того как определены цели обучения, можно приступать к написанию пояснений к содержанию кейса.

Содержание кейса должно соответствовать поставленным целям обучения. Автор должен подготовить кейс, который позволит студенту разобраться в том, что происходило в данной организации; с какими трудностями и проблемами сталкивались лица, которым нужно было принимать решения; показать динамику развития событий и т. д.

3. **Ключевые концепции и теории.** В данном разделе автору следует указать концепции и теории, опираясь на которые студенты будут обсуждать данный кейс. Решение жизненных проблем требует глубокого понимания причин происходящих событий. Для понимания наиболее сложных проблем может понадобиться сразу несколько теорий.

4. **Основные проблемы и вопросы.** Перед тем как начать подробное обсуждение кейса, преподавателю полезно дать студентам общую вводную информацию и охарактеризовать ситуацию, которая сложилась в тот период времени в регионе или стране, показать особенности внешнего окружения.

• Вводная информация для студентов. В методическом руководстве для преподавателя автор может представить дополнительную информацию (2–3 абзаца), раскрывающую характеристику ситуации того времени.

• Формулировка проблем. Автор кейса определяет проблему (-ы), которую (-ые) студентам предстоит выявить, проанализировать и найти решение.

Конечно, проблемы в самом кейсе должны быть завуалированными, а не очевидными, сложными, но вместе с тем реалистичными. Чем больше в них степень вымысла, тем меньший эффект в обучении будет достигнут.

Хороший кейс обычно вращается вокруг по крайней мере одной главной проблемы, которую можно и нужно выявить, идентифицировать, но не так-то просто решить. Проблема должна бросать вызов студентам, заставлять их двигаться к более высоким потребностям в обучении, более глубокому погружению и изучению вопросов, побуждая их к выяснению, как отдельные проблемы связаны друг с другом, почему определенные события происходят так, а не иначе.

• Основные вопросы. Здесь автор кейса должен сформулировать перечень вопросов, которые необходимо задать студентам при обсуждении кейса, а также дать краткие обобщающие ответы, которые, с его точки зрения, являются правильными и обоснованными.

Полезно также сформулировать промежуточные выводы по каждому этапу проведенной работы с кейсом (подобрать универсальные обобщающие слова, подвести промежуточные итоги обсуждения).

5. **Организация работы с кейсом (педагогический аспект):**

• План работы с кейсом и организацию учебного процесса целесообразно описать в деталях: что необходимо сделать в первую очередь, что во вторую и т. д. Важно представить план проведения занятия и определить ориентировочное количество времени, которое потребуется на выполнение каждого пункта плана.

• Организация работы с кейсом. В методическом руководстве должно быть отражено все то, что студент должен выполнить в завершение работы над кейсом. Задача автора кейса — дать преподавателю общее понимание содержания кейса, целей, ключевых вопросов для обсуждения и предложить обучающие подходы / педагогические приемы.

Важно показать, какое количество человек в группе является приемлемым/оптимальным для организации эффективной работы над кейсом.

Важно распределить роли в студенческой группе и определить обязанности действующих лиц. Такого рода информация поможет студенту в разработке тактики действий. Уровень ответственности и функции занимаемой должности придают направление действиям читателя для разрешения проблемной ситуации. Студент может действовать только в рамках предписанной ему роли и в рамках указанного временного периода.

В качестве действующих лиц можно использовать команду менеджеров/работников данной организации. Однако автору кейса сложнее вызвать симпатию студента к команде, нежели к одному участнику. Студенту, в свою очередь, будет труднее отождествить себя с командой. Иногда лучше свести работу всей команды к одному человеку — главному герою (исполнительному директору, предпринимателю и др.).

6. **Анализ кейса.** Важным шагом является анализ кейса, который предполагает характеристику проблемной ситуации, формулировку проблемы и описание ее сути.

Основные вопросы, которые так или иначе встают перед студентами, сводятся к следующему:

1. В чем заключается проблема?

2. Что нам о ней известно? Что неизвестно?

3. С какими трудностями пришлось столкнуться главному герою?

4. Какие меры были предприняты? Какие были допущены ошибки?

5. Что нужно предпринять, решить, осуществить? От каких предубеждений главный герой должен себя обезопасить?

Чтобы принять верное решение, студент должен не только понимать роль, которую ему предстоит выполнить, но и быть в курсе того, какими ресурсами (финансовыми, людскими, информационными, материальными и т. д.) он располагает. Это очень важно для осознания студентами всех возможностей, сложностей проблемы, поиска и выбора правильного решения, возможных последствий принимаемых решений. Все это способствует достижению поставленных целей обучения.

Хороший кейс позволяет развивать навыки не только анализа, но и синтеза. Обычно студенты быстро приобретают навыки разбиения целого на части, хорошо усваивают анализ. Они учатся выделять группы связанных между собой проблем. Но у них зачастую возникают трудности с синтезом: как связать отдельные факты, осмыслить влияние разных факторов и наметить последовательный,

ясно сформулированный план действий. Проблемы по реализации намеченного плана действий могут быть использованы преподавателем, чтобы усилить динамическую напряженность обсуждения, выдвигая на первый план анализ и учет воздействия социальных факторов.

Автору кейса нужно сформулировать вопросы и подать историю так, чтобы студенты могли задуматься о конкурирующих альтернативах.

Дополнительная информация (в виде финансовых данных, графиков, таблиц, исторических справок и др.) может быть представлена в приложении, чтобы увеличить уровень сложности кейса. Данный материал может представлять собой сырую, необработанную информацию, которую необходимо проанализировать, чтобы решить проблему.

Хороший учебный кейс стимулирует горизонтальное мышление, использование динамического взаимодействия между индуктивными и дедуктивными методами исследования проблем. Поскольку проблемы бизнеса становятся все более сложными и взаимозависимыми, для студентов важно:

- изучить, как дифференцировать (делать различие) главные и второстепенные проблемы;
- понять, как обнаруживать бизнес-модели;
- научиться отличать проблемы от симптомов (признаков);
- уметь синтезировать свои мысли и представлять их в форме последовательных, ясно сформулированных и применимых на практике решений.

Важно, чтобы учебные кейсы могли показать, что нет и не может быть никакого одного решения бизнес-проблемы и что возможно существование нескольких, конкурирующих между собой альтернативных вариантов решений и между ними есть выбор. Умение понимать и делать выбор, видеть за этим определенную логику способствует развитию стратегического мышления студентов при столкновении с бизнес-проблемами.

Конечно, автору кейса не следует перегружать читателя разнообразными фактами, особенно в начале кейса. Дополнительные сведения могут быть даны в приложениях, в ссылках на сайты и литературу для дополнительного чтения. Важно помнить, что ключевая информация может содержаться не только в самом методическом руководстве.

7. **Заключение.** В завершение методических рекомендаций автору кейса целесообразно дать краткий список выводов, которые должны быть сделаны преподавателем, а также уроки, которые можно извлечь из анализа кейса. В послесловии важно показать, что происходило в реальной жизни, как рассматриваемая проблема была решена на практике. Здесь можно указать, какая компьютерная и мультимедийная поддержка требуется кейсу.

Автору кейса необходимо дать список основной и дополнительной литературы и других источников информации, которые студентам нужно проработать. Можно привести ссылки на сайты, публикации в прессе, научные статьи и др., которые могут быть полезными при подготовке к обсуждению и при рассмотрении кейса.

Итак, практическое использование представленных выше конкретных рекомендаций по подготовке методического руководства для преподавателей может оказать действенную помощь авторам кейсов. Все это в итоге будет способствовать активизации обучения студентов на основе кейс-метода и продвижению кейсов в бизнес-образование.

Литература

1. *Гладких И.В.* Методические рекомендации по разработке учебных кейсов. СПб.: Изд. центр ф-та менеджмента СПбГУ, 2006.
2. *Barnes L.B., Christensen C.R., Hansen A.J.* Teaching and the case method. Boston (MA): Harvard Business School Press, 1994 (3rd ed.).
3. *Herreid C.* Start with a Story: The Case Study Method of Teaching College Science. National Science Teachers Association, 2006.
4. How to Write a Business Case Study. Michigan Ross School of Business, 2012. P. 1–24.
5. *Naumes W.* The art & craft of case writing / by William Naumes and Margaret J. Naumes. 3rd ed. USA: M.E.Sharpe. Inc. 2012.

КАК ПИСАТЬ УЧЕБНЫЕ КЕЙСЫ: КРАТКОЕ ПРАКТИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО

Стрекалова Н. Д.
д. э. н., профессор НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург

Аннотация. Цель этой статьи состоит в том, чтобы дать базовую информацию и конкретные практические рекомендации, связанные с процессом подготовки и написания учебных кейсов. В статье авторы раскрывают признаки хороших кейсов, пути повышения их обучающей ценности, связывая содержание кейса с соответствующими теориями и концепциями в процессе профессиональной подготовки менеджеров. Представленный методический материал будет полезен для тех, кто делает первые шаги в написании кейсов, а также предлагает ряд практических рекомендаций для опытных преподавателей и исследователей менеджмента.

Ключевые слова: кейс-стади, применение кейс-стади в менеджмент-образовании, методические рекомендации по разработке и написанию учебных кейсов.

Abstract. The purpose of this article is to present the baseline information and the specific operational guidelines which are connected with the process of preparing and writing case studies. In this article the authors disclose the attributes of good cases and the ways of their educational value raise by connecting the case content with corresponding theories and concepts in the process of managers' professional education. The presented methodological material is useful for those who make the first steps toward preparing for the case writing and it also offers a variety of operational guidelines forexperienced teachers and management researches.

Key words: case study, use of case study in management education, methodological guideline for case studies development and writing.

Введение. Вхождение России в европейское образовательное пространство, присоединение к Болонскому процессу предполагают осмысление и освоение российскими преподавателями и исследователями накопленного зарубежного опыта, интерактивных методов обучения и организации эффективной работы студентов.

Одним из эффективных подходов к обучению студентов высшей школы является case study (в дальнейшем: кейс-стади, кейс-метод), который предполагает проведение детального, глубокого анализа одной конкретной ситуации. Предложенный впервые Гарвардской школой бизнеса для обучения стратегическому менеджменту, сегодня он получил всеобщее признание и широко используется преподавателями и исследователями в университетах многих стран мира.

Кейс-стади — это мощный инструмент для изучения объектов бизнеса и обучения менеджеров, который основан на ситуационном подходе. Основное его преимущество состоит в том, что он ориентирован на «постановку вопросов», в то время как другие методы — на «предлагаемые решения». Это преимущество дает возможность студентам реально участвовать в процессах анализа, подготовки и принятия решений при первоначальной постановке и осмыслении основных вопросов в кейсе, до того как будут найдены и сформулированы соответствующие решения.

Как известно, подготовка учебного кейса отличается от написания научной статьи. В этой связи от преподавателя требуются определенные знания, навыки, накопленный практический опыт. Осмысление работ российских [Виханский и др., 1997; Гладких, 2006] и зарубежных авторов [Ellet, 2007; Farhoomand, 2004; Mauffette-Leenders et al., 2007; Merriam et al., 2007], а также обобщение нашего личного опыта по подготовке кейсов и опыта зарубежных коллег, с которыми авторам приходилось встречаться в разные периоды преподавательской деятельности, позволили подготовить методический материал в форме практического руководства и поделиться своими соображениями по написанию учебных кейсов.

Представленный ниже материал, несомненно, может быть полезен для тех, кто делает первые шаги в написании кейсов, а также содержит ряд практических рекомендаций для опытных преподавателей и исследователей менеджмента.

Виды учебных кейсов. В литературе встречаются разные классификации учебных кейсов. Одна из классификаций, более подробно рассматриваемая Н. Д. Стрекаловой, представлена на рис. 1. В ней в качестве классификационных признаков используются объемные показатели и другие характеристики учебных кейсов: количество страниц, рисунков, таблиц, интервью, проводимых при подготовке кейса, наличие методических рекомендаций для преподавателя и др. (см. табл. 1).

Рис. 1. Виды учебных кейсов

Все многообразие учебных кейсов можно упорядочить в три группы:

• мини-кейсы, которые носят иллюстративный характер и представляют собой простой «снимок» какой-либо интересной проблемы;

• исследовательские, «полноформатные» кейсы (по типу кейсов Гарварда);

• «европейские» кейсы, занимающие промежуточное положение с точки зрения их объемов и затрат.

Таблица 1

Сравнительная характеристика учебных кейсов

Характеристики кейсов	**Мини-кейсы**	**«Европейские» кейсы**	**«Полноформатные» кейсы (Гарвард)**
Количество страниц	1–3	8–12	20 и более
Количество таблиц, рисунков	Нет	2–5	6–10 и более
Количество интервью	0–1	1–2	Много
Методические рекомендации преподавателю	Минимум	В самом общем виде	Подробная методика
Затраты на подготовку	Минимум	$ 7–8 тыс.	$ 20 тыс. и выше

В дальнейшем мы будем рассматривать методические рекомендации по подготовке хороших кейсов, которые с полным правом можно отнести к подготовке и написанию как «полноформатных» учебных (по типу гарвардских) кейсов, так и «европейских» кейсов. В отличие от них мини-кейсы носят описательный характер, и их академическая ценность ограничена.

Признаки хорошего учебного кейса. Проведенный нами анализ кейсов показывает, что хорошие кейсы обладают определенными признаками и структурными характеристиками.

1. Подготовку и написание хорошего учебного кейса можно сравнить с разработкой детективной истории. Каждый кейс содержит тщательно продуманную историю, которая раскрывает реальную проблему, реальные события и сложившуюся ситуацию наряду с описанием главных действующих лиц. Таким образом, в основу кейса должны быть заложены реальные события, реальная проблема.

2. В процессе анализа студенты должны выявить и идентифицировать проблему (проблемы), обсуждение и решение которой может использоваться для освоения ими той или иной концепции или теории менеджмента.

3. Кейс-метод позволяет представить студентам реально существующую ситуацию, требующую выбора, и призывает их использовать все имеющиеся знания, навыки, умения и способности для принятия решений.

4. Хороший учебный кейс должен иметь центральную фигуру — главное действующее лицо или группу лиц, столкнувшихся с проблемной ситуацией.

5. Одними из важных требований к кейсу являются реалистичность, точность и достоверность содержащихся в нем сведений.

6. История, представленная в кейсе, должна привлекать внимание и вызывать интерес у читателя. Основное требование к автору кейса — беспристрастность при описании содержания, даже если он предвзято относится к главному герою.

7. Учебные кейсы рассказывают историю о том, что уже произошло, поэтому они должны быть написаны в прошедшем времени.

8. Содержание кейса должно быть структурировано, а отдельные части выделены соответствующими подзаголовками.

9. Язык, используемый в кейсе, должен быть конкретным, лаконичным, понятным для читателя. Он не должен быть излишне разговорным или чрезмерно официальным.

Таким образом, хорошим кейсам присущи определенные признаки и структурные характеристики, а именно: 1) наличие проблемы; 2) связь с концепцией или теорией менеджмента, которую предполагается освоить; 3) наличие в кейсе дилеммы, что предполагает выбор и принятие решений; 4) существование главных действующих лиц (одного или нескольких); 5) реалистичность, точность и достоверность описания; 6) беспристрастность описания; 7) охват определенного временного периода, который представлен в кейсе; использование прошедшего времени в описании проблемной ситуации; 8) структуризация содержания; 9) конкретность, понятность и лаконичность изложения содержания кейса.

Как разработать хороший кейс. Прежде чем приступать к разработке и написанию кейса, рекомендуется поставить перед собой и обдумать ответы на ряд важных вопросов, характерных для осмысления «дизайна» кейса:

1. Какие теории или концепции менеджмента вы собираетесь заложить в основу для освоения студентами через кейс?

2. Есть ли какой-либо содержательный «крючок», которым можно зацепить интерес читателя и связать воедино отдельные сюжетные линии в одну общую историю?

3. Как можно сделать кейс достаточно ярким и содержательным с точки зрения отдельных контекстных характеристик (внешнего окружения бизнеса, действующих лиц, особенностей национальных и организационных культур, срочности и безотлагательности решения проблемы)?

4. Как студенты могут реагировать на кейс? Действительно ли он будет им интересен? Содержит ли в себе вызов?

5. Создает ли кейс достаточное динамическое напряжение, чтобы воспроизвести спорные мнения и конкурирующие представления?

6. Создает ли кейс возможности для интересного и полезного обучения с использованием других подходов и интерактивных методов обучения (action learning, ролевой или деловой игр, имитационного моделирования)?

Рассмотрим эти вопросы подробнее и сформулируем ряд рекомендаций для начинающих разработчиков кейсов.

1. Для начала хорошего учебного кейса необходимо, чтобы в нем содержался «крючок» — важная проблема, бросающая вызов и вызывающая интерес у читателя, которая соединяет разные части кейса, требует особого внимания и срочного решения. Уловка разработчика кейса — представить историю так, чтобы этот «крючок» читателю/студентам нелегко было распознать сразу, но можно обнаружить при объединении соответствующих частей.

2. Не менее важно, чтобы «крючок» был связан с использованием определенной концепции, методологии, соответствующей теории менеджмента, которую предстоит освоить через кейс.

3. Поскольку в основу кейса должны быть заложены реальные события, реальная проблема, то в качестве исходного материала должны использоваться исследования автора, первичные данные компании. Если привлекается вторичная информация, то только из достоверных источников. Важно использовать только достоверные данные о внешней среде бизнеса.

4. Главное действующее лицо (группа лиц), столкнувшихся с проблемной ситуацией, вынуждены принимать решение в условиях неопределенности и риска, нехватки времени или недостатка информации, временных ограничений, давления груза ответственности за принимаемые ими решения. Важно, чтобы главное действующее лицо вызывало у студентов эмпатию (сопереживание). В ходе работы над кейсом читателю/студенту предстоит встать на место главного действующего лица или группы лиц. Поэтому лучше всего в качестве центральной фигуры представить и описать реально существующего человека.

5. Представленная в кейсе ситуация не должна содержать очевидного решения. Она должна предоставлять студенту информацию для осмысления, изучения и последующего обсуждения в учебной аудитории.

6. Хороший кейс побуждает студентов активно участвовать в плодотворной дискуссии, способствует созданию нового знания о бизнесе.

7. Хороший кейс ориентирован в большей мере на изучение, а не на обучение. Основное отличие между этими двумя подходами состоит в том, что студент выступает центральной фигурой в учебном процессе, главным действующим лицом, а преподаватель получает реальную возможность обеспечить ему более эффективную подготовку по выявлению и пониманию проблемных ситуаций, их разрешению на практике.

8. Как правило, события и описываемые действия в кейсе охватывают определенный временной интервал. В каждом конкретном случае решение по поводу конкретной проблемы формируется к определенному сроку. Например, решение должно быть подготовлено к общему собранию акционеров, к моменту завершения переговоров, к началу совещания по обсуждению альтернатив, выработки стратегии развития компании и т. д. Все, что будет происходить в дальнейшем, является неизвестным для главного действующего лица. Тем самым автор задает временные рамки — границы, что предотвращает «растягивание» кейса во времени, а также исключает поступление информации, которая может появиться после момента принятия решения.

9. Хорошие кейсы сводят воедино и увязывают между собой интересы преподавателей и студентов, а также бизнес-организаций и их сотрудников — субъектов бизнеса, которые упоминались в кейсе и так или иначе принимали участие в их подготовке. Хорошо подготовленный, предварительно проработанный и грамотно написанный кейс в любом случае заслуживает уважения, признания и одобрения со стороны каждого из указанных выше участников.

10. Хороший кейс привязан к конкретной учебной дисциплине (или к нескольким учебным дисциплинам), а его содержание охватывает не только функциональные виды деятельности, но и межфункциональные аспекты.

11. Хороший кейс ориентирован на конкретную целевую аудиторию.

Рекомендации по структуре и содержанию кейса. Структура кейса в самом общем виде имеет следующие составляющие:

Краткая аннотация (резюме) кейса

Список ключевых слов

1. Введение
2. Основная часть
3. Заключение
4. Приложения и примечание
5. Методические рекомендации для преподавателя (Teaching Notes).

Краткая аннотация (резюме) пишется в самом конце, когда работа над кейсом практически завершена. В самом общем виде она отражает цели и задачи кейса, основное содержание, возможности практического использования в обучении.

Список ключевых слов предназначен для организации поиска кейса в электронных базах данных.

С первых страниц кейс должен привлекать внимание читателя, вызывать интерес к содержанию кейса, его действующим лицам. Оставшаяся часть кейса раскрывает проблему, дает подробное описание самой проблемной ситуации, ее предпосылок, знакомит читателя с новыми действующими лицами, расширяет границы исходной проблемы, раскрывая ее сложность и многогранность, а затем подводит читателя к постановке вопросов и задач, осмыслению ситуации, поиску решений и формулированию выводов.

В структуре основного содержания кейса можно выделить следующие части.

Часть 1. Введение (от 0,5 до 2 страниц)

Введение по праву считается одной из самых важных частей кейса.

В нем необходимо продумать и представить описание интересного, захватывающего начала кейса. Данный раздел должен быть кратким, лаконичным и легким для восприятия и понимания, свободным от использования научных терминов. С первых же строк кейс должен захватывать внимание читателя. Основная цель — привлечь внимание и вызвать интерес у читателя в течение первых 30 секунд.

Введение существенно отличается от резюме исследовательской статьи. Оно предназначено для того, чтобы кратко описать интересную историю, главный вопрос (вопросы) в кейсе; контекст, в рам-

ках которого сложилась проблемная ситуация; представить основного главного героя (героев); определить временную шкалу. В общем, принято заканчивать введение одним или двумя важнейшими вопросами, которые ставятся в кейсе перед действующими лицами.

Введение должно обеспечивать ответы на пять ключевых вопросов: что, кто, почему, где, когда?

В этой связи введение должно содержать в себе информацию, позволяющую ответить на следующие вопросы:

1) ЧТО за проблема рассматривается в кейсе и какова ее природа?

2) КТО является ключевым действующим лицом, принимающим решение?

3) ПОЧЕМУ эта проблема возникла?

4) ГДЕ происходили события, описанные в кейсе, в какой организации?

5) КОГДА они произошли?

Начиная уже с первых параграфов вводной части кейса необходимо представить главное действующее лицо, его точку зрения, определить других действующих лиц (если это важно), описать сопутствующую информацию: временные рамки, местоположение организации, вид деятельности компании, ее организационную структуру, цели деятельности и другие характеристики.

Разработчику кейса важно определиться с целью (может быть несколько целей) обучения и пересмотреть вводную часть кейса в случае необходимости.

1) Определите для себя цель/цели написания кейса.

2) Проверьте, соответствует ли вводная часть выбранной вами цели.

3) Является ли кейс подходящим для той дисциплины, для которой он предназначен.

4) Является ли кейс подходящим для освоения соответствующих концепций или теорий менеджмента.

Часть 2. Основная часть (от 3 до 7 страниц)

Вторая, основная часть используется для того, чтобы рассказать всю историю целиком, обычно в хронологическом порядке. Содержание материала данной части кейса должно пояснять заявленные ранее (во введении) идеи, дополнять и раскрывать их.

Эта часть содержит информацию о компании, отрасли и конкурентах. В ней описывается история компании, дается общее описание бизнес-среды и приводятся другие данные о специфических ситуациях и проблемах, с которыми столкнулась компания. В данной части кейса закладывается основная информация, которая поможет студенту решить поставленные перед ним задачи.

В этом разделе очень важно избегать открытого изложения того, что произошло в кейсе на самом деле. Одна из основных задач менеджмент-обучения — развить мыслительную деятельность студентов, научить людей мыслить. Менеджеры должны быть практичными, ведь им важен результат, но не менее важно для них уметь мыслить. Для этого требуется создать в аудитории соответствующую атмосферу, которая способствует мыслительному процессу, позволяет заряжаться новыми идеями, концепциями и подходами.

Менеджерам важно учиться думать и действовать в зависимости от обстоятельств. Наиболее эффективным способом, позволяющим развить ситуационное мышление менеджеров, является использование подхода case study в обучении менеджменту.

На данном этапе, при формировании основной части, особое внимание уделяется контекстным характеристикам. То, как авторы описывают историю, зачастую может оказаться важнее, чем сама история непосредственно.

Хороший кейс должен создавать динамическое напряжение. Желательно раскрыть больше чем одну сторону истории и сделать это таким образом, чтобы студенты смогли подумать о возможных альтернативах развития событий. Хороший кейс обычно раскручивает историю вокруг одной главной проблемы, которую, к примеру, не так уж сложно идентифицировать, но весьма непросто решить.

Сформулируем некоторые полезные рекомендации для подготовки основного содержания кейса.

1. Необходимо структурировать текст, выделяя подзаголовками отдельные части. Это поможет выделить отдельные, отличающиеся друг от друга законченные смысловые единицы текста, определенные мысли/идеи.

2. Лучше всего подавать информацию в хронологическом порядке, с кратким экскурсом в историю компании, описание ее организации.

3. В данной части кейса можно дать описание основных продуктов или услуг, предоставляемых компанией, указать ее клиентов, потребителей.

4. Данные о выручке от реализации продукции, о прибылях и убытках компании, а также о других финансовых показателях могут стать ключевыми в ходе последующего анализа, осмысления информации и выработки решения.

5. Эта часть должна быть основательно проработана. Она должна представляться читателю достаточно сложной, чтобы у него не сложился моментальный ответ.

6. При необходимости можно дать историческую ссылку, включить прямые цитаты участников кейса или привести мнения аналитиков, таблицы и графики.

7. В случае необходимости можно дать описание корпоративной/организационной культуры компании.

8. Можно воспроизвести задачи, стоящие перед компанией, дать описание внешней среды бизнеса, ее возможностей и опасностей.

9. Можно включить информацию, характеризующую карьеру главного действующего лица, необходимую для лучшего понимания и осознания представленной в тексте проблемной ситуации.

10. Полезно связать исторические зарисовки с текущей проблемной ситуацией, включая вызвавшие их причины и последствия.

11. Можно углубиться в содержание и предложить студентам показать возможные последствия от принятого решения. Особое внимание следует уделять анализу последствий для карьеры главного героя и для будущего компании в целом.

12. Важно показать, как решение проблемы или сложной проблемной ситуации отличается от принятого или предложенного первоначально.

13. Важно проработать и сделать выводы по данной части, включая возможные варианты решения.

14. В данной части также могут быть указаны ссылки на приложения, размещенные в конце, после основного текста кейса.

Часть 3. Заключение (от 1 до 3 страниц)

В заключительной части кейса необходимо сделать краткое обобщение, чтобы повторить главные вопросы или, возможно, даже сформулировать новые.

В заключении рекомендуется заново осмыслить те проблемы, которые были озвучены во введении, акцентировать внимание на деталях, касающихся решения поставленной задачи, указать цели обучения.

Желательно, чтобы автор кейса смог подбодрить читателя, создать благоприятную эмоциональную атмосферу. Это необходимо, чтобы студент почувствовал себя настоящим сотрудником данной организации, увлекся процессом принятия решений.

В данной части автор кейса должен поставить перед читателем вопросы, ответы на которые необходимо дать к определенному сроку (периоду времени).

Часть 4. Приложения и примечание (от 1 до 10 страниц)

Данная часть содержит в себе дополнительную информацию, которая, возможно, и не потребуется для решения кейса. Часто авторы кейса вводят большое количество дополнительной, а иногда и ненужной информации, которая направлена на то, чтобы ввести в заблуждение читателя. Обычно авторы кейсов включают эту информацию в качестве обманного маневра, для формирования заведомо ложных целей. Такого рода информация может отвлекать читателя от решения поставленной задачи.

Укажем некоторые рекомендации:

1. После основной части кейса и заключения должны следовать разделы с заголовком «Приложения».

2. Каждое приложение должно иметь свое название, например: «Приложение 1. Основные показатели деятельности компании».

3. Приложения могут включать в себя технико-экономические или финансовые показатели, краткую или полную историю развития компании, диаграммы, таблицы, схемы, рисунки, фотографии видов продукции. Можно прикрепить видео с участниками кейса или указать ссылки на данное видео.

4. Примечание следует за приложениями и носит название «Примечание». Оно располагается в самом конце кейса. Указывается в тексте в виде сносок, которые обычно нумеруются последовательно. Примечание необходимо, чтобы указать источники, подтверждающие изложенную в кейсе информацию, а также привести цитируемые источники литературы.

Часть 5. Методические рекомендации для преподавателя (Teaching Notes)

Разработка методических рекомендаций для преподавателя (Teaching Notes) — это отдельный вопрос, требующий особого внимания. Этот вопрос будет предметом для рассмотрения в рамках отдельной статьи.

Принципы написания хорошего кейса

При написании кейса целесообразно придерживаться следующих требований:

1. Использовать для изложения простой и понятный язык, чтобы избежать двусмысленности и непонимания.

2. Писать нейтрально, без авторской оценки и заранее выбранной позиции. Авторам кейса следует придерживаться роли «честного» исследователя.

3. Не давать читателю кейса результатов анализа или «извлеченных уроков». Лучше перенести их в рекомендации для преподавателя (Teaching Notes).

4. Не давать студентам готовых решений. Предоставить им возможность самим решать вопрос о достоинствах или недостатках любого конкретного решения или аргумента, опираясь на их собственное понимание фактов, представленных в кейсе.

5. Возможно несколько приукрасить или приуменьшить значение определенных аспектов проблемы, чтобы выдвинуть на первый план тот или иной аспект, но при этом важно сохранять достоверность фактов.

Хороший кейс — это кейс, который:

1) обеспечивает как минимум принятие решений, а лучше — выполнение аналитической работы студентами (является аналитическим). Описание проблемы (вопрос «что?») является только первой стадией в процессе обучения. Кейс должен бросать вызов студентам, заставлять их ставить более высокие цели в обучении, побуждая спрашивать: как проблемы связаны друг с другом, почему те или иные события происходят тем или иным образом? Например, в ходе обучения у студентов могут возникать вопросы, как выявлять и идентифицировать бизнес-модели, что поможет развить и существенно дополнить их аналитические способности;

2) содержит достаточное количество информации, для того чтобы студенты смогли выделять из общей массы релевантные факты и наиболее значимую информацию. Это вовсе не означает, что авторы кейса должны сами «поставить диагноз» проблемы или дать прогноз;

3) бросает вызов студентам, заставляет их думать, проводить анализ, сравнивать альтернативы, принимать решение, подбирать аргументацию и ясно формулировать, как и почему они подошли к своему решению, формировать взгляд со стороны на предлагаемое ими решение;

4) развивает у студентов навыки не только анализа, но и синтеза. Обычно студенты быстро осваивают анализ и преуспевают в том, как разбить целое на части, выделить отдельные, но связанные между собой проблемы. Однако у них возникают немалые трудности с синтезом: как связать между собой факты, выработать последовательный, ясно сформулированный план действий;

5) предполагает постановку вопросов по реализации решения и выработку предложений. Кейсы можно использовать для обеспечения динамики обсуждения, выдвигая на первый план социальные и психологические аспекты в реализации решений.

Факторы, влияющие на конкурентоспособность учебного кейса

Мысли о продвижении кейса к потребителю и формировании на него спроса зачастую не являются доминирующими у авторов при написании кейсов. Однако для разработчиков кейсов важно понимать, какие факторы являются определяющими и приводят к положительным результатам при распространении кейсов.

Все профессиональные издательства заинтересованы в том, чтобы их продукты имели широкие границы для потребления, были полезными (прибыльными). Авторы должны быть заинтересованы в том, чтобы помочь издательствам в достижении успеха: издательство получит прибыль, а автор — гонорар. Преподаватели, использующие кейсы в обучении, получают важный, эффективный и полезный инструмент для обучения.

Продвижение, спрос и конкурентоспособность кейса зависят от многих факторов. Для обеспечения конкурентоспособности кейса имеют значение следующие факторы:

1. Хорошее название кейса.

Название кейса непосредственно влияет на его продвижение и последующий спрос, причем даже в большей степени, чем его остальные части. Название отражается на веб-страницах, в электронных письмах, в оглавлении сборников кейсов, в рекламных буклетах. Оно определяет «лицо» кейса, идентифицирует его.

Название должно отображать основной предмет для обсуждения в кейсе, то, что отличает его от других кейсов. Название должно быть кратким, по существу. Наилучшее количество слов в названии — не более 10 (включая предлоги). Название из 10 слов помещается на веб-странице. Если преподаватель, который собирается использовать кейс в рамках своего курса обучения, не может быстро понять смысл названия, то весьма маловероятно, что он будет тратить свое время на адаптацию этого названия.

В названии кейса целесообразно указывать и название компании, о которой там идет речь. В зависимости от кейса известное имя компании может служить весомым аргументом в пользу покупки этого кейса. И преподавателей, и студентов привлекают названия крупных, хорошо известных компаний, поэтому не стоит бояться упоминать фирму в названии кейса.

2. Тематика кейса.

Кейс, затрагивающий широкие темы учебной дисциплины, а также межфункциональные аспекты деятельности, имеет больше возможностей для продвижения и практического использования, нежели кейс, который иллюстрирует весьма узкую проблематику.

3. Наглядность кейса.

Использование в содержании наглядного иллюстративного материала (рисунков, схем, диаграмм и др.) обеспечивает понимание и облегчает восприятие содержания кейса.

В заключение кратко перечислим основные полученные в этой статье результаты и выводы:

1) предложена классификация учебных кейсов, позволяющая систематизировать представления об учебных кейсах и их характеристиках;

2) выделены признаки хорошего кейса и ряд требований, которые к ним предъявляются;

3) сформулированы вопросы, полезные для осмысления и разработки дизайна кейса;

4) представлено описание структуры и содержания кейсов;

5) сформулированы принципы (требования) к разработке хороших кейсов;

6) указаны факторы, влияющие на конкурентоспособность учебных кейсов;

7) предложены пути создания и повышения «обучающей ценности» учебных кейсов.

Кейс-стади играет важную роль в активизации процесса обучения студентов, сближении с реальной практикой, повышении эффективности их профессиональной подготовки, развитии лидерских качеств менеджеров и навыков их командной работы.

Литература

1. *Виханский О.С., Наумов А.И., Зобов А.М.* Российский менеджмент: учеб. пособие для вузов. Кн. 1: Ситуационное обучение менеджменту. М.: ГАУ, 1997.
2. *Гладких И.В.* Методические рекомендации по разработке учебных кейсов. СПб.: Изд. центр ф-та менеджмента СПбГУ, 2006.
3. Ситуационный анализ или анатомия кейс-метода. Киев, 2002.
4. *Стрекалова Н.Д.* Методология case study в исследованиях и менеджмент-образовании: проблемы и перспективы использования // Современные исследования в менеджменте: проблемы и перспективы. Сборник научных трудов [Текст] / отв. ред. И.В. Андреева; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». СПб.: Отдел оперативной полиграфии НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург, 2013.
5. *Ellet W.* The case study handbook: How to read, discuss, and write persuasively about cases. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2007.
6. *Farhoomand A.* Writing Teaching Cases: a Quick Reference Guide, 2004.
7. How to Write a Business Case Study. Michigan Ross School of Business, 2012. P. 1–24.
8. *Mauffette-Leenders L.A., Erskine J.A., Leenders M.R.* Learning with cases. Fourth edition. London, Canada: Richard Ivey School of Business, The University of Western Ontario, 2007.
9. *Merriam S.B., Caffarella R.S., Baumgartner L.M.* Learning in adulthood: A comprehensive guide. San Francisco: Jossey-Bass, 2007.

КЕЙС-СТАДИ КАК МЕТОД ИССЛЕДОВАНИЯ В МЕНЕДЖМЕНТЕ[29]

Стрекалова Н. Д.
д. э. н., профессор НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург;
Гусева О. Л.
стажер-исследователь Исследовательского центра учебных кейсов и интерактивных методов обучения, магистр 1-го курса факультета менеджмета НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург

Аннотация. Цель данной статьи заключается в том, чтобы сформировать у исследователя комплексный взгляд на природу и методологию кейс-стади как метода исследования. В статье рассматривается дизайн исследования, приводятся типы кейс-стади и описываются действия по соблюдению критериев оценки исследования. Данная статья будет полезна исследователям в любой области, в том числе и в области менеджмента.

Ключевые слова: кейс-стади, применение кейс-стади в исследованиях и менеджмент-образовании, методология исследования.

Abstract. The purpose of this article is to form the multipronged view on the essence and methodology of the case study as a research method with the researcher. Research design, types of case studies and tactics for dealing with four tests used to establish the quality of an empirical research are regarded in this work. This article will be useful for researchers in every field, including management.

Key words: case study, use of case study in research and management education, research methodology.

На сегодняшний день кейс-стади признан одним из эффективных методов проведения исследований [Tight, 2010]. Все большую популярность данный метод обретает в проведении исследований именно в области менеджмента. Такой возрастающий интерес ведет к необходимости понимания исследователями методологии кейс-стади, того, каким образом нужно проводить исследования кейс-стади.

Большинство авторов, рассматривающих кейс-стади как метод исследования, в своих работах ссылаются на труды R. Stake и K. R. Yin. Для многих их работы являются основополагающими. Важным аргументом может служить 5-е издание книги K. R. Yin «Case Study Research» в мае 2013 года.

Для обеспечения комплексного взгляда на методологию кейс-стади необходимо уточнить, как ведущие исследователи раскрывают понятие «кейс-стади».

Так, согласно W. Schramm, сущность кейс-метода, используемого в разных областях науки, заключается в том, что он дает представление о решении или наборе решений, описывает, почему данные решения были приняты, каким образом они внедрялись и к какому результату привели [Schramm, 1971]. Позже кейс-стади трактовалось уже как тип исследования, направленного на изучение особенности и сложности одного конкретного случая [Stake, 1995]. Однако многие авторы при формулировании определений понятия «кейс-стади» сужали набор функций данного метода. К примеру, некоторые исследователи определяли сущность кейс-метода только как сбор информации для составления некой истории, которую можно обсудить в рамках учебного процесса в качестве наглядного примера к изучаемой теме [Kidder, Judd, 1986; Nachmias, Nachmias, 1992]. По мнению K. Punch, кейс-стади — качественное исследование, основанное на эксперименте и теоретическом обзоре изучаемой проблемы, результаты которого представляются на семи страницах [Punch, 2005].

K. R. Yin выделяет в определении понятия «кейс-стади» две части [Yin, 2009]:

1) кейс-стади — это эмпирическое исследование, которое проводит глубокое изучение произошедшего на самом деле современного события, особенно в том случае, когда невозможно четко определить границы между событием и сопутствующими факторами (то есть окружающей средой);

2) кейс-стади — это метод, который позволяет справиться с особенностью ситуации, когда существует большое количество переменных, а также опирается на большое количество источников информации.

[29] Представленные результаты получены в ходе работы над исследовательским проектом научно-учебной группы «Разработка и применение учебных кейсов в исследованиях и менеджмент-образовании» (2013 год) в рамках Программы «Научный фонд НИУ ВШЭ», грант № 13–05–0050.

Более того, в отношении второй части вышеуказанного определения можно отметить, что процесс сбора информации в рамках исследования сопряжен с процессом ее анализа [Yin, 2004]. К примеру, получаемые во время интервью данные могут вступать в противоречие с ранее полученной информацией от другого респондента. В данном случае исследователь формирует ход интервью, с тем чтобы разобраться в выявленном несоответствии и на месте уточнить интересующие его моменты.

Таким образом, кейс-стади используется для понимания всей глубины интересующей исследователя ситуации и внешних факторов, имеющих к ней отношение. Лучше всего использовать кейс-метод в случае, когда исследователь пытается ответить на вопросы: что произошло и почему это случилось?

В рамках формирования дизайна кейс-стади необходимо: 1) определиться с тематикой исследования (сформулировать цель, задачи, предмет, объект, гипотезы); 2) определить тип кейс-стади (для каждого типа предусмотрен свой дизайн исследования); 3) подготовить теоретический обзор существующих взглядов ведущих авторов на исследуемую проблему.

Объектами для исследования с использованием кейс-стади могут служить: 1) организация или подразделение; 2) отдельный человек или группа людей; 3) одно событие или процесс. Исследователю важно определить границы исследования: временной период, географическое положение, выбрать методы сбора, обработки, анализа и интерпретации данных и т. д. К примеру, наиболее часто используемыми методами сбора информации служат: анкетный опрос, интервьюирование, включенное наблюдение, метод эксперимента, метод фокус-групп, контент-анализ. Выбор методов обработки и анализа данных зависит от типа данных (качественные и/или количественные), которые собрал или собирается собрать исследователь.

Говоря о типах кейс-стади, можно выделить классификации двух ведущих исследователей в данной области: R. Stake, K. R. Yin. Первый приводит три разновидности кейс-стади, второй — четыре. Оба сходятся в том, что кейс-стади бывают одиночными и составными (множественными). Однако R. Stake в дополнение к первым двум приводит инструментальный тип, который используется для уточнения имеющейся информации и пересмотра выводов [Stake, 1995]. K. R. Yin, в свою очередь, добавляет такие типы, как одиночный, поделенный на части, и составной, поделенный на части [Yin, 2009].

Характеризуя приведенные выше типы кейс-стади, можно сказать, что одиночные кейс-стади подразумевают изучение одного конкретного случая, одного объекта исследования. Составные (множественные) кейс-стади представляют собой набор кейсов, направленных на изучение какого-либо феномена, генеральной совокупности или общего положения [Stake, 2005]. Примером одиночного кейс-стади может служить изучение инновационной деятельности на фирме «X», а примером составного — изучение инновационной деятельности на фирмах «X», «XX» и «XXX». Преимущества составных или множественных кейс-стади заключаются в том, что: 1) исследователь может доказать возможность повторения хода исследования в рамках другого кейса; 2) у исследователя будет больше данных для сравнения, анализа и интерпретации.

Одиночный тип кейс-стади и составной, поделенные на части, подразумевают наличие нескольких анализируемых блоков внутри одного кейса (если это одиночный тип) или внутри нескольких кейсов (если это составной тип). Иными словами, кейс/кейсы поделен/поделены на логически завершенные блоки анализируемой информации и следование одного блока за другим также должно быть выстроено логически. Примером может быть случай, когда, рассматривая деятельность некоторой организации, исследователь по отдельности приводит анализ работы интересующих его отделов компании (отдела маркетинга, технического отдела и т. д.). В данном случае используется одиночный, поделенный на части, кейс-стади. Если приводится анализ работы отделов разных компаний, то можно говорить об использовании составного кейс-стади, поделенного на части.

Так как в данной статье кейс-стади рассматривается с точки зрения метода исследования, необходимо рассмотреть критерии оценки исследования. Такими критериями служат: конструктивная валидность, внутренняя валидность, внешняя валидность и надежность.

Под конструктивной валидностью понимается свойство наблюдения, характеризующее, насколько точно зависимые и независимые переменные отражают те свойства объектов и явлений, которые они предназначены представлять. Иными словами, конструктивная валидность позво-

ляет определить, что с помощью кейс-стади мы измеряем, изучаем именно то, для чего данный метод был выбран. Внутренняя валидность относится к степени уверенности, с которой можно судить о предполагаемой казуальной связи между переменными. Внешняя валидность определяет, насколько результаты конкретного исследования можно распространить на весь класс подобных ситуаций. Надежность показывает, можно ли при повторении процедуры исследования получить те же результаты.

На определенных этапах исследования необходимо производить действия по соблюдению критериев оценки [Yin, 2009]. Так, на этапе сбора информации исследователю предстоит использовать несколько источников информации, обладать ответами ключевых респондентов и формировать логическую цепочку изложения полученной информации. Данные меры важны для соблюдения конструктивной валидности. В рамках анализа данных необходимо использовать логические модели анализа и сопоставить полученные результаты исследования с тем теоретическим обзором на данную тематику, который был произведен ранее, то есть рассмотреть альтернативную интерпретацию сформулированной автором объяснительной базы. Такие действия позволят поддержать внутреннюю валидность.

Для внешней валидности в ходе дизайна исследования необходимо использовать теорию в одиночном кейсе и одинаковую логику исследования в составных (множественных) кейсах. Для надежности исследования во время сбора данных важно использовать протокол и расширять базу данных исследования. Протокол проведения исследования представляет собой некий план последовательных действий с четким и подробным описанием шагов. Наличие протокола позволяет в дальнейшем повторить исследование.

Итак, кейс-стади — это тип исследования, направленный на изучение особенности и сложности одного конкретного случая. Исследования кейс-стади могут быть связаны как с созданием новой теории, так и с ее проверкой. В качестве первых шагов в проведении кейс-стади необходимо определиться с проблематикой исследуемого вопроса, выбрать тип кейс-стади, провести теоретический обзор имеющихся наработок по выбранной тематике и разработать дизайн исследования.

Понимание природы и методологии кейс-стади как метода исследования позволяет преподавателю в любой области, в том числе и в области менеджмента, провести свое собственное исследование с учетом всех указанных выше рекомендаций для повышения его эффективности.

Литература

1. *Green J.L., Camilli G., Elmore P.B.* Handbook of Complementary Methods in Education. Lawrence Erlbaum Associates. 2006.
2. *Kidder L.H., Judd C.M.* Research Methods in Social Relations / Kidder L.H., Judd C.M. 8th ed. London: Holt, Rinehart, Winston, 1986.
3. *Meyer C.B.* A Case in Case Study Methodology // Field Methods. 2001. Vol. 13. No. 4. P. 329–352.
4. *Misuraca G.* Methodology and Guidelines for Case Study Research // IPTS. 2010.
5. *Nachmias C., Nachmias D.* Research Methods in the Social Sciences / C. Nachmias, D. Nachmias. 4th ed. New York: St. Martin's Press, 1992.
6. *Punch K.* Introduction to social research: Quantitative and qualitative approaches / Punch K. 2nd ed. London: Sage 2005.
7. *Schramm W.* Notes on case studies for instructional media projects. Working paper for Academy of Educational Development, Washington DC, 1971.
8. *Stake R.E.* The Art of Case Study Research. Thousand Oaks, CA: Sage. 1995.
9. *Stake R.E.* Qualitative Case Studies / Denzin N., Lincoln Y. 3rd ed. Thousand Oaks, CA: Sage. 2005. P. 443–466.
10. *Svengren L.* Case Study Methods in Design Management Research // Design Studies. 1993. Vol. 14. No. 4. P. 444–456.
11. *Tight M.* The Curious Case of Case Study: a Viewpoint // International Journal of Social Research Methodology. 2010. Vol. 13. No. 4. P. 329–339.
12. *Yin K.R.* Case Study Research: Designs and Methods / Yin K.R. 4th ed. Thousand Oaks, CA: Sage. 2009.
13. *Yin K.R.* The Case Study Anthology / Yin K.R. Thousand Oaks, CA: Sage. 2004.

РЕГИСТРАЦИЯ КЕЙСА: КРАТКИЙ ОБЗОР КОЛЛЕКЦИЙ[30]

Чеботаева Т. В.
старший преподаватель факультета менеджмента
НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург

Аннотация. В статье представлен обзор мировых лидеров в области разработки кейсов и учебно-методической литературы. Цель данной работы — познакомить преподавателей с существующими коллекциями и сформировать представления о требованиях, предъявляемых к кейсу для регистрации.

Ключевые слова: кейс, регистрация кейсов.

Abstract. This article presents the review of the world leaders of the case study method. The purpose of this article is to tell teachers about the world's largest collection of management case studies, articles and books and how to submit own case.

Key words: case, submit case.

Заключительным этапом разработки кейса можно назвать его публикацию и регистрацию. В настоящее время существует большое количество европейских, американских и азиатских коллекций кейсов, по сути, каждая бизнес-школа старается создать свою базу кейсов, а также учебно-методической литературы (куда включаются в том числе методические рекомендации преподавателю — Teaching Notes) и предлагает их в качестве учебного продукта на международном рынке образовательных услуг.

Существующие коллекции кейсов можно разделить на несколько видов: бизнес-школы, имеющие свою базу и регистрирующие кейс-стади только своих преподавателей, крупные бизнес-школы, имеющие издательство, которые регистрируют и публикуют кейс-стади, прошедшие рецензирование и определенные этапы отбора, также существуют крупные центры, занимающиеся только регистрацией и реализацией кейсов и учебно-методических материалов по кейсам и не относящиеся к бизнес-школе. Ярким примером является европейская некоммерческая организация «Кейс центр» (The Case Centre, http://www.thecasecentre.org). Библиотека центра насчитывает более 49 300 материалов по различным аспектам бизнеса и менеджмента, это единственная библиотека, представленная обширной базой кейсов из разных коллекций ведущих международных бизнес-школ (53 коллекции). В большинстве случаев кейсы размещены на английском языке, только около 4200 кейсов доступны на другом языке, к примеру, на русском языке в базе содержится 26 кейсов. Членами данной некоммерческой организации являются более 900 коммерческих компаний и образовательных организаций со всего мира.

Стоит отметить, что кейсов из практики российских компаний в коллекции The Case Centre достаточно мало, всего 326 работ, которые были написаны о России, либо о российских компаниях, либо о ведении бизнеса в России.

Тем не менее интерес к кейс-стади в России возрастает, и российскими бизнес-школами ощущается высокая потребность в кейсах, что сейчас они и пытаются исправить. Однако в настоящее время существует только Российский центр учебных кейсов, учредителем которого является Высшая школа менеджмента СПбГУ. Таким образом, это единственная площадка, позволяющая зарегистрировать свой кейс в России.

Рассматривая международные бизнес-школы, можно выделить ряд серьезных лидеров в области разработки кейсов и учебно-методической литературы, таких как: Harvard Business Publishing (USA), Ivey Publishing (Canada), Darden School of Business (USA), INSEAD The Business School for the World, Stanford Graduate School of Business (USA), IMD (Switzerland), HEC Montréal (Canada), имеющих в своих базах более 1000 кейсов и учебной литературы.

Представим некоторый обзор выделенных коллекций. Коллекция Гарвардской школы бизнеса (Harvard Business School (HBS), http://hbsp.harvard.edu/) насчитывает более 9000 кейсов и методических рекомендаций. HBS является лидером в использовании кейс-метода в обучении, развивая раз-

[30] Представленные результаты получены в ходе работы над исследовательским проектом Научно-учебной группы «Разработка и применение учебных кейсов в исследованиях и менеджмент-образовании» (2013 год) в рамках Программы «Научный фонд НИУ ВШЭ», грант № 13–05–0050.

личные формы представления кейсов (в том числе аудио- и видеокейсы). По имеющимся материалам в базе можно осуществлять поиск по разным направлениям (по предмету, по уровню подготовки, по партнерским коллекциям и др.).

Издательство Ivey Publishing (https://www.iveycases.com) является одним из лидеров, предлагающих бизнес кейс-стади на мировом образовательном рынке. Каждый год коллекция пополняется более чем 350 новыми кейсами, апробированными в аудитории. Коллекция Ivey Publishing насчитывает порядка 8000 методических материалов.

Коллекция Darden School of Business (http://store.darden.virginia.edu/) насчитывает порядка 3000 кейсов, методических рекомендаций, книг, обеспечивающих менеджмент-образование. В настоящий момент Darden Business Publishing второе по величине кейс-издательство в США. Все кейсы имеют апробацию в учебной аудитории. Большинство кейсов разработаны для магистров и слушателей MBA, но могут быть использованы на продвинутом уровне бакалавриата.

Коллекция INSEAD, The Business School for the World (http://www.insead.edu/facultyresearch/research/search_cases.cfm) насчитывает чуть меньше 2000 учебно-методических материалов (кейсы, Teaching Notes, статьи). Большинство кейсов, размещенных в базе INSEAD, созданы на основе интернациональных компаний, работающих в разных странах мира. Так, в центре внимания может быть стартап в Восточной Европе, разработка логистических схем на Ближнем Востоке, финансирование венчурного капитала в Китае, многонациональные производственные операции в Коста-Рике или шведские предприниматели, создающие бизнес на Украине, все кейс-стади позволяют обеспечить высокий уровень образовательного процесса.

Коллекция Stanford Graduate School of Business (https://gsbapps.stanford.edu/cases/) насчитывает чуть больше 1400 кейсов по разной тематике, реализацией кейсов занимаются Harvard Business Publishing и The Case Centre. Бизнес-школа предлагает множество видеокейсов и приложений, которые улучшают результаты преподавания на основе кейс-метода. Объединив визуальный ряд, наглядные материалы (графики) и аудиоподборку с текстом, видеокейс может обеспечить реальное описание ситуации, а также способствовать более глубокому пониманию студентами кейса и более энергичному обсуждению.

Свою коллекцию кейсов IMD (http://www.imd.org/) разрабатывает с середины 1950-х годов. Только за последние 10 лет IMD добавил более 1200 кейсов в свою коллекцию, из них более чем 900 доступны для использования в других образовательных организациях. Кейсы из коллекции IMD побеждали более чем в 100 различных конкурсах кейсов. Реализацией кейсов занимаются Harvard Business Publishing и The Case Centre.

На протяжении более 40 лет HEC Montréal (http://www.hec.ca/en/case_centre/) использует метод кейсов в качестве учебных материалов при проведении почти всех дисциплин, связанных с менеджментом. Каталог кейсов HEC Montréal насчитывает более 2000 учебных материалов на французском и английском языках. Кроме того, HEC Montréal выпускает рецензируемый научный журнал International Journal of Case Studies in Management.

Итак, как уже отмечалось ранее, можно заметить, что не все «центры» кейсов готовы регистрировать в своих базах кейс-стади извне. В начале статьи была представлена информация о европейской некоммерческой организации The Case Centre, которая работает с преподавателями бизнес-школ, не имеющих центра кейсов.

Кратко осветим, какую информацию требует The Case Centre для регистрации кейса в базе:

- данные об авторах, соавторах и предоставивших информацию менеджерах;
- данные об организации, описанной в кейсе, и разрешение от организации на публикацию и регистрацию кейса;
- информация об апробации кейса (дата проведения, количество кейсов, название программы подготовки);
- аннотация (примерно 150–200 слов, с указанием краткого содержания, обучающих целей, целевой аудитории);
- ключевые слова;
- разрешение на публикацию от организации автора.

Важно обратить внимание, что в связи с интернационализацией процесса образования кейсы заранее лучше готовить не только на русском, но и на английском языке.

Необходимо сказать, что регистрация кейса в международных библиотеках или международных центрах распространения кейсов не может рассматриваться как международная публикация. Для признания ее таковой необходимо опубликовать кейс в специализированных журналах, где предполагается прохождение слепого рецензирования, организовать выступление на конференциях ассоциаций кейсов (к примеру, WACRA, NACRA, The Case Association, South West Case Research Association, Society for Case Research, Institute of Finance Case Research).

Список специализированных журналов, посвященных вопросам разработки и применения кейсов:

- International Journal of Case Method Research and Application (IJCRA) — издается международной организацией по исследованию и применению кейс-метода (WACRA);
- Case Research Journal — издается североамериканской ассоциацией NACRA;
- Business Case Journal — издается обществом Society for Case Research;
- The Electronic Hallway;
- Asian Case Research Journal;
- Journal of Indian Institute of Management at Ahmedabad;
- Case Studies Revista Brasileira de Management.

В заключение отметим, что последним этапом процесса работы над кейсом можно назвать регистрацию и активное международное распространение. В этом случае наиболее интересны кейсы, представляющие собой результат работы с первичной информацией, предоставленной компанией. Таким образом, после регистрации успешный кейс может стать серьезным продуктом на рынке образовательных услуг. Международный успех кейса определяется по двум критериям: общее количество заказанных экземпляров (10 000–20 000 копий в год) и количество образовательных учреждений, использовавших кейс в процессе обучения.

Литература

1. *Гладких И.В.* Разработка учебных кейсов: методические рекомендации для преподавателей бизнес-дисциплин. 5-е изд., испр. и доп. СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2010.
2. Сайт Harvard Business School (HBS) [электронный ресурс]. URL: http://hbsp.harvard.edu/, режим доступа: свободный.
3. Сайт издательства Ivey Publishing [электронный ресурс]. URL: https://www.iveycases.com, режим доступа: свободный.
4. Сайт Darden School of Business [электронный ресурс]. URL: http://store.darden.virginia.edu/, режим доступа: свободный.
5. Сайт INSEAD, The Business School for the World [электронный ресурс]. URL: http://www.insead.edu/facultyresearch/research/search_cases.cfm, режим доступа: свободный.
6. Сайт Stanford Graduate School of Business [электронный ресурс]. URL: https://gsbapps.stanford.edu/cases/, режим доступа: свободный.
7. Сайт IMD [электронный ресурс]. URL: http://www.imd.org/, режим доступа: свободный.
8. Сайт HEC Montréal [электронный ресурс]. URL: http://www.hec.ca/en/case_centre/, режим доступа: свободный.

ФОРМИРОВАНИЕ ЛОГИСТИЧЕСКОГО МЫШЛЕНИЯ КАК МЕНЕДЖЕРИАЛЬНОЙ КОМПЕТЕНЦИИ СПЕЦИАЛИСТОВ МАГИСТЕРСКОГО УРОВНЯ

Чуланова Г. Ю.

к. э. н., доцент, завкафедрой менеджмента

НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург

Аннотация. В статье рассматривается магистерская программа «Логистический менеджмент» как основа для формирования элементов управленческого мышления. Она отвечает целям и задачам подготовки высококвалифицированных менеджеров для логистических служб компаний.

Ключевые слова: менеджмент, логистическое мышление, магистратура.

Abstract. The article considers the master's program of «Logistics management», as the basis for the formation of elements of managerial thinking. It meets the goals and objectives of the training of highly qualified managers for logistics services of the companies

Key words: management, logistic thinking, master's degree.

Развернутая двухуровневая система высшего профессионального образования по направлению «Менеджмент» предполагает формирование у выпускника ряда компетенций, в число которых входят и те, которые определяют способность принимать профессионально обоснованные решения на каждом этапе управленческого цикла. Способность мыслить рационально, стремиться к максимизации выгоды при поставленных целях и способность учитывать интересы участников бизнес-процессов и находить оптимальные для группы решения можно было бы обобщить в понятии «экономическое мышление», широко используемом сегодня за пределами психологической науки, в рамках которой оно было сформулировано.

Периоды кризисов, обострение конкурентной борьбы, стремление минимизировать все возможные издержки приводят к необходимости формировать у менеджеров готовность производить оценку ситуации в цепочке производственного цикла аналогично тому, как это происходит при логистических расчетах. Назовем процесс такой оценки логистическим мышлением, а формирование такой готовности — менеджериальной компетенцией.

Потребность в специалистах в области логистики в Санкт-Петербурге и Северо-Западном регионе в целом традиционно высока. Это связано с тем, что Санкт-Петербург является крупнейшим транспортным узлом и транзитным центром на Северо-Западе России. Транспортный коридор Хельсинки — Санкт-Петербург — Москва — Западная Европа включен в европейскую систему приоритетных транспортных коридоров.

Санкт-Петербург — лидер российского Северо-Запада по грузовым и пассажирским перевозкам железнодорожным, воздушным, автомобильным, внутренним водным и морским видами транспорта. На сегодняшний день Санкт-Петербургский порт — самый быстроразвивающийся порт в нашей стране. Ежегодно его грузооборот увеличивается примерно на 15 %. Морской порт Санкт-Петербург контролирует 70 % грузооборота страны, проходящего через Северо-Западный регион. Динамика обработки грузов растет с каждым годом. Петербург играет важную роль в перевозках воздушным и железнодорожным транспортом.

Концепция стратегического развития Санкт-Петербурга до 2025 года предполагает усиление его роли как крупнейшего российского торгово-транспортного центра международного значения, расположенного на Балтике, предусматривает принятие мер по стимулированию движения экспортно-импортных грузов через Санкт-Петербург и непосредственно прилегающие к нему территории. По прогнозам правительства Санкт-Петербурга, к 2025 году через Санкт-Петербург будет осуществляться более 50 % объемов экспорта России в страны Европейского союза и более 50 % импорта РФ из стран Европейского союза. В Санкт-Петербурге возрастет число предприятий, занимающихся транспортировкой и обслуживанием грузов: логистическим сопровождением, сортировкой, упаковкой, сборкой. Этот сектор наряду с транспортной отраслью будет обеспечивать основную долю доходов экономики Санкт-Петербурга.

Описанные тенденции увеличения транспортно-логистических потоков, проходящих через Санкт-Петербург, и роста числа обслуживающих их компаний, увеличивают потребность бизнеса в квалифицированных специалистах в области логистики. В настоящее время значительная часть вакансий на петербургском рынке труда связана с различными компонентами логистической деятельности (см. табл. 1). Проанализированные выше тенденции развития Санкт-Петербурга позволяют сделать вывод о том, что в будущем потребность в высококвалифицированных кадрах в сфере логистики будет только возрастать.

Рынок вакансий по логистическому направлению подготовки в Санкт-Петербурге и Северо-Западном регионе постоянно растет, опережая другие сферы экономической деятельности. На сегодняшний день он представляет собой масштабную и престижную отрасль, в которой в силу дефицита кадров со специализированными дипломами часто востребованы специалисты смежных направлений образовательной подготовки, не имеющие системных теоретических представлений о специфике логистических процессов, а также знаний и навыков в области современных технологий управления логистической деятельностью.

Таблица 1

Потребности рынка и структура вакансий
по экономическим специальностям г. Санкт-Петербурга (по данным сайта JOB.RU)

Направление специализации в области экономики	Количество вакансий	Удельный вес
Финансы, бухучет, аудит	1748	15,2 %
Логистика (включая транспортную, производственную, складскую и сбытовую логистику)	2461	21,5 %
Управление производством и человеческими ресурсами	5048	44,0 %
Маркетинг, реклама, PR	2215	19,3 %
Всего	11 472	100 %

Проведем анализ основных конкурентов на рынке образовательных услуг Санкт-Петербурга. Открываемая магистерская программа актуальна для петербургского рынка образовательных программ по направлению «Менеджмент» и должна быть востребована целевыми аудиториями потребителей. Как видно из таблицы 2, по этому профилю в регионе подготовку ведет более половины вузов города, в том числе 16 экономических и 36 непрофильных для данной программы (с технологическим, гуманитарным, социокультурным и др. профилем). Подавляющее большинство из них (8 экономических и 24 непрофильных вуза) вовсе не имеют магистерских программ, и, следовательно, выпускаемые ими бакалавры по данному направлению являются для магистратуры НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург (как и для остальных 19 вузов, имеющих магистратуру по данному направлению) вполне достаточной по коммерческим возможностям потенциальной целевой аудиторией. Поэтому данный потенциал наряду с рекрутингом бакалавров-выпускников из самого НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург может обеспечить надежный приток сторонних абитуриентов на открываемую программу. Магистерские программы по логистике представлены лишь в пяти государственных вузах, четыре из которых принадлежат к экономическому профилю.

Таблица 2

Общая структура сегментов рынка образовательных программ
по направлению подготовки «Менеджмент»

Структура вузов	Вузы с обучением по направлению «Менеджмент»								
	Все внутриотраслевые конкуренты по направлению «Менеджмент» (бакалавриат, специалитет, магистратура)			В том числе вузы, имеющие магистерские программы по данному направлению					
				Все вузы, являющиеся конкурентами в сегменте магистерских программ направления с различной специализацией			Вузы, являющиеся прямыми конкурентами (имеющие направление «Менеджмент» со специализацией «Логистика»)		
	Кол-во вузов	В % к данным строки «Итого»	В % к данным строки «Всего»	Кол-во вузов	В % к данным строки «Итого»	В % к данным строки «Всего»	Кол-во вузов	В % к данным строки «Итого»	В % к данным строки «Всего»
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Профильные экономические вузы									
Государственные	8	50,0	15,4	7	87,5	35,0	4	100,0	80,0
Негосударственные	8	50,0	15,4	1	12,5	5,0	0	0,0	0,0
Итого	16	100,0	30,8	8	100,0	40,0	4	100,0	80,0
Непрофильные вузы с обучением по направлению «Менеджмент»									
Государственные	26	72,2	50,0	9	83,3	50,0	1	100,0	20,0
Негосударственные	10	27,8	19,2	2	16,7	10,0	0	0,0	0,0
Итого	36	100,0	69,2	11	100,0	60,0	1	100,0	20,0
Весь рынок									
Всего	52		100,0	19		100,0	5		100,0

Примечание: таблица составлена на основе базы данных сайта 5ballov.ru

В таблице 3 представлен перечень программ по направлению «Логистика», предлагаемых петербургскими государственными вузами. Данные таблицы показывают, что представленные образовательные программы направлены в основном на людей, получающих первое высшее образование. Программ, ориентированных на практиков в области логистики, заинтересованных в получении высшего бизнес-образования в данной сфере, на петербургском рынке до настоящего момента не представлено.

Сильнейшим игроком петербургского рынка образовательных услуг по направлению «Менеджмент» является ВШМ СПбГУ. Ее магистерские программы позиционированы как обеспечивающие признание статуса выпускников за границей. Однако, поскольку стратегическая идеология этих программ ориентирована на магистрантов, связывающих свою карьеру в первую очередь с Европой и США, для которых имиджевый аспект статуса диплома является определяющим, все прикладные аспекты подготовки, манифестируемые логистической специализацией, теряют всякую актуальность.

На сегодняшний день близкими к НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург рейтингами по образовательным программам в области менеджмента обладает Санкт-Петербургский государственный экономический университет. Его магистерские программы по логистике с содержательной точки зрения достаточно близки и ориентированы в основном на дисциплины, сфокусированные на технических аспектах управления цепями поставок. В этой связи конкурентным преимуществом магистерской программы «Логистический менеджмент», предлагаемой НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург, может стать ориентация на сочетание изучения современных логистических технологий с методами эффективного управления коммуникациями. Данное сочетание можно назвать отличительной чертой магистерской программы.

Таблица 3

Образовательные программы по направлению «Логистика»
в государственных вузах Санкт-Петербурга

Вуз	**Уровень программы**		
	Бакалавриат	**Специалитет**	**Магистратура**
Высшая школа менеджмента СПбГУ			«Международная логистика и управление цепями поставок»
Санкт-Петербургский инженерно-экономический университет		«Логистика и управление цепями поставок»	«Логистика и управление цепями поставок»
Санкт-Петербургский университет экономики и финансов		«Логистика и управление цепями поставок»	«Логистика и управление цепями поставок»
Санкт-Петербургский торгово-экономический институт		«Управление логистикой»	«Управление логистикой»
Северо-Западный заочный технический университет	«Логистика»		
Санкт-Петербургский государственный политехнический университет	«Международная логистика»		«Логистика»
Санкт-Петербургский государственный технологический институт (технический университет)	«Логистика»		
Санкт-Петербургский государственный университет низкотемпературных и пищевых технологий	«Логистика»		
Санкт-Петербургский государственный технический университет растительных полимеров	«Логистика»		

Источник: сайты государственных вузов Санкт-Петербурга.

Эффективные коммуникативные навыки и владение техниками ведения переговоров важны для любых стадий и направлений логистического менеджмента: закупочной, производственной, сбытовой и распределительной логистики.

В отношении двух оставшихся конкурентов в области магистерских программ по логистике необходимо сказать следующее. Поскольку Санкт-Петербургский государственный политехнический

университет не является профильным экономическим вузом, потенциальные абитуриенты будут ориентироваться в первую очередь на поступление в рассмотренные выше экономические вузы, отдавая им предпочтение перед СПбГПУ. Санкт-Петербургский торгово-экономический институт обладает значительно более низким рейтингом на петербургском образовательном рынке, чем указанные выше вузы, и в настоящий момент его магистерские программы могут не рассматриваться как конкурентная угроза для НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург.

Исходя из проведенного анализа конкурентной ситуации на петербургском образовательном рынке, мы считаем, что предлагаемая НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург магистерская программа «Логистический менеджмент» конкурентоспособна, поскольку она:

1) обладает необходимым уровнем уникальности или как минимум низкой распространенностью среди вузов-конкурентов;

2) по смыслу, а не косвенно соотносится с названиями предлагаемых рынком вакансий (на уровне ключевых слов);

3) максимально востребована по количеству профильных вакансий;

4) ассоциируется с высоким начальным уровнем зарплаты на первых стадиях карьеры.

В настоящей программе магистерской подготовки «Логистический менеджмент» принимается более расширенное понимание логистической деятельности (включающей логистическое мышление), что позволяет расширить целевую аудиторию слушателей.

Особенность программы — комплексный подход к подготовке менеджера в области логистики и управления цепями поставок, обеспечиваемый изучением материальных, сервисных, информационных, финансовых, трудовых и других потоков в различных экономических системах. Особое значение в программе придается сопровождающим потоки социальным и коммуникативным процессам, оказывающим существенное влияние на эффективность логистического менеджмента как профессиональной деятельности и способствующим росту конкурентоспособности организации. Конкурентным преимуществом программы является практико-ориентированное обучение управлению логистикой в отечественных и зарубежных компаниях.

Основными целевыми группами, на которые ориентируется данная программа, являются:

1) специалисты, работающие в области логистики и управления цепями поставок, не имеющие профильного высшего образования;

2) специалисты, имеющие диплом о профильном высшем образовании, работающие в области логистики и ориентированные на внедрение инновационных логистических технологий.

Магистерская программа имеет три основные цели:

1) подготовка высококвалифицированных работников-магистров и повышение уровня их конкурентоспособности на рынке труда Северо-Западного региона за счет опоры на методологические основы школы логистики НИУ ВШЭ;

2) подготовка кадрового резерва для СПб филиала НИУ ВШЭ из лучших выпускников магистерской программы;

3) повышение уровня конкурентоспособности НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург и формирование инновационного имиджа в деловой среде Санкт-Петербурга на основе непосредственного контакта студентов с ее представителями. Для этого в основу данной программы закладывается принцип непрерывной научно-исследовательской деятельности магистрантов, которая интегрируется с другими направлениями научно-исследовательской и образовательной деятельности кафедры, в частности с деятельностью ПУГ.

Эти цели предполагается решать посредством следующих принципов:

1. Принцип РАСШИРЕНИЯ НАУЧНОЙ ШКОЛЫ предполагает создание микрогрупп магистрантов, работающих под руководством ведущих преподавателей кафедры и систематически публикующих результаты своей научно-исследовательской работы. Значительную роль в образовательном процессе играют специальные авторские курсы и программы, посвященные изложению специфики различных научных школ логистики и менеджмента, истории их возникновения, концепциям, предлагавшимся ключевыми научным авторитетам в истории логистики, а также учебные дисциплины и блоки НИС данной магистерской программы, направленные на развитие навыков академической работы по разработке, переводу, редактированию и публичному обсуждению научных текстов.

2. Принцип ИНТЕГРАЦИИ УЧЕБНОЙ И ПРАКТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МАГИСТРАНТОВ. Особенностью программы является ориентация курсовых проектов и магистерских диссертаций на разработку практических решений реальных проблем российских и зарубежных компаний. Сотрудничество с компаниями реального сектора обеспечит возможность участия магистрантов в прикладных исследованиях, что позволит им получить опыт интенсивной практической работы, «увидеть» свою будущую профессиональную деятельность в динамике, осмыслить значимость усвоения фундаментальных знаний.

3. Принцип использования магистерской программы в качестве ПОЛИГОНА ДЛЯ ИНТЕГРАЦИИ НАУЧНОЙ И ПРИКЛАДНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МАГИСТРАНТОВ С ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ РАЗЛИЧНЫХ ПУГ. Лекционные и тренинговые курсы пулов обязательных дисциплин и дисциплин по выбору строятся таким образом, чтобы обеспечить теоретическими и практическими компетенциями весь научно-исследовательский и проектный процесс, в котором участвуют магистранты.

4. Принцип НЕПРЕРЫВНОСТИ НАУЧНОЙ И ПРАКТИЧЕСКОЙ РАБОТЫ на основе проведения учебных НИР в виде проектов по различным дисциплинам программы. Заключается в превращении учебного процесса магистранта по данной магистерской программе в непрерывную двухлетнюю учебную НИР, в ходе которой создаются необходимые профессиональные компетенции и формируется комплексность его подготовки.

5. Принцип СИСТЕМНОСТИ НАУЧНОЙ РАБОТЫ В РАМКАХ НАУЧНОГО СЕМИНАРА МАГИСТЕРСКОЙ ПРОГРАММЫ. Планирование НИР магистранта осуществляется таким образом, чтобы научно-исследовательская деятельность магистранта комплексно и системно охватывала весь спектр как теоретико-методологических, так и практических проблем выбранного рынка.

6. Принцип ВЫРАБОТКИ НАВЫКОВ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ПУБЛИЧНОСТИ НАУЧНЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОЙ РАБОТЫ МАГИСТРАНТА. Ориентация самостоятельной работы магистрантов на развитие у них навыков написания научных текстов и формирование необходимости в систематической научно-издательской деятельности. Магистранты должны в обязательном порядке:

- разработать аннотированный библиографический обзор отечественной и иностранной периодической литературы по теме исследований;
- опубликовать в научных сборниках две статьи по тематике их методологических, теоретических и проектных исследований, соответственно по первому и второму году обучения;
- подготовить реферативный обзор основных публикаций в зарубежных научных журналах по тематике магистерского исследования из фонда электронных ресурсов НИУ ВШЭ;
- сделать ряд научных докладов-презентаций результатов проводимого ими исследования;
- выступить на научной конференции или научном семинаре с докладом по результатам их прикладных проектов.

7. Принцип ВСТРАИВАНИЯ ПРОФОРИЕНТАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НЕПОСРЕДСТВЕННО В МАГИСТЕРСКУЮ ПРОГРАММУ на основе возможностей, открывающихся перед магистрантами в случае интеграции различных блоков НИС в различные образовательные инновации (ПУГ и НУГ). Подобный вариант реализации образовательного процесса позволяет организовать непрерывный контакт магистрантов с заказчиками научных и прикладных исследований с возможностью публичной презентации их результатов перед представителями профессиональных сообществ. В этом же контексте можно рассматривать и возможности ориентации НИР магистрантов на втором году обучения на формирование устойчивых связей вуза с бизнес-кругами. Другим существенным аспектом реализации этого принципа является привлечение специалистов-практиков непосредственно для проведения практических и лекционных курсов, а также их участие в работе различных секций НИС.

Реализация этих принципов концепции подготовки магистров позволит сформировать круг потенциальных работодателей. Ими будут выступать как производственные и транспортные предприятия, так и оптовые компании, а также предприятия розничной торговли.

Методическое ядро магистерской программы «Логистический менеджмент» формируется наиболее перспективными в научном плане кадровыми ресурсами кафедры менеджмента СПб филиала НИУ ВШЭ. Все дисциплины программы объединены в блоки, в зависимости от того, какой областью знаний овладевают студенты в процессе их изучения. Структура программы представлена на рис. 1.

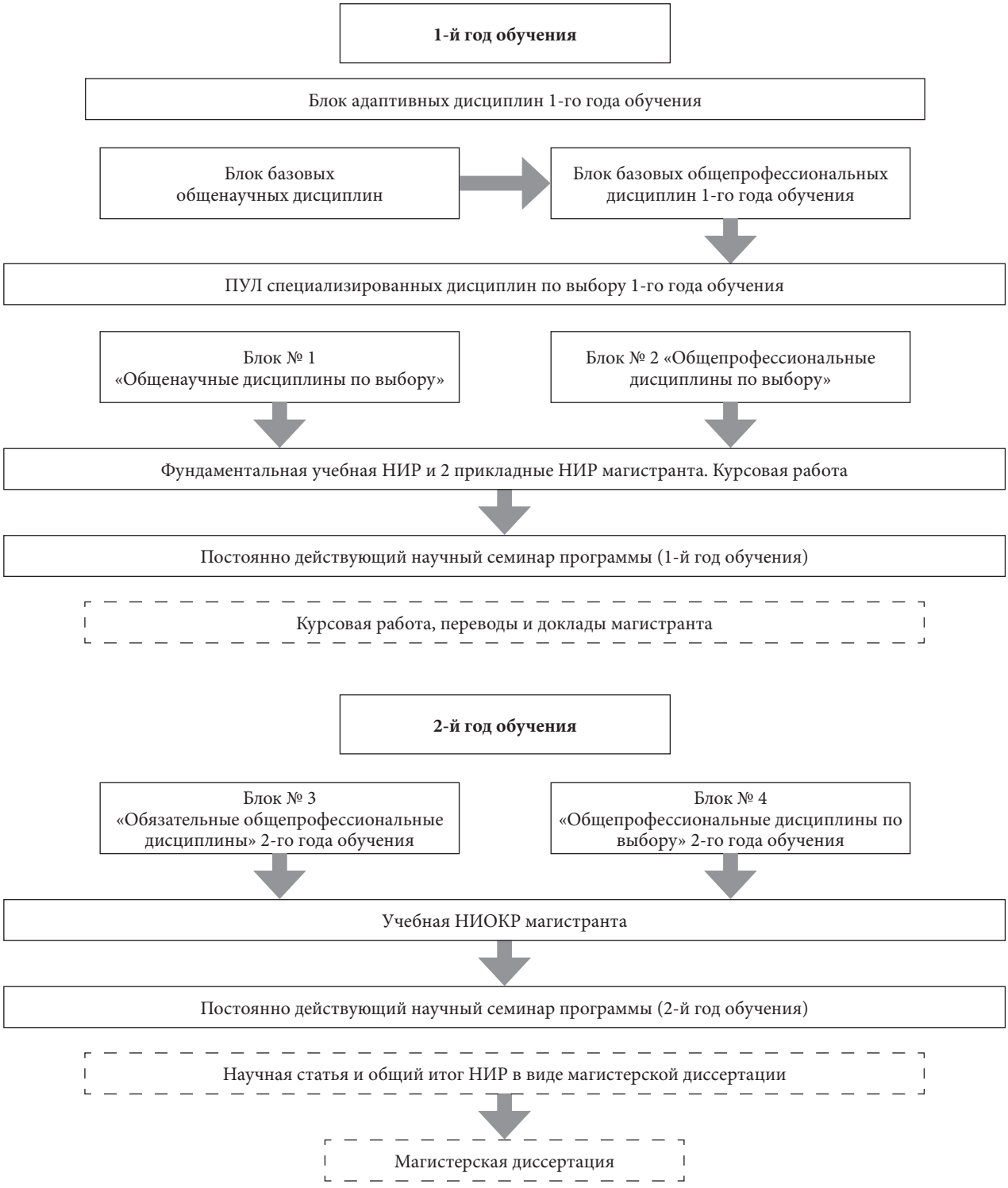

Рис. 1. Структура магистерской программы «Логистический менеджмент»

Одной из структурных составляющих программы является Научный семинар магистрантов, целью и важным показателем успешности работы которого является выработка логистического мышления магистрантов в области управления человеческими ресурсами в цепях поставок.

Концепция настоящего семинара строится на утверждении того факта, что промежуточный результат и экономическая эффективность работы менеджеров по логистике на каждом этапе цепи поставок определяются не только организационно-экономическим механизмом управления, но и человеческим фактором (готовностью персонала действовать определенным образом, заинтересо-

ванностью действовать безошибочно и т. п.). Следовательно, важен уровень мотивации персонала, участвующего в работе на каждом конкретном этапе.

Итогом работы семинара является пополнение магистерского портфолио, используемого при написании магистерской диссертации и в последующей самопрезентации магистра.

В целях более глубокой научно-методической проработки содержания магистерской диссертации исследовательская работа магистрантов начинается не со второго года программы, как это обычно принято в других магистерских программах, а с самого ее начала. Научно-исследовательская работа магистранта реализуется в виде единой учебной НИОКР, охватывающей оба года обучения, ход реализации которой контролируется при помощи НИС. Результаты, полученные в процессе выполнения учебной НИОКР, используются магистрантами в качестве научно-методологической и проектно-исследовательской основы для их магистерских диссертаций.

В целом можно выделить четыре основных блока НИР, выполняемых магистрантами в рамках маркетингового исследования отраслевого потребительского рынка.

• Блок 1. Теоретико-методологическая НИР по проблематике диссертации. Блок предназначен для помощи магистранту в написании первой главы диссертации.

• Блок 2. Исследование и совершенствование систем управления в компаниях, включающих логистическую службу. Блок направлен на освоение методов исследования в области логистического менеджмента, практическое их применение и закрепление навыков сбора и анализа данных при исследовании конкретной организации. Блок предназначен для помощи магистранту в написании второй главы диссертации.

• Блок 3. Эффективное управление коммуникациями и человеческими ресурсами в цепях поставок. Блок направлен на освоение и использование обозначенного в программе комплексного подхода к совершенствованию логистического менеджмента как профессиональной деятельности, а также освоению подходов к повышению его социальной и экономической эффективности с учетом человеческого фактора. Блок предназначен для помощи магистранту в написании исследовательской главы диссертации.

• Блок 4. Рефлексивный семинар. Целью этого блока является выработка самостоятельной профессиональной исследовательской позиции магистранта по изученному материалу, тренировка навыков обоснованного профессионального обсуждения материала в группе, а также основ самопрезентации и персонального брендинга.

Перечисленные блоки научно-исследовательской работы сформированы с таким расчетом, чтобы реализовать возможности интеграции деятельности НИС в проектно-исследовательскую деятельность различных ПУГ и НУГ. Научно-исследовательская работа может осуществляться в двух независимых режимах:

• выполняться на базе научных и практических разработок кафедры по произвольно выбранному магистрантом отраслевому рынку;

• в случае наличия стороннего финансирования ПУГ или НУГ — под конкретный заказ какого-либо бизнес-субъекта данного рынка в рамках коммерческих проектов ПУГ или НУГ кафедры.

Таким образом, программа имеет ряд особенностей.

1. Программа представляет собой интеграцию академических знаний прикладного характера, приобретаемых магистрантами компетенций, основанных на многоуровневом подходе: экономика предприятия — управление предприятием — специальные области менеджмента.

2. Для студентов, не обучавшихся на программах бакалавриата НИУ ВШЭ, предусматривается ряд адаптационных курсов по основным дисциплинам, изучавшимся в бакалавриате, на которые опираются магистерские курсы.

3. Ориентация на активное использование английского языка как базового языка для профессиональных коммуникаций.

4. Интерактивность и практическая направленность на реальные ситуации, возникающие в работе менеджера, применение инновационных технологий обучения.

5. Ориентация на публичное обсуждение в рамках НИС и последующую публикацию магистрантами результатов своей научной деятельности.

6. Гибкость программы, позволяющая учитывать особенности бизнеса, в котором будут работать магистранты.

МЕТОД CASE STUDY: АНАЛИЗ ПРЕИМУЩЕСТВ И НЕДОСТАТКОВ

Шушарин Д. В., Виноградова А. О., Распопова И. А.
студенты 3-го и 4-го курса факультета менеджмента
НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург.
Научный руководитель — д. э. н., профессор Н. Д. Стрекалова

Аннотация. В современной научной литературе существуют различные мнения относительно метода кейс-стади, его преимуществ и недостатков. В данном исследовании авторы сопоставляют разные точки зрения, выявляют возможности использования кейс-метода в проведении исследований и обучении менеджменту.

Ключевые слова: кейс-метод, бизнес-образование.

Abstract. In modern scientific literature exist different points of view about case study method, its advantages and disadvantages. In their researches scholars compared different points of view and detected opportunities of case-method in research and teaching management.

Key words: case method, case study, business education.

В ходе проведенного анализа современной литературы было установлено, что у авторов-исследователей не существует единой точки зрения по поводу преимуществ и недостатков метода case study. Цель данной статьи заключалась в том, чтобы проанализировать сильные и слабые стороны метода case study.

Исследователь A. Cutler выделяет три вида кейсов: обучающий, исследовательский и кейсы-истории [Cutler, 2004. C. 367]. Обучающий кейс предназначен для целей обучения. При этом вовсе не требуется, чтобы он давал точное и полное описание реальных событий. Такой кейс в большей степени нацелен на то, чтобы развивать умения студентов вести дискуссию с коллегами [Yin, 1994]. Кейсы-истории представляют собой, по сути, реальную, целостную историю. Исследовательские кейсы описывают процессы функционирования организаций (содержат качественную и количественную информацию для принятия решений).

Автор S. W. Hardwick выделяет пять типов кейсов: действительные (intrinsic), коллективные (collective), пояснительные (explanatory), описательные (descriptive) и поисковые (exploratory) [Hardwick, 2009].

Одним из важных вопросов, обсуждаемых в научной среде, является вопрос о соотношении качественных и количественных методов в кейс-стади. F. Donnelly, R. Wiechula [Donnelly, Wiechula, 2012. C. 875] отмечают, что основным преимуществом кейс-метода является возможность использовать одновременно качественные и количественные методы.

Среди исследователей до сих пор нет единого мнения по поводу эффективности и степени использования тех или иных методов. По мнению Z. Yang, в бизнес-кейсах в большей степени должны использоваться количественные методы [Yang, Wang, Su, 2006]. R. K. Yin отмечает, что качественные методы подвергаются постоянной критике, и указывает на них как нежелательные при составлении кейса [Yin, 2009]. Качественная информация должна быть основана на проверенных данных, то есть подтвержденных многочисленными источниками информации. Такие качественные методы исследования, как опросы и интервью, во многом зависят от субъективных факторов, поэтому недоверие к таким источникам информации вполне обоснованно. Другой точки зрения придерживаются L. Hurmerinta-Peltomäki и N. Nummela, которые считают качественные методы более гибкими [Hurmerinta-Peltomäki, Nummela, 2006].

По мнению R. K. Yin, который выступает за применение комбинированного подхода [Yin, 1994], степень использования качественной или количественной информации в большей мере зависит от ряда факторов, которые необходимо учитывать при составлении кейса (его размер, вид, направленность и др.). Это подтверждают и исследования C. Ridenour и I. Newman [Ridenour, Newman, 2008]. По мнению D. Leondard-Barton и других авторов, кейс должен в большей степени описывать развивающуюся ситуацию, а информация, которая должна быть получена из многочисленных источников, является дополнением для принятия решений [Leonard-Barton, 1990]. Большинство авторов кейсов предполагают, что преподаватели и студенты будут интерпретировать информацию в кейсе

одинаково верно [Cutler, 2004. С. 369]. В идеале авторы кейса должны проводить апробацию, а также опираться на информацию, которая подтверждается из многочисленных источников.

В ходе анализа литературы нами был выявлен ряд преимуществ и недостатков кейс-метода. К сильным сторонам метода кейсов можно отнести следующие:

- возможность совмещения качественных и количественных методов в рамках одного задания;
- ориентация на конкретную ситуацию;
- разработка кейса на основе проверенных источников информации.

К основным недостаткам метода кейсов относят:

- субъективизм авторов кейса;
- недостаточную степень обобщения информации;
- сомнение в обоснованности причинно-следственных связей;
- использование непроверенной информации;
- наличие большого количества решений в рамках одного кейса.

По результатам проведенного анализа можно сделать вывод о том, что большинство авторов рассматривают кейс-метод через призму своих научных и профессиональных интересов.

Литература

1. *Cutler A.* Methodical failure: the use of case study method by public relations researchers // Public Relations Review. 2004. Т. 30. No. 3. С. 365–375.
2. *Donnelly F., Wiechula R.* Clinical placement and case study methodology: A complex affair // Nurse Education Today. 2012. Т. 32. No. 8. С. 873–877.
3. *Hardwick S.W.* Case study approach // International encyclopedia of human geography. Oxford, Elsevier. 2009. С. 441–445.
4. *Hurmerinta-Peltomäki L., Nummela N.* Mixed methods in international business research: A value-added perspective //Management International Review. 2006. Т. 46. No. 4. С. 439–459.
5. *Leonard-Barton D.* A dual methodology for case studies: synergistic use of a longitudinal single site with replicated multiple sites // Organization science. 1990. Т. 1. No. 3. С. 248–266.
6. *Ridenour C.S., Newman I.* Mixed methods research: Exploring the interactive continuum. SIU Press, 2008.
7. *Yang Z., Wang X., Su C.* A review of research methodologies in international business // International Business Review. 2006. Т. 15. No. 6. С. 601–617.
8. *Yin R.K.* Case study research: Design and methods. Sage, 2009. Т. 5.
9. *Yin R.K.* In Case study research: design and methods (2nd ed., p. 2). Thousand Oaks, CA: Sage, 1994.
10. *Zincovic J.* Strengths and weakness of business research methodologies: two disparate case studies // Business Studies Journal. 2012. Vol. 4. No. 2.

INTRODUCING A GRADUATE EDUCATION ON «REAL ESTATE ECONOMICS»

Amann Wolfgang
Assoc. Prof. Dr.
IIBW — Institute for Real Estate Construction and Housing Ltd.
Vienna, Austria

The real estate and housing sector in Russia is strong in quantity, but lagging behind in quality. There is evidence in many Western countries that the implementation of respective graduate courses may strongly improve the situation within a relatively short period of time. The implementation of such graduate education will lead to professionalization of the real estate sector. At the same time such an institution may become a focal point of future scientific, economic and political development of the real estate sector in the region.

The real estate sector is an important economic driver. In most European countries it represents 5 to 10 % of GDP, with the construction sector additionally representing a similar share. 60 to 80 % of private assets are

usually linked to buildings. It is astonishing that in most CEE and CIS countries this high significance of real estate did not lead to specialised graduate education so far. Still relying on the academic systematisation of the 19th and 20th century, tertiary education hardly refers to the immense need of graduate education in this professional field. Hence, the executive level of real estate companies mostly consists of owner managers with no specific education, economists, lawyers or technicians.

But real estate is a cross sectoral profession and very much embedded in human relations and everyday practice. It is therefore highly reasonable to establish a specialized education for the future executive staff in the real estate industry. Such graduate education in "Real Estate Economics" may address young executives of real estate companies, i.e. real estate developers, realtors, construction companies, facility management companies, financial institutions, asset management companies etc. Other target groups may be employees from international real estate and investment companies with stakes in Russia, owner managers of family businesses in real estate or civil servants handling real estate tasks in public administration.

Such a graduate course should target at working professionals and be organised on evenings, weekends and holidays. Hence, admission requirements should not only be a general qualification for university entrance, but also relevant professional experience.

Experience in several Western countries such as Germany, UK, or Austria suggest a curriculum with similar focus on working techniques and social competence, business administration, specialised law and economic issues. All of these focal areas differ a lot from those within other studies. Starting with business administration, the students shall be trained in general topics such as management, controlling, personnel, financing and accounting, as well as in topics specific for real estate such as financing of investments, procurement and real estate marketing. Legal classes shall cover civil law, particularly law of contracts on real estates, law of enterprises, taxation law for real estates, law of property, law of real estate cadastre, law of restitution, legal basics on city planning, regional development, trade of real estates and building regulations, housing subsidy legislation and regulations for real estate agents. The economic focus of a graduate education finally shall cover project management (conception of construction, development, control, calculation, feasibility-study etc.), financing of real estate, investments in real estate (products of investment, portfolio management), assessment of real estate, insurance for real estate, property management, analysis of markets and locations, basics on construction, engineering, architecture, design (use of space, ground plan, planning of free space, accessibility etc.), ecology (energy performance, building biology etc.), renovation and maintenance (analysis of buildings, conception of redevelopment, cooperation with tenants, management etc.).

As seen in the mentioned European countries, such education may influence the real estate industries in the respective regions substantially. Growing professionalism not only increases revenues and creates added value. It has very broad positive effects, starting from better consumer orientation in housing, better economic sustainability of investments, higher quality of design and ecology, more beautiful cities, to more efficient procedures and less corruption.

Real estate is an international business. It is likely that higher professionalism will lead to higher foreign direct investment in Russia and a more intensive exchange of know-how with the Western World.

Часть 3
Современные проблемы маркетинга

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИНТЕРНЕТ-ТЕХНОЛОГИЙ ДЛЯ ПРОДВИЖЕНИЯ МУЗЕЕВ В КУЛЬТУРНОЙ СФЕРЕ ГОРОДА

Абрамишвили Г. А.
студент 4-го курса факультета менеджмента
НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург.
Научный руководитель — д. э. н., профессор В. Э. Гордин

Аннотация. Главной целью настоящего исследования являлось знакомство с передовой зарубежной практикой внедрения интернет-технологий в продвижение музеев. Было рассмотрено несколько успешных проектов, которые были рекомендованы к внедрению в российских музеях с целью увеличения их посещаемости и прибыльности.

Ключевые слова: увеличение посещаемости музеев, увеличение прибыльности музеев, опыт внедрения интернет-технологий, российские музеи.

Abstract. The main aim of this paper is to research modern foreign practice of Internet-technologies' implementation for promotion of museums. There were some successful projects under study; certain of these were chosen for application in Russian museums for increasing of their attendance and profitability.

Key words: increasing of museum's attendance, increasing of museum's profitability, practice of Internet-technologies application, Russian museums.

Многовековой опыт развития общества показывает, что культура является одним из ключевых факторов развития общества. Посредством культуры человек приобщается к обществу, в связи с чем одной из основных социальных задач государства является обеспечение этого развития, для чего выделяется финансирование, привлекаются частные инвесторы. Одним из важнейших элементов культуры являются музеи, которые играют немаловажную роль в сохранении культуры и истории нации. В современном информационном веке считается особенно важным уделять повышенное внимание продвижению музеев посредством интернет-технологий, так как Интернет за последние десятилетия стал огромной и высокоприбыльной площадкой в рамках образовательных и культурных проектов. В зарубежной практике есть реальные примеры пропаганды музеев и объектов культуры посредством современных технологий: интерактивных приложений, специализированных ресурсов — практически все эти проекты были успешно реализованы преимущественно в Америке и Европе.

Ключевыми понятиями проведенного исследования являются культурная сфера и интернет-технологии. В процессе анализа научных источников было выяснено, что культурная сфера понимается как совокупность учреждений и организаций, которые осуществляют производство, распределение, сохранение и организацию потребления товаров и услуг социально-культурного назначения, удовлетворяя тем самым соответствующие потребности населения. Под интернет-технологиями понимается совокупность методов, позволяющих проводить пропаганду объектов культуры в глобальной сети Интернет.

С точки зрения российских особенностей использования интернет-технологий для продвижения музеев следует отметить, что государство уделяет мало внимания подобным проектам ввиду следующих причин:

• низкий уровень финансирования;

• слабый интерес общества и инвесторов к развитию культуры;

• большинство музеев принадлежит государству, что подразумевает под собой крайне низкую степень адаптации к рыночным условиям.

Исследование иностранных сайтов и статей, посвященных развитию использования электронных технологий для продвижения культурной деятельности музеев, выявило, что в большинстве зарубежных странах музеи имеют не только собственные веб-сайты, но и страницы в популярных социальных сетях. Сотрудники культурных учреждений не только занимаются предоставлением актуальной информации в рамках собственных источников, но и стараются поддерживать обратную связь с целевой аудиторией. Так, например, на сайте http://www.artbabble.org/, который создан для поддержания дискуссий об искусстве, содержится огромное количество актуальной информации о музеях и экспозициях. Удачным проектом реализации интернет-технологий в рамках продвижения музея является вики-проект Смитсоновского музея государственной истории [Официальный сайт вики-проекта Смитсоновского музея...]. В вики-проекте представлена подробная информация о музее, о его мероприятиях, присутствуют статьи о музейных инсталляциях и раздел для обсуждений. Другим интересным зарубежным проектом считается сайт Culture Shock [Официальный сайт проекта «Culture Shock»], на котором представлены различные темы для обсуждения в рамках современной культуры. Контент сайта разбит по тематикам, что делает его интерфейс более удобным и интересным для целевой аудитории. Другим интересным проектом является Австралийский центр движущихся картинок, в рамках которого был создан Генератор — виртуальное пространство студии, где преподаватели и студенты могут исследовать работы друг друга и профессионалов отрасли [Официальный сайт проекта «Australian centre for the moving image»]. Также здесь есть возможность комментировать, ставить теги, делиться ресурсами. Зарубежные музеи используют Twitter, Facebook и YouTube для того, чтобы рекламировать собственные проекты (Королевский музей искусств, Музей Бруклина, Бронкса и El Museo del Barrio, Музей Гуггенхайма и другие).

Одним из современных трендов в музейном деле становится использование мобильных приложений в качестве аудиогида посетителя. Подобная концепция реализована в Национальном музее наук Токио и высоко оценена его посетителями. Также упомянутый музей проводит экскурсии в формате видеоконференции с отдаленными от Токио школами. Другим интересным проектом является разработанное приложение в рамках акции «Ночь музеев» — пользователь выбирает музеи, которые он хотел бы посетить, а программа прокладывает оптимальный маршрут посещения.

Проведенное исследование доказывает, что интернет-технологии действительно помогают активно продвигать социально-культурные услуги музеев, соответственно, такой опыт внедрения предлагается российским музеям, в частности учреждениям Санкт-Петербурга. В настоящее время развитие интернет-технологий в России переживает стремительный рост, и руководство музеев должно воспользоваться этим трендом, для того чтобы увеличить посещаемость и прибыльность. Предполагается внедрить японский опыт по созданию приложения аудиогида, а также реализовать проведение дистанционных экскурсий с отдаленными от Санкт-Петербурга учебными заведениями. Посредством внедрения таких технологий увеличится не только популярность музея, но и его посещаемость и, как следствие, прибыльность.

Литература

1. Официальный сайт вики-проекта Смитсоновского музея государственной истории. URL: http://smithsonian-webstrategy.wikispaces.com/

2. Официальный сайт проекта «Culture Shock». URL: http://www.cultureshock.org.uk

3. Официальный сайт проекта «Australian centre for the moving image». URL: http://www.acmi.net.au/

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ В ЮВЕЛИРНОЙ ТОРГОВЛЕ

Баранова Д. Ю.
студентка 4-го курса факультета менеджмента НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург.
Научный руководитель — к. т. н., доцент К. Н. Тимофеев

Аннотация. В докладе рассматриваются перспективы развития рынка ювелирных изделий. Проведен обзор различных форматов ювелирной торговли. Целью исследования является выделение нового развивающегося формата. Исследование имеет следующие задачи: выделить ювелирный интернет-магазин как новый формат, проанализировать его плюсы и минусы, привести возможные решения. Перспективой исследования является разработка ювелирного интернет-магазина для крупной ювелирной сети.

Ключевые слова: форматы ювелирной торговли, ювелирный интернет-магазин, онлайн-продажи.

Abstract. The report examines the prospects for the development of the market of jewelry. There is a review of various formats of the jewelry trade. The aim of this study is the selection of the new emerging format. The study has the following objectives: to highlight jewelry online store as a new format, analyze its pros and cons, give possible solutions. The main prospect of the research is the development of online jewelry store for a large chain of jewelry stores.

Key words: jewelry trade formats, jewelry online store, online sales.

Рынок ювелирных изделий — это преуспевающая торговая отрасль. Существует большое количество форматов ювелирной торговли. К ним можно отнести салон, магазин, бутик, бриллиантовый салон, салон ювелирной моды, салон ювелирного искусства, бриллиантовый бутик, ювелирный дом, центр ювелирной торговли, студию золота, ювелирный супермаркет, ювелирный сток-центр и другие[31]. Ювелирный салон подразумевает более дорогой и изысканный ассортимент, чем в ювелирных магазинах. Ювелирный бутик представляет собой небольшой узкоспециализированный магазин с ограниченным кругом клиентов. Яркими примерами бутиков являются «Даная» и «Chaumet», а также бриллиантовый бутик «Zen Diamont». В салоне ювелирной моды большую часть ассортимента занимают ювелирные новинки, в то время как ювелирный супермаркет или сток-центр, наоборот, представляет старые коллекции. Эксклюзивные украшения можно заказать в ателье ювелирного искусства. Формат торговли ювелирными украшениями выбирается в зависимости от ассортиментной и ценовой политики и стремится соответствовать современным тенденциям и технологиям. Многие виды торговли в связи с развитием Интернета переместились в глобальную сеть. Ювелирная торговля не исключение, поэтому данная тема является актуальной. Новым развивающимся форматом ювелирной торговли можно считать ювелирный интернет-магазин.

Неоспоримые плюсы торговли ювелирными изделиями через Интернет:

- интернет-магазин работает без выходных, без перерывов, круглый год;
- в любой точке мира можно получить доступ через Интернет к витрине онлайн-магазина;
- на торговую площадь в Интернете нет ограничений;
- можно «сдавать в аренду виртуальные площади»;
- стоимость и срок создания интернет-магазина гораздо ниже, чем обычного магазина.

Интернет-торговля различными товарами постоянно растет: в России объем продаж через Интернет вырос в три раза за 2 года [Борисов, 2008. С. 7]. По мнению экспертов, российский рынок интернет-торговли значительно увеличился к началу 2010 года. В 2011 году было продано интернет-товаров на 244,6 млрд рублей. Перспективы развития ювелирных интернет-магазинов еще мало исследованы. Наиболее актуальная информация печатается в специализированных ювелирных журналах, таких как «Ювелирное обозрение», «Навигатор ювелирной торговли», «Ювелирный мир». Также можно найти актуальную информацию и статистику в электронных аналитических газетах, например «РБК daily»[32]. Три крупные ювелирные компании собираются вложить средства в развитие онлайн-продаж своих магазинов [Жарков, 2012]. По данным ежедневной аналитической газеты «РБК daily», компания «Адамас» собирается вложить около 3 млн долларов в развитие собственного ювелирного интернет-магазина. При этом она прогнозирует рост продаж при запуске интернет-проекта — порядка 20 %. Также ювелирный дом «Эстет» планирует открыть интернет-магазин, сейчас у

[31] Навигатор ювелирной торговли. № 10 (118). 2012. С. 100.

[32] Ежедневная аналитическая газета «РБК daily». URL: http://www.rbcdaily.ru/

компании есть только интернет-витрина с продукцией. Компания «Наше золото» на данный момент занимается разработкой нового сайта под онлайн-магазин, на него потребуется 5–6 млн рублей.

Основная проблема, с которой могут столкнуться ювелирные интернет-магазины, — доверие покупателей. Покупатель не может «пощупать» товар и поэтому не рискует покупать ювелирные украшения дистанционно. Эту проблему можно решить следующим образом:

• открыть интернет-магазин под известным брендом. Этот пункт является ключевым для развития ювелирной торговли через Интернет. Покупатели будут доверять интернет-магазинам компаний «Адамас», «Эстет», «Ювелирторг» и др.;

• сделать стоимость изделий ниже, чем в магазине, за счет экономии на аренде помещений и т. д.;

• предоставить возможность просматривать изображение изделия в 3D;

• обеспечить помощь онлайн-ювелира в выборе изделия, а также создание групп в социальных сетях;

• предоставить возможность сфотографировать свою руку на айфон и виртуально примерить изделия;

• дать дополнительную возможность моделировать свое изделие в специальной программе в отдельном разделе интернет-магазина (маркетинговый ход по привлечению покупателей).

В заключение стоит отметить, что в России интернет-торговля пока еще не столь популярна по сравнению с развитыми странами. Тем не менее интернет-магазин — это хорошая перспектива дальнейшего развития ювелирной торговли. Ювелирный интернет-магазин может снизить накладные расходы и увеличить прибыль. Для сетевых магазинов он сможет принести дополнительный доход и стать дополнительной площадью размещения рекламы. Использовав вышеизложенные решения проблемы, можно разработать проект ювелирного интернет-магазина для крупной ювелирной сети.

Литература

1. *Борисов Б.П.* Российский рынок интернет-торговли вырастет втрое // Ювелирная Россия. 2008. № 3 (15).
2. *Жарков И.* Золотом и серебром можно будет торговать в онлайн-магазинах // Ювелирные известия. 2012. 22 октября, № 1025 (2578).
3. Навигатор ювелирной торговли: информ.-аналит. журн. М.: 2012. № 10 (118). С. 100.

ПРОБЛЕМЫ АНТИМОНОПОЛЬНОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ РОЗНИЧНОГО РЫНКА ЭЛЕКТРОЭНЕРГИИ И МОЩНОСТИ САНКТ-ПЕТЕРБУРГА

Беккер В. В.
студентка 1-го курса магистратуры факультета менеджмента НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург.
Научный руководитель — к. э. н., доцент Н. Б. Матецкая

Аннотация. Статья посвящена рассмотрению основных проблем в практике антимонопольного регулирования компаний на розничном рынке электроэнергии и мощности в Санкт-Петербурге в условиях развития рыночных отношений. Автором проанализированы основные примеры нарушений антимонопольного законодательства на данном рынке за последние несколько лет, выявлены наиболее часто встречающиеся виды нарушений, а также обоснованы необходимость и важность изменения норм антимонопольного законодательства в сфере электроэнергетики.

Ключевые слова: антимонопольная политика, розничный рынок электроэнергии, Федеральная антимонопольная служба, антимонопольное законодательство.

Abstract. This article is about the main problems in the practice of companies antimonopoly regulation in the electric power retail market in Saint-Petersburg in conditions of market relations development. The author has analyzed the main examples of antimonopoly violations in the market for the last few years. He has identified the most frequent types of violations and also explained the importance and necessity of norms changes of Antimonopoly legislation in electric power industry.

Key words: antimonopoly policy, the retail market of the electric power, the Federal Antimonopoly service, antimonopoly law.

Электроэнергетика является одной из базовых отраслей, составляющих основу экономики России и отдельных ее регионов. Большой научный и практический интерес представляет развитие крупных экономических регионов, таких как Санкт-Петербург.

На территории Санкт-Петербурга снабжение электрической энергией потребителей осуществляется энергосистемами Санкт-Петербурга и Ленинградской области. Данные энергосистемы представляют собой единый технологический комплекс, эффективность и надежность функционирования которого существенным образом влияют на развитие региона, на рост его промышленного и технического потенциала, а также на повышение благосостояния его жителей.

В настоящий момент энергетическая отрасль России находится в стадии реформирования и перехода к рыночным отношениям, в результате которых происходит изменение структуры отрасли (создание региональных энергетических компаний, выделение сетевых компаний, развитие структуры системного оператора, выделение естественно-монопольных и конкурентных видов деятельности и др.), формирование рыночной модели оптового рынка электроэнергии и мощности, а также развитие розничных (региональных) рынков энергии и мощности.

Рынок электроэнергии и мощности в целом по стране является объектом государственного регулирования и управления на разных уровнях. Формы взаимодействия с государством разноплановые: на федеральном уровне государственное регулирование в области электроэнергетики осуществляют такие органы, как Министерство энергетики Российской Федерации, Российское энергетическое агентство, Федеральная служба по тарифам (ФСТ), Федеральная антимонопольная служба и другие. На региональном уровне такими органами являются региональные службы по тарифам.

В данной статье мы рассмотрим один из элементов государственного регулирования — антимонопольное регулирование.

Рынок электроэнергии и мощности является объектом постоянного мониторинга со стороны антимонопольных органов, так как спрос на этом рынке является неэластичным. Это означает, что субъекты рынка, поставляющие или продающие электрическую энергию и мощность, могут устанавливать экономически необоснованный уровень цен (тарифов) на электроэнергию, навязывать потребителям невыгодные условия при заключении с ними договора, а также осуществлять другие действия, нарушающие антимонопольное законодательство в данной области.

Проблема частого нарушения антимонопольных норм на региональном уровне является актуальной для любого региона России, в том числе и для Санкт-Петербурга.

Темой нашей статьи является анализ практики антимонопольного регулирования компаний на розничном рынке электроэнергии и мощности в одном из крупнейших регионов России — городе Санкт-Петербурге в условиях развития рыночных отношений.

Развитие розничного рынка электроэнергии и мощности является очень важным, поскольку служит основой для дальнейшего развития всей электроэнергетики в целом. Рост объемов продаж на розничном рынке, расширение объемов потребления электрической энергии стимулируют положительные изменения в функционировании оптово-розничного рынка электроэнергии и в результате способствуют развитию всей отрасли.

В настоящее время структурные преобразования рынка электроэнергетики приводят к изменению условий деятельности компаний на рынке, а также форм их взаимодействия. Результатом таких изменений стало появление новых конкурентных условий в работе субъектов рынка электроэнергетики. В частности, у потребителя появляется право выбора поставщика электрической энергии, что стимулирует конкуренцию между энергосбытовыми компаниями за потребителей, а также развивает конкуренцию между потребителями за лучшие условия присоединения и получения электроэнергии. Такие преобразования на рынке электроэнергии и мощности, в свою очередь, предопределяют соответствующие изменения в принципах и методах антимонопольного регулирования таких рынков.

В данном исследовании, используя материалы УФАС по Санкт-Петербургу, мы изучили состояние конкурентной среды на данном рынке, рассмотрели основные примеры нарушений антимонопольного законодательства на территории Санкт-Петербурга за последние годы, выявили наиболее часто встречающиеся виды нарушений, а также оценили влияние изменений в законодательстве на количество злоупотреблений на рынке.

На основе проведенного анализа можно заключить, что розничный рынок электроэнергии Санкт-Петербурга является высококонцентрированным и такие его субъекты, как сетевые организации, гарантирующие поставщики, а также другие энергосбытовые компании и организации, нередко злоупотребляют своим положением на рынке и ущемляют интересы потребителей (покупателей) элек-

трической энергии и мощности, хотя, безусловно, динамика положительная и количество нарушений уменьшается [Аналитический отчет...].

В то же время преобладающими являются нарушения, касающиеся навязывания невыгодных условий договора, необоснованного отказа от заключения договора на поставку электроэнергии, а также порядка ценообразования и стандартов раскрытия информации хозяйствующими субъектами.

Включение в договор невыгодных условий влечет за собой различные виды нарушений (нарушения технологического присоединения, условий передачи электрической энергии и т. д.). В частности, одним из наиболее распространенных является установление в договорах энергоснабжения авансовых платежей, которые к определенным группам потребителей применяться не должны.

Так, например, в 2011 году УФАС по Санкт-Петербургу по заявлению СНТ НИИТ «Песочное» возбудило дело в отношении ООО «Энергия Холдинг» в связи с нарушением части 1 статьи 10 Федерального закона от 26.07.2006 № 135-ФЗ «О защите конкуренции». Нарушение выразилось во включении в договор и в последующем отказе от исключения из договора энергоснабжения условий о ежемесячных авансовых платежах за электроэнергию.

ООО «Энергия Холдинг» обосновало свой отказ исключить из договора энергоснабжения авансовые платежи тем, что садоводческие некоммерческие товарищества не являются ни гражданами-потребителями, ни исполнителями коммунальной услуги по электроснабжению, к которым авансовые платежи не применяются.

Однако УФАС по Санкт-Петербургу на основании приказа Федеральной службы по тарифам от 31.12.2010 № 655-э «Об определении категорий потребителей, которые приравнены к населению и которым электрическая энергия (мощность) поставляется по регулируемым ценам (тарифам)» выявила, что садоводческие, огороднические или дачные некоммерческие объединения граждан входят в перечень категорий потребителей, которые приравнены к населению и которым электрическая энергия (мощность) поставляется по регулируемым ценам (тарифам) [Управление Федеральной антимонопольной службы...].

Таким образом, СНТ НИИТ «Песочное» было отнесено нормативными актами к группе «население», и, соответственно, авансовые платежи за электроэнергию в отношении СНТ НИИТ «Песочное» не должны были применяться.

Распространенным нарушением также является отказ от заключения договора.

Примером этого вида нарушения может служить дело, рассмотренное Санкт-Петербургским УФАС России относительно ОАО «Ленэнерго» в мае 2010 года. Указанное дело было возбуждено по поводу необоснованного уклонения от заключения договоров об осуществлении технологического присоединения к электрическим сетям.

В ходе расследования было доказано, что ОАО «Ленэнерго» уклоняется от заключения договоров с заявителями (физическими лицами) на осуществление технологического присоединения энергопринимающих устройств, расположенных во встроенных помещениях в многоквартирных жилых домах.

Решение обжаловалось ОАО «Ленэнерго» в трех инстанциях (Арбитражном суде Санкт-Петербурга и Ленинградской области, Тринадцатом арбитражном апелляционном суде, Федеральном арбитражном суде Северо-Западного округа), однако все перечисленные инстанции признали решение и предписание Санкт-Петербургского УФАС России правомерным [Управление Федеральной антимонопольной службы...].

Итак, мы видим, что на розничном рынке электрической энергии и мощности существуют определенные проблемы, связанные с ущемлением прав потребителей, невыполнением энергосбытовыми компаниями договорных обязательств, нарушением порядка ценообразования и т. д. Работа для устранения этих проблем ведется на разных уровнях управления (расширение законодательства, совершенствование технических регламентов и стандартов, экономические меры и др.) [О функционировании розничных рынков...].

В частности, Постановление правительства от 04.05.2012 № 442 «О функционировании розничных рынков», а также внесение изменений в Закон о защите конкуренции способствовали появлению новых областей регулирования, выделению дополнительных аспектов и сфер антимонопольного контроля [О защите конкуренции...]. Мы можем констатировать, что происходят существенные преобразования отношений субъектов энергетического рынка с государством, осуществляется переход на новый уровень взаимоотношений.

Такое изменение законодательства позволит повысить эффективность и надежность электроснабжения, снизить возможности злоупотреблений на рынке, обеспечить более легкий доступ к получению электроэнергии новых потребителей, а также расширить их права и свободы.

Таким образом, с развитием розничного рынка электроэнергии, изменением принципов его функционирования должны развиваться и внедряться также и новые методы антимонопольного регулирования данного рынка, такие как контроль за экономической концентрацией субъектов оптового рынка, более широкое применение судебной практики, учет технических особенностей отрасли при рассмотрении дел о нарушениях антимонопольного законодательства и т. д. Все это позволит адекватно реагировать на изменения, происходящие в данной отрасли.

Литература

1. Аналитический отчет по результатам проведения анализа состояния конкурентной среды на розничных рынках электрической энергии (мощности) на территории города Санкт-Петербурга [электронный ресурс]: Управление Федеральной антимонопольной службы по Санкт-Петербургу. СПб., 2013. URL: http://spb.fas.gov.ru/analytic/5058
2. О защите конкуренции [электронный ресурс]: федеральный закон от 26 июля 2006 года № 135-ФЗ: (в ред. от 30.12.2012 № 318-ФЗ) // КонсультантПлюс: справ. правовая система. ВерсияПроф. М., 2013.
3. О функционировании розничных рынков электрической энергии, полном и (или) частичном ограничении режима потребления электрической энергии [электронный ресурс]: Постановление Правительства РФ от 04.05.2012 № 442 (ред. от 30.12.2012) // КонсультантПлюс: справ. правовая система. ВерсияПроф. М., 2013.
4. Управление Федеральной антимонопольной службы по Санкт-Петербургу: аналитические материалы. URL: http://spb.fas.gov.ru

КОНЦЕПЦИЯ ТЕМПОРАЛЬНЫХ КЛАСТЕРОВ

Власов С. А.
аспирант 3-го года обучения,
Высшая школа менеджмента
Санкт-Петербургского государственного университета

Аннотация. В статье представлен обзор концепции темпоральных кластеров. Термин «темпоральный кластер» используется для описания и анализа временной формы межорганизационных взаимодействий, наблюдаемых на таких мероприятиях, как конференции, торговые выставки или конгрессы. В обзоре обсуждается возникновение данной концепции, анализируются основные концептуальные и эмпирические исследования, посвященные феномену темпоральных кластеров, выявляются пробелы и вопросы для дальнейших исследований.

Ключевые слова: межорганизационные взаимодействия, кластеры, темпоральные кластеры, обмен знаниями, организационные формы.

Abstract. In this article we review contemporary literature stream on a new concept «temporary clusters». The term «temporary cluster» refers to a specific form of inter-organizational interactions, which takes place at professional meetings, such as conferences, trade fairs and congresses. We review the origin of the concept, main conceptual and empirical advances in the study of temporary clusters, outline the current gaps and formulate directions for future research on the topic.

Key words: inter-organizational interaction, knowledge transfer, knowledge sharing, termporary clusters, proximity, organizational forms.

Данная статья посвящена обзору нового направления исследований в литературе по управлению, изучающего такую форму организационных взаимодействий, как «темпоральные кластеры». Обзор построен следующим образом. В начале статьи представлены подходы к определению термина «темпоральный кластер», приводятся примеры, раскрывающие суть этого феномена, обосновывается актуальность изучения темпоральных кластеров в современной экономике. Затем проводится анализ основных концептуальных разработок авторов, исследующих темпоральные кластеры, а также критически рассматриваются ключевые эмпирические исследования по этой тематике. В заключение обозначаются основные пробелы и перспективы исследований темпоральных кластеров.

Концепция темпоральных кластеров (temporary clusters) была разработана относительно недавно. Авторами концепции являются Питер Маскел, Харальд Батхлт и Андерс Малмберг. Именно они в 2006 году впервые употребили термин «темпоральный кластер», подразумевая под ним форму межорганизационных взаимодействий, наблюдаемую в ходе различных профессиональных встреч, конференций, конгрессов и выставок [Maskell et al., 2006]. Авторы предположили, что межорганизационные взаимодействия в ходе таких мероприятий представляют собой аналог межорганизационных взаимодействий, наблюдаемых в перманентных (то есть географических) кластерах, только в кратковременной и интенсифицированной форме. Ключевой характеристикой, позволяющей рассматривать такие профессиональные мероприятия как разновидность кластеров, стал интенсивный обмен знаниями между организациями, проходящий во время этих встреч. В целом авторы определяют темпоральные кластеры как кратковременные события (hotspots) интенсивного обмена знаниями, построения сетей и генерации идей [Bathelt et al., 2004; Maskell et al., 2006]. В качестве примеров темпоральных кластеров обычно приводятся различного рода профессиональные встречи, такие как международные торгово-промышленные выставки, конференции, конгрессы и пр. В современной литературе понятие темпоральных кластеров на данный момент более четко не определено и чаще обозначение термина и раскрытие его сути осуществляется через перечисление различных форм организационных встреч, а сам термин устоялся пока лишь в узкой области исследований, которые публикуются в основном в экономико-географических журналах, например в Regional Studies.

Основополагающая работа П. Маскела, Х. Батхлта и А. Малмберга [Maskell et al.,2006] по темпоральным кластерам является логическим продолжением предыдущей статьи авторов, включающей рассмотрение феномена так называемых глобальных каналов знаний (global knowledge pipelines), которые пересекают границы локальных географических кластеров и соединяют их между собой [Bathelt et al., 2004]. Формирование таких каналов знаний, рассуждают авторы, может происходить как раз в рамках темпоральных кластеров, которые, соответственно, являются площадками, создающими ценность для всех участников.

Актуальность исследований темпоральных кластеров также подкрепляется множеством фактов, иллюстрирующих изменения, происходящие в настоящее время в мире. Роль феномена темпоральных кластеров в социально-экономических системах можно оценить на основании показателей так называемой индустрии встреч (meeting industry). Согласно новому отчету PricewaterhouseCoopers LLP, подготовленному по заказу Совета индустрии конвенций (Convention Industry Council), индустрия встреч ежегодно приносит более 100 млрд долларов в ВВП США (с учетом косвенных эффектов вклад оценивается более чем в 450 млрд долларов), что больше, чем такие индустрии США, как автомобильная промышленность (78 млрд долларов), информационные технологии (76 млрд долларов), а также музыкальная и киноиндустрия (60 млрд долларов) [PricewaterhouseCoopers LLP, 2011]. Например, только за 2009 год было проведено порядка 1,8 млн мероприятий, которые собрали более 205 млн посетителей. Более половины (52 %) этих событий составляют корпоративные и бизнес-встречи, четверть (25 %) — конвенты, конференции и конгрессы и чуть более одной десятой части (12 %) относятся к торгово-промышленным выставкам (trade shows). Другое исследование — «Отдача от инвестиций в бизнес-поездки США», проведенное исследовательским центром Оксфорда, — показало, что на каждый доллар, который компания затратила в бизнес-поездки (face to face business travel), приходится 12,5 доллара в увеличении доходов. Исследование также демонстрирует значение таких инвестиций в удержании бизнес-позиций, привлечении новых потребителей и новых бизнес-партнеров [Oxford Economics USA, 2009].

Появление концепции темпоральных кластеров спровоцировало ее дальнейшее развитие и исследования, посвященные этому явлению. После введения понятия исследователи продолжили разработку данного направления и стали изучать различные механизмы и практики, которыми характеризуются эти формы межорганизационных взаимодействий. Так, в статье Н. Шульдта и Х. Батхлта [Schuldt, Bathelt, 2010] выделяется несколько взаимосвязанных практик, которые могут приносить выгоду для участников темпоральных кластеров: 1) глобальный обмен знаниями, основанный на личном взаимодействии (face-to-face interaction); 2) изучение рыночных тенденций; 3) решение проблем и генерация идей; 4) создание сетей межорганизационных взаимодействий и глобальных каналов знаний [Там же]. Можно также найти многочисленные примеры из смежных исследований, ко-

торые иллюстрируют такие механизмы создания глобальных каналов знаний. Например, известно, что темпоральные кластеры могут быть непосредственно связаны с формированием как формальных [Berends et al., 2011], так и неформальных [De Meyer, 1991] сетей межорганизационных взаимодействий. Объяснить такую связь помогает теория социального фокуса (foci theory), идея которой заключается в том, что связи в социально-экономических системах образуются и поддерживаются только в контексте общих социальных активностей, в которые вовлечены участники [Feld, 1981].

Среди концептуальных работ по этой тематике нужно также отметить некоторые попытки проведения сравнительного анализа темпоральных кластеров с другими формами межорганизационных взаимодействий. В своей статье П. Маскел, Х. Батхлт и А. Малмберг [Maskell et al., 2004] проводят аналогию между темпоральными кластерами и перманентными, или, другими словами, классическими, кластерами, выделяя ряд схожих свойств и ключевых различий. Авторы рассматривают темпоральные кластеры в качестве особой формы обмена знаниями между организациями и создания знаний в результате межорганизационных взаимодействий. Для сравнительного анализа форм создания знаний в межорганизационных взаимодействиях авторы выделяют две размерности: временной горизонт создания знаний и сфокусированность в создании знаний (табл. 1). Таким образом, друг с другом сопоставляются: 1) темпоральные кластеры, которым свойственна несфокусированность при создании знаний и непродолжительность их существования; 2) краткосрочные межорганизационные проекты, которые являются сфокусированными на конкретных задачах, но также могут быть непродолжительными; 3) квазистабильные межорганизационные сети взаимодействий со сфокусированными и достаточно длительными процессами создания знаний и 4) перманентные, или классические, кластеры, характеризуемые авторами как формы несфокусированного, но при этом длительного процесса создания знаний в межорганизационных отношениях.

Таблица 1

Организационные конфигурации создания знаний [Maskell et al., 2006]

		Временной горизонт создания знаний	
		Квазиперманентный	Временный
Сфокусированность при создании знаний	Высокая степень сфокусированности (ориентированность на цель)	Стабильные сети	Межфирменные проекты
	Широкий фокус (ориентированность на видение)	Кластеры	Темпоральные кластеры

Обратимся теперь к эмпирическим исследованиям по этой тематике. Учитывая сравнительную молодость концепции, таких исследований немного, и большинство из них используют качественные методы исследования, а именно опираются на анализ отдельных кейсов или интервью с представителями организаций, участвующих в выставках или конференциях. Например, в работе [Ramirez-Pasillas, 2008] на основе кейс-стади определяются способы использования географической и относительной близости фирм для взаимного обогащения знаниями в ходе торговых выставок. Ключевой вывод этого исследования заключается в том, что важно учитывать сетевые эффекты межорганизационных взаимодействий: фирмы, не участвующие в темпоральных кластерах, тем не менее получают выгоды от них благодаря сетевым отношениям с локальными партнерами [Ramirez-Pasillas, 2008]. В другой работе на основе 450 полуструктурированных интервью авторы описывают специфику эффектов от участия организаций в темпоральных кластерах в зависимости от таких контекстуальных переменных, как размер фирмы, позиция в цепочке создания ценности, уровень стандартизации в производстве и структуре дистрибуции [Bathelt, Schuldt, 2010]. Наконец, в недавней статье авторов Риналло и Голфетто на основе разнообразных данных (интервью с организаторами торговой выставки и ведущими фирмами, статистика выставки за 20 лет и публикации по теме выставки за исследуемый период) убедительно демонстрируются центральные механизмы, через которые организаторы выставок формируют создание знаний в индустрии. В статье этих авторов делается вывод о том, что синергия, возникающая из темпоральной географической близости, может быть усилена через идентифицированные механизмы, которые применяются центральным субъектом (мета-актором), формирующим и координирующим взаимодействие участников конференции [Rinallo, Golfetto, 2011].

Из анализа немногочисленных исследований по темпоральным кластерам можно сделать следующие выводы о состоянии исследованности феномена. С одной стороны, темпоральные кластеры описываются как сложная взаимообусловленная система интерактивных процессов, включающих следующие практики: обмен знаниями, научение через наблюдение (learning by observation), генерация новых идей, легитимация индустриальных стандартов, поиск партнеров и т. д. С другой стороны, немногочисленные эмпирические исследования фокусируются лишь на качественном описании некоторых процессов без рассмотрения всей совокупности, как это делается в концептуальных работах. Так, большинство современных эмпирических исследований носит качественный характер, их результаты основываются на частных этнографических наблюдениях или анализе интервью с участниками [Ramirez-Pasillas, 2008; Rinallo, Golfetto, 2011; Schuldt, Bathelt, 2010]. Практически во всех рассматриваемых здесь работах отмечается общая недоисследованность роли темпоральных кластеров в социальных и экономических системах, а также ряд возможностей для заполнения пробелов исследований, связанных с данным феноменом.

В заключение обозначим суть этих пробелов и наметим ключевые вопросы для будущих исследовательских изысканий. Представляется, что большую ценность на сегодняшний день могут представлять научные проекты, посвященные количественному измерению влияния участия организаций в темпоральных кластерах на результаты инновационной деятельности фирмы. Другим потенциальным исследовательским вопросом может стать оценка сетевых эффектов от участия в темпоральных кластерах для организаций. При этом под сетевыми эффектами могут подразумеваться как формальные, так и неформальные связи между организациями на различных уровнях — индивидуальном, организационном или институциональном. Наконец, учитывая современное состояние методологического аппарата социальных наук и доступность вторичных архивных данных по участию фирм в кластерах и их взаимодействию, отраженному, например, через совместное цитирование, можно рассмотреть динамику межорганизационных взаимодействий во времени и проследить развитие технологических траекторий в отдельных индустриях. Все эти вопросы представляют собой востребованные и актуальные направления исследований в различных областях науки, таких как экономическая география, стратегический менеджмент и исследования инноваций.

Литература

1. *Bathelt H., Malmberg A., Maskell P.* Clusters and knowledge: local buzz, global pipelines and the process of knowledge creation // Progress in Human Geography. 2004. 1: Vol. 28. P. 31–56.
2. *Bathelt H., Schuldt N.* International Trade Fairs and Global Buzz, Part I: Ecology of Global Buzz // European Planning Studies. 2010. 12: Vol. 18. P. 1957–1974.
3. *Berends H., van Burg E., van Raaij E.M.* Contacts and Contracts: Cross-Level Network Dynamics in the Development of an Aircraft Material // Organization Science. 2011. 4: Vol. 22. P. 940–960.
4. *De Meyer A.* Tech Talk: How Managers Are Stimulating Global R&D Communication // MIT Sloan Management Review. 1991. 3: Vol. 32. P. 49–49.
5. *Feld S.L.* The Focused Organization of Social Ties // American Journal of Sociology. 1981. 5: Vol. 86. P. 1015–1035.
6. *Maskell P., Bathelt H., Malmberg A.* Building global knowledge pipelines: The role of temporary clusters // European Planning Studies. 2006. 8: Vol. 14. P. 997–1013.
7. Oxford Economics USA. The Return on Investment of U.S. Business Travel. 2009.
8. PricewaterhouseCoopers LLP. The Economic Significance of Meetings to the U.S. Economy. 2011.
9. *Ramirez-Pasillas M.* Resituating proximity and knowledge cross-fertilization in clusters by means of international trade fairs // European Planning Studies. 2008. 5: Vol. 16. P. 644–664.
10. *Rinallo D., Golfetto F.* Exploring the Knowledge Strategies of Temporary Cluster Organizers: A Longitudinal Study of the EU Fabric Industry Trade Shows (1986–2006) // Economic Geography. 2011. 4: Vol. 87. P. 453–476.
11. *Schuldt N., Bathelt H.* International Trade Fairs and Global Buzz. Part II: Practices of Global Buzz // European Planning Studies. 2010. 1: Vol. 19. P. 1–22.

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ СОВРЕМЕННЫХ МАРКЕТИНГОВЫХ ПРАКТИК НА РАЗВИВАЮЩИХСЯ РЫНКАХ[33]

Давий А. О.
стажер-исследователь научно-учебной группы исследований маркетинга в России «Современные маркетинговые практики», студент 1-го курса магистратуры факультета менеджмента НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург.
Научный руководитель — к. э. н., доцент кафедры стратегического маркетинга НИУ ВШЭ В. А. Ребязина

Аннотация. Традиционно исследования маркетинговых практик проводятся в странах с развитыми рынками. Однако в силу ряда причин изучение маркетинговых практик на развивающихся рынках становится не менее важным направлением в маркетинговых исследованиях. Внимание исследователей, как правило, приковано к изучению и описанию маркетинговых практик своих стран, хотя наличие сравнительного анализа практик нескольких стран может дать более ясное представление об уровне и состоянии маркетинга в развивающихся странах, что в дальнейшем может оказать положительное влияние на маркетинговую науку в целом. Таким образом, целью данной работы является сравнительный анализ маркетинговых практик на развивающихся рынках. Для проведения соответствующего анализа необходимо выделить из существующего количества исследований такие, которые проведены по одинаковой методологии, затем сравнить их и сделать логические выводы. В дальнейшем полученные результаты можно будет сопоставить с результатами российского исследования, которое проводится в рамках проекта «Современные маркетинговые практики в России» Программы «Научный фонд НИУ ВШЭ».

Ключевые слова: маркетинговые практики, развивающиеся рынки, маркетинг отношений.

Abstract. Traditionally, the investigations of marketing practices are conducted in countries with developed markets. But because of a number of reasons the investigations of marketing practices in emerging markets are no less important aspect in marketing research. The researchers' attention usually focuses on the exploration and description of the marketing practices of their countries, although the presence of a comparative analysis of practices of several countries may give a clearer picture of the level and position of marketing in developing countries, which in the future will have a positive impact on the science of marketing in general. Thus, the aim of this paper is a comparative analysis of marketing practices in emerging markets. For a proper analysis research conducted by the same methodology should be extracted from the existing investigations, and then they should be compared and drawn the necessary conclusions. In the future, the results can be compared with the results of the Russian research, which is the part of the program «HSE Research Fund» — «Modern marketing practices in Russia».

Key words: marketing practices, emerging markets, relationship marketing.

В научной литературе многие американские и европейские исследователи отмечают, что в маркетинговой науке ведущее место занимает концепция маркетинга отношений, которая пришла на смену трансакционному подходу [Berry, 1995; Carson et al., 2004; Grönroos, 1994; Palmer, 1996; Peppers, Rogers, 1995; Webster, 1992].

Новый виток развития маркетинга не случаен, он обусловлен особенностями развитых рынков: старением населения, уменьшением количества покупателей, которые приобретают товары массового спроса впервые, и пр. Внешняя среда и усиление конкуренции вынуждают компании переосмысливать маркетинговую деятельность и искать новые источники конкурентных преимуществ, поэтому одной из первостепенных задач является развитие маркетинговых практик компании. Именно поэтому, как отмечает Н. Ковелло, на протяжении последних десятилетий маркетинг активно развивался как с теоретической, так и с практической позиций [Coviello et al., 2002]. Однако некоторые исследователи справедливо отмечают, что наши знания о маркетинговых практиках происходят почти исключительно из исследований, проведенных в высокодоходных, промышленно развитых странах [Burgess, Steenkamp, 2006]. С. Бургесс и Я. Стинкамп считают, что «...для будущего науки и практики маркетинга имеет первостепенное значение проведение дополнительных исследований на так называемых развивающихся рынках» [Там же. P. 337].

[33] В докладе представлены первые результаты, полученные в ходе выполнения проекта «Современные маркетинговые практики в России» Программы «Научный фонд НИУ ВШЭ», 2013 год, грант № 13-05-0048.

Во всех публикациях, описывающих проведенные исследования, авторы концентрируют свое внимание на анализе маркетинговых практик только своих стран, отсутствует обобщение, сравнение и анализ маркетинговых практик в целом на развивающихся рынках. Сравнительный анализ помог бы увидеть основные характеристики, отличительные черты, направления развития маркетинга на развивающихся рынках, понять, существует ли на самом деле разрыв между маркетинговой теорией и практикой, про который говорят некоторые исследователи, например Ф. Ли и Дж. Николс [Li, Nicholls, 2000].

На данный момент среди исследований, проведенных на развивающихся рынках, заметно выделяются работы, осуществленные с использованием методологии «Современные маркетинговые практики» (Contemporary marketing practices — CMP). Данная методология построена на основе четырех типов маркетинговых практик: трансакционного маркетинга, маркетинга баз данных, маркетинга взаимоотношений и сетевого маркетинга. К числу стран, в которых такие исследования уже были проведены, относятся Аргентина, Гана, Кот-д'Ивуар, Бангладеш [Pels, Brodie, 2004; Dadzie et al., 2008; Shahriar, Shahid, 2011]. К настоящему времени аналогичное исследование проведено и в России силами научно-учебной группы исследований маркетинга «Современные маркетинговые практики» в НИУ ВШЭ. Необходимо отметить, что в России исследование маркетинговых практик уже проводилось в начале 2000-х годов профессором Р. Вагнером [Wagner, 2005], однако результаты его исследования вызывают определенные споры, поэтому в нашей работе они использоваться не будут.

Как правило, маркетинговые практики развивающихся стран рассматриваются в сравнении с маркетинговыми практиками развитых стран [Dadzie et al., 2008]. Исследования, в которых проанализированы практики только развивающихся стран, отсутствуют.

В таблице 1 представлены результаты сравнения индексов использования маркетинговых практик в странах с развивающимися экономиками. Данный индекс является важным показателем анализа маркетинговой деятельности и представляет собой среднее арифметическое по каждому типу маркетинга. Индекс принимает значения от 0 до 1. Согласно предыдущим исследованиям, посвященным изучению современных маркетинговых практик, показатель, лежащий в пределах от 0.6 до 0.79, определен как средний, показатель выше 0.75 — высокий, ниже 0.6 — низкий [Dadzie et al., 2008].

Таблица 1

Результаты средних значений кластерного анализа
по типам практик (в баллах)

	Аргентина	**Бангладеш**	**Страны Западной Африки**
Трансакционный маркетинг	0.67	0.62	0.63
Маркетинг баз данных	0.60	0.55	0.42
Маркетинг взаимодействия	0.69	0.71	0.38
Сетевой маркетинг	0.63	0.74	0.53

Как видно из таблицы, при сравнении средних значений для всех фирм по определенным направлениям маркетинга среднее значение в трансакционном типе примерно одинаково по всем странам: 0.62 — в Бангладеш, 0.63 — в африканских странах, 0.67 — в Аргентине. Соответственно, это свидетельствует о том, что трансакционные практики в данных странах представлены достаточно широко.

Маркетинг баз данных по всем трем странам (0.55 — в Бангладеш, 0.42 — в африканских странах, 0.6 — в Аргентине) составляет менее 0.6. Показатель Аргентины находится в пограничной зоне, поэтому, по мнению автора работы, может быть интерпретирован как средний. Так как в двух кластерах из пяти показатель находится ниже уровня 0.6 балла, в двух кластерах — выше, и в одном равен показателю 0.6. Отметим, что самый низкий показатель по маркетингу баз данных выявлен в африканских странах. Это может быть объяснено как низким уровнем использования технологий в маркетинге, так и отсутствием развитости соответствующей инфраструктуры, например недостаточным уровнем проникновения компьютерных и интернет-сетей, наличием необходимого программного обеспечения, квалифицированных сотрудников и пр.

При рассмотрении средних показателей по таким направлениям маркетинга, как маркетинг взаимодействия и сетевой маркетинг, отчетливо заметны слабые позиции африканских стран: так, в маркетинге взаимодействия практики Аргентины (0.69) и Бангладеш (0.71) располагаются в категории средних значений, в то время как уровень маркетинга взаимодействия в африканских странах крайне низок и составляет 0.38. Это самое низкое значение по трем странам. Сетевой маркетинг в Аргентине составляет 0.63, в Бангладеш — 0.74, что попадает в категорию средних значений, уровень африканских стран равен 0.53, что свидетельствует о низком уровне развитости данного типа маркетинга.

В целом, сравнивая средние значения, становится понятно, что по уровню развитости маркетинговых практик Бангладеш занимает лидирующую позицию, показывая самые высокие результаты по двум типам практик — маркетингу взаимодействия и сетевому маркетингу. На второй позиции находится Аргентина. Она демонстрирует устойчивые средние показатели по всем четырем направлениям маркетинга. Третье место занимают африканские страны, чьи показатели низки по трем типам практик, исключение составляет трансакционное направление, и отстают от средних значений в зависимости от направления маркетинга от 0.22 пункта до 0.07.

Из вышесказанного могут быть сделаны следующие выводы:

- уровень маркетинговых практик различен в развивающихся странах;
- трансакционный тип маркетинга занимает устойчивые позиции во всех странах;
- уровень развития страны влияет на развитие маркетинговых практик [Рейтинг стран и территорий...].

Литература

1. Рейтинг стран и территорий по размеру валового внутреннего продукта, 2012. gtmarket.ru (21 апреля). URL: http://gtmarket.ru/ratings/rating-countries-gdp/rating-countries-gdp-info
2. *Berry L.L.* Relationship marketing of services — growing interest, emerging perspectives // Journal of the Academy of Marketing Science. 1995. Vol. 23. No. 4. P. 236–245.
3. *Burgess S.M., Steenkamp J.-B. E.M.* Marketing Renaissance: How Research in Emerging Consumer Markets Advances Marketing Science and Practice // International Journal of Research in Marketing. 2006. Vol. 23. No. 4. P. 337–356.
4. *Carson D. et al.* Balancing Transaction and Relationship Marketing in Retail Banking / D. Carson, A. Gilmore, S. Walsh // Journal of Marketing Management. 2004. Vol. 20. No. 3–4. P. 431–455.
5. *Coviello N.E. et al.* How firms relate to their markets: an empirical examination of contemporary marketing practices / N.E. Coviello, R.J. Brodie, P.J. Danaher, W.J. Johnston // Journal of Marketing. 2002. Vol. 66. No. 8. P. 33–46.
6. *Dadzie K.Q. et al.* Business-to-business marketing practices in West Africa, Argentina and the United States / K.Q. Dadzie, J.J. Wesley, J. Pels // Journal of Business & Industrial Marketing. 2008. Vol. 23. No. 2. P. 115–123.
7. *Grönroos Ch.* From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing // Asia–Australia Marketing Journal. 1994. Vol. 2. No. 1. P. 9–24.
8. *Li F., Nicholls J.* Transactional or Relationship Marketing: Determinants of Strategic Choices // Journal of Marketing Management. 2000. Vol. 16. P. 449–464.
9. *Palmer A.J.* Relationship marketing: a universal paradigm or management fad? // Learning Organization. 1996. Vol. 3. No. 3. P. 18–25.
10. *Pels J., Brodie R.J.* Profiling marketing practice in a transition economy: the Argentine case // Journal of Global Marketing. 2004. Vol. 17. No. 1. P. 67–91.
11. *Peppers D., Rogers M.* A New Marketing Paradigm: Share of Customer, Not Market Share // Planning Review. 1995. Vol. 23. No. 2. P. 14–18.
12. *Wagner R.* Contemporary marketing practices in Russia // European Journal of Marketing. 2005. Vol. 39. No. 1/2. P. 199–215.
13. *Webster F.E.* The changing role of marketing in corporation // Journal of Marketing. 1992. Vol. 56. No. 4. P. 1–17.
14. *Shahriar F.A., Shahid H.* Profiling contemporary marketing practices in Bangladesh // Journal of Asia Business Studies. 2011. Vol. 5. No. 2. P. 161–171.

УПРАВЛЕНИЕ УСЛУГАМИ ФЕСТИВАЛЕЙ[34]

Дедова М. А.
младший научный сотрудник Лаборатории экономики культуры,
аспирант 2-го года обучения факультета менеджмента
НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург.
Научный руководитель — д. э. н., профессор В. Э. Гордин

Аннотация. Фестивали культуры рассматриваются в статье как мероприятия, предоставляющие целые комплексы услуг различным категориям заинтересованных лиц — стейкхолдерам. На примере фестивалей военно-исторической реконструкции и культурной акции «Ночь музеев» показывается разнообразие предоставляемых услуг и потенциал развития управления ими для решения актуальных задач социально-культурной политики региона.

Ключевые слова: управление услугами, фестивали.

Abstract. Cultural festivals are considered in the article as events providing a system of services to various interested parties — stakeholders. By setting examples of historical re-enactment festivals and a cultural event «Night of Museums» a diversified structure of available services and a potential of their management development for tackling specific regional socio-economical issues are argued.

Key words: management of services, festivals.

Фестивали культуры, получившие широкое распространение в последнее десятилетие как в крупных российских городах, так и на малонаселенных территориях, выполняют различные функции, имеющие значение для ряда целевых групп: администрации города или региона, неправительственных организаций, бизнес-сообщества, а также непосредственно участников фестиваля, зрителей, местного населения и других заинтересованных сторон, которых мы называем стейкхолдерами. В рамках этих функций организаторы фестиваля или другие стейкхолдеры предоставляют другим заинтересованным группам разнообразные услуги. Среди наиболее распространенных можно назвать услуги по продвижению собственного бренда, услуги по продвижению территории, дистрибьюторские услуги (организация рынка сбыта), услуги по организации досуга, а также специализированные (финансовые, образовательные), туристические и экскурсионные, бытовые и другие виды услуг.

Услуги, предоставляемые в рамках фестивалей культуры, можно классифицировать по нескольким основным признакам. Во-первых, в зависимости от категорий стейкхолдеров, в интересах которых предоставляются те или иные услуги. В числе основных стейкхолдеров, представленных на фестивалях разного масштаба, можно выделить администрацию муниципалитета, города, региона или даже страны. Наиболее распространенными видами услуг, в которых заинтересована администрация, являются: продвижение территории и содействие решению конкретной социально-культурной задачи (например, организация фестиваля для лиц с ограниченными возможностями или фестиваля по продвижению культуры национальных меньшинств и т. п.). Другой ключевой категорией стейкхолдеров являются посетители, которые чаще всего получают наиболее разнообразный комплекс услуг в зависимости от масштабов и опыта организаторов фестиваля. Посетителей уместно разделить на туристов и резидентов, поскольку услуги они получают в разном объеме. Кроме того, резиденты могут иметь непосредственное отношение к организации фестиваля, например работая на фестивале. В особенности это характерно для фестивалей, которые проводятся в небольших городах. Еще одной категорией стейкхолдеров являются субподрядчики фестивалей, например организующие точки питания или продаж сопутствующих товаров на фестивале. Субподрядчикам в основном предоставляются услуги по продвижению их бренда. Также участникам фестивалей в зависимости от тематики мероприятия предоставляются услуги по продвижению и развитию их собственных творческих или деловых проектов. Эти услуги включают в себя организацию мастер-классов, практических семинаров, программ по матчмейкингу (подбор потенциальных партнеров), профессиональных ярмарок. Нельзя не выделить также такую группу стейкхолдеров, как спонсоры, которым предоставляются услуги по продвижению и рекламе. Наконец, организаторы также выступают в роли получателей услуг, предоставляемых другими стейкхолдерами.

[34] Исследование осуществлено в рамках проекта «Исследование событийной деятельности как инструмента развития индустрии впечатлений» Программы фундаментальных исследований НИУ ВШЭ в 2013 году.

Во-вторых, по этому же принципу можно классифицировать услуги в зависимости от того, кто из стейкхолдеров предоставляет услуги. Основные категории стейкхолдеров при этом сохраняются: местная администрация, посетители и участники фестиваля, субподрядчики, спонсоры и организаторы.

В-третьих, предоставление услуг может быть коммерческим или некоммерческим. Например, отношения организаторов с субподрядчиками строятся на коммерческой основе.

В-четвертых, услуги могут быть частично материальными или нематериальными. К частично материальным относятся, например, услуги, предоставляемые посетителям и участникам непосредственно на фестивале: продажа сувенирной продукции, организация площадки для выступления. К нематериальным будут относиться услуги, связанные с продвижением бренда вне зависимости от участвующих категорий стейкхолдеров. Однако данный вид услуги может также иметь частично материализованный характер, если имеет место выпуск специализированной рекламной продукции.

В-пятых, услуги могут быть классифицированы в зависимости от продолжительности эффекта от предоставляемой услуги: эффект может быть краткосрочным, среднесрочным или долгосрочным.

Можно выделить и другие критерии классификации услуг, предоставляемых в рамках фестивалей культуры, но выделенные категории имеют наибольшее значение для разработки методологических подходов к управлению комплексом услуг.

Необходимо отметить значение комплекса предоставляемых услуг для каждой категории стейкхолдеров. В процессе организации и подготовки фестиваля выделяется комплекс основных, вспомогательных и сервисных услуг как основа существования и развития успешного фестиваля. При этом зачастую организаторы не осознают значения этого комплекса, хотя интуитивно развивают свои фестивали именно в сторону расширения предоставляемых услуг различным стейкхолдерам.

Услуги производятся на различных этапах подготовки и проведения фестиваля и создаются не только организаторами, однако во многом именно организаторы принимают решение о том, будет данная услуга предоставляться в дальнейшем в рамках фестиваля или нет.

Для того чтобы проиллюстрировать услуги, предоставляемые в рамках фестивалей культуры, приведем несколько примеров.

Первый пример связан с широко известной акцией «Ночь музеев», которая ежегодно проходит во многих городах России в Международный день музеев, 18 мая, а также по всему миру в разное время. Это событие впервые прошло в Берлине в 1997 году и с тех пор получило распространение более чем в 160 странах, в нем приняло участие более 2 тыс. музеев. Отличительной особенностью акции является продление времени работы музеев и других учреждений культуры, сопровождаемое также подготовкой специальных программ для этого мероприятия, связанных часто одной заданной темой. Несмотря на то что данное событие не всегда именуется фестивалем, с научной точки зрения мы относим его к таковому благодаря наличию основных отличительных особенностей фестивалей. К числу таких особенностей относится появляющееся у посетителей чувство общности и ощущение празднования по какому-либо случаю, во время которого все собираются вместе, для того чтобы осмотреть произведения народного или профессионального искусства [Goldblatt, 1997]. Другой отличительной особенностью фестивалей является событийность, характерная также и для «Ночи музеев», в рамках которой практически в каждом участвующем музее организуется собственная программа.

В рамках исследования, организованного Лабораторией экономики культуры НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург, были проведены глубинные интервью с менеджерами музеев и других учреждений культуры, принимавших участие в «Ночи музеев — 2012». Всего было проведено 28 интервью. В задачи интервью входило выявление отношения менеджеров и работников учреждений культуры к проводимой акции и оценки ее влияния на развитие культурного объекта и привлечение новых посетителей.

Результаты опроса показали, что «Ночь музеев» способствует продвижению музеев так называемого «второго ряда». В ходе опроса 100 % менеджеров отметили значительное увеличение интереса к музеям и учреждениям культуры со стороны горожан. Здесь стоит указать, что в «Ночи музеев» преимущественно участвуют те учреждения культуры, которые обычно не входят в экскурсионные маршруты туристов, знакомящихся с городом и его окрестностями за 2–3 дня. В связи с недостаточной пропускной способностью ведущих учреждений культуры в пик сезона туристы испытывают трудности с доступом в эти учреждения, что в дальнейшем при сохранении этой тенденции может привести к коллапсу [Гордин, 2010]. При этом значительная часть из более чем 180 находящихся в городе и пригородах музеев остается без внимания туристов.

Таким образом, в число услуг, оказываемых в рамках «Ночи музеев», входят содействие решению проблемы разработки альтернативных туристских маршрутов и маркетинг территории. В данном случае в роли основной заинтересованной стороны — стейкхолдера — выступает городская администрация. В то же время учреждения культуры в качестве получаемых услуг приобретают более дифференцированную структуру посетителей: 60 % опрошенных менеджеров отметили, что в «Ночь музеев» учреждения культуры посещают люди, которых не встретишь в экспозиционных залах в обычное время. В значительной степени увеличивается число молодых людей. Согласно данным опроса посетителей, который был также проведен в рамках исследования Лаборатории экономики культуры, подавляющее большинство составляют люди в возрасте от 16 до 35 лет, причем преобладает возрастная категория от 21 до 25 лет. Кроме того, значительную часть посетителей составляют люди, которые в обычное время посещают городские учреждения культуры не более одного раза в год или реже. Для иллюстрации этого явления можно привести несколько высказываний менеджеров учреждений культуры:

«...Молодые, в отличие от нас, в большинстве не приучены ходить по музеям, а такая форма, как «Ночи», помогает новому поколению приобщиться к прекрасному и открыть для себя этот мир». Участие в акции открывает новые возможности не только для музеев, но и для городских библиотек: *«...«Ночь музеев» привлекает огромное количество молодежи, а это наши потенциальные читатели, которых мы хотели бы оповестить о том, что мы предлагаем, какими ресурсами обладаем и какие прекрасные у нас есть помещения, площадки, и главное — это возможность показать себя с наилучшей стороны...».*

Наконец, говоря о «Ночи музеев», необходимо выделить целый комплекс услуг, предоставляемых организаторами непосредственно участникам акции — жителям и гостям города. В него входят услуги по организации досуга, обусловленные спецификой мероприятия, транспортные услуги (во время акции организовываются бесплатные автобусные маршруты, связывающие между собой музеи и другие учреждения культуры), а также различные бытовые услуги, сопутствующие мероприятию общегородского масштаба. Однако стоит отметить, что качество предоставляемых посетителям услуг не всегда соответствует их ожиданиям. Так, например, в ходе опроса посетителей было выявлено, что участники акции остались недовольны наличием очередей, а также организацией бесплатных маршрутов.

В целом мероприятие, подобное акции «Ночь музеев», имеет значительный потенциал для развития спектра и качества предоставляемых услуг. При дальнейшем использовании комплексного подхода с точки зрения сервизации проведение данного мероприятия будет способствовать решению важнейших социально-культурных задач, таких как повышение общекультурного уровня жителей города и области, развитие новых «нецентральных» туристских маршрутов и продвижение бренда Санкт-Петербурга как культурной столицы.

Второй пример связан с фестивалями военно-исторической реконструкции, которые на сегодняшний день имеют очень высокий уровень популярности в России. Особенностью таких фестивалей является воссоздание реальности прошлого в настоящем [Agnew, 2004].

Участие в фестивалях военно-исторической реконструкции становится все более популярным хобби в России или, что полнее отражает суть такого времяпрепровождения, серьезным досугом (serious leisure) [Stebbins, 1992]. В России ежегодно проводится более 60 фестивалей по всей стране. Одним из крупнейших стал фестиваль «Времена и эпохи», который прошел в 2012 году в Москве, был поддержан правительством Москвы и принял более 1300 реконструкторов из 31 города и 13 стран [Вараскина, 2012]. Фестиваль привлек более 165 000 туристов, и в этом плане такого рода мероприятия имеют значительный потенциал для диверсификации туристского рынка и способствуют увеличению числа «возвращающихся» в дестинацию туристов [Paiola, 2008].

В рамках исследования Лаборатории экономики культуры был проведен контент-анализ интернет-страниц в популярной социальной сети «Вконтакте» 58 фестивалей военно-исторической реконструкции, которые прошли в России в 2012 году. Главной целью контент-анализа было выявление предпринимательских контактов между участниками фестиваля. Всего было идентифицировано 122 подобных контакта. На основании полученных данных была разработана следующая классификация услуг, оказываемых непосредственно участниками реконструкторского движения: 1) оплачиваемые, бартерные и бесплатные услуги; 2) материальные и нематериальные услуги: популярностью

пользуются как услуги по изготовлению аутентичных предметов оружия, быта, одежды, так и консультационные и коммуникационные услуги; 3) услуги разным категориям потребителей: членам одного клуба, членам других клубов и сторонним посетителям фестиваля, например туристам.

На втором этапе исследования был организован опрос реконструкторов в возрасте от 18 до 50 лет. Основной целью исследования являлось изучение моделей организации фестивалей на основе предпринимательской деятельности. Проведенное исследование, в котором приняли участие реконструкторы из 11 российских городов, показало, что 24 (80 %) из 30 опрошенных респондентов пользуются услугами других реконструкторов; 21 (70 %) — предлагают свои услуги участникам фестивалей из других клубов; 19 (63 %) опрошенных предоставляют услуги своим одноклубникам, в то время как только 6 респондентов отметили, что предоставляют различные услуги туристам, посещающим фестивали.

Среди наиболее популярных услуг, оказываемых реконструкторами, можно назвать производство одежды, включая ткачество (10 респондентов), консультационные услуги (4 респондента), изготовление кожаных изделий (3 респондента), ковку предметов оружия и быта (2 респондента), изготовление стрел (2 респондента), изготовление предметов быта (2 респондента).

Отвечая на вопрос, какими услугами они обычно пользуются, респонденты чаще всего отвечали: «Помогающими сделать то, что я не могу сделать сам». Среди преимуществ, которые получают реконструкторы, предоставляя услуги, были названы: усиление персональных связей в сообществе реконструкторов (18 респондентов); укрепление единства в клубе (13 респондентов); повышение социального статуса (13 респондентов); материальные выгоды (13 респондентов). Важно отметить, что большинство респондентов (16 человек) получают материальные выгоды от предоставления услуг реконструкторам из других клубов, а не своим одноклубникам или посетителям фестиваля.

Что касается покрытия расходов на участие в фестивалях, только один респондент отметил, что прибыль, полученная от предоставляемых услуг, значительно превышает расходы. Четыре респондента отметили, что предоставление услуг помогает им покрыть все расходы, и такое же число респондентов отметили, что им удается частично покрыть расходы на их увлечение. В целом 12 респондентов отметили, что получаемая прибыль не идет в сравнение с общими затратами.

Таким образом, мы можем говорить о том, что в рамках фестивалей военно-исторической реконструкции сложилась своя внутренняя система предоставления услуг между организаторами, которые также часто являются участниками фестиваля, а в некоторых случаях и посетителями. Благодаря высокой степени креативности, отличающей исторические фестивали, а также благодаря богатому культурно-историческому наследию России они, как уже было отмечено выше, имеют значительный потенциал для того, чтобы стать ключевыми аттракциями туристских дестинаций многих российских городов, в том числе и малых. Тем не менее необходимо иметь в виду существующую закрытость и элитарность этих мероприятий. В этой связи уместно будет разработать комплексный подход к организации открытых фестивалей и систему управления услугами с учетом интересов всех категорий стейкхолдеров.

Третий пример основан на экспертном опросе менеджеров культурных событий Санкт-Петербурга, проведенном также сотрудниками Лаборатории экономики культуры НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург в декабре 2012 года. Опрос был нацелен на выявление партнерских связей и оценку уровня взаимодействия менеджеров культурных событий, в частности фестивалей культуры, и представителей туристского бизнеса. Несмотря на то что в целом сотрудничество между оргкомитетами мероприятий и турфирмами развито в очень слабой степени, менеджеры отметили, что его интенсификация будет способствовать привлечению дополнительного числа посетителей (непосредственно туристов — клиентов турфирм), дополнительной рекламе фестиваля, развитию спонсорского сотрудничества с другими субподрядчиками (отели, транспортные компании), а также продвижению собственных или совместных брендов. Таким образом, круг услуг, которые представители турбизнеса способны предоставлять организаторам событий на взаимовыгодной основе, довольно широк, но, к сожалению, пока сотрудничество между этими двумя категориями стейкхолдеров не налажено.

Приведенные выше примеры демонстрируют широкий потенциал развития комплексного подхода к управлению системами услуг в рамках фестивалей культуры и одновременно сложности, которые необходимо преодолеть для налаживания эффективного взаимодействия всех категорий стейкхолдеров. В этой связи актуальными являются задачи по разработке методологических подхо-

дов к управлению комплексом услуг в России. В числе первоочередных задач стоит изучение организационных факторов проведения фестивалей культуры в России.

Организация и управление фестивалями за рубежом являются своего рода признанной профессией, безусловно требующей теоретических знаний. В условиях современного российского рынка культуры менеджеры фестивалей обычно руководствуются собственным опытом, накопленным за годы практики. Очевидно, что отсутствие теоретической базы негативным образом сказывается на количестве успешных фестивалей, организаторы вынуждены использовать метод проб и ошибок. Вследствие чего второй актуальной задачей является анализ успешных петербургских фестивалей, представляющих стейкхолдерам разнообразный комплекс услуг. В числе таких фестивалей, например, можно назвать фестиваль хорового искусства «Поющий мир», предлагающий интересные программы не только для посетителей, но и для участников фестиваля, а также социально-культурный фестиваль «Есть контакт» для людей с ограниченными возможностями.

Подводя итог всему вышесказанному, необходимо отметить, что разработка полноценного комплекса основных, вспомогательных и сервисных услуг является основой существования и развития успешного фестиваля культуры. Изучение опыта российских и зарубежных фестивалей по созданию и совершенствованию комплекса услуг позволит выявить общие методологические принципы построения этих комплексов, что будет иметь высокую степень практической значимости для организации социально значимых и экономически эффективных фестивалей.

Литература

1. *Вараскина Я.* «Времена и эпохи»: погружение туристов в прошлое состоялось успешно // Информационная группа «Турпром». 09.07.2012. URL: http://www.tourprom.ru/news/17654/ (дата обращения: 15 ноября 2012 года).
2. *Гордин В.Э.* Культурный туризм и освоение музеями внемузейного пространства // Сборник материалов однодневного научно-практического семинара «Интеллектуальная прогулка как музейный продукт». 18 февраля 2010 года. Санкт-Петербург.
3. *Agnew V.* Introduction: What Is reenactment? // Criticism. 2004. Vol. 46. No. 3. P. 327–339.
4. *Goldblatt J.* Special events: best practices in modern event management. 2nd ed. Van Nostrand Reinhold, New York; London, 1997.
5. *Paiola M.* Cultural events as potential drivers of urban regeneration: An empirical illustration // Industry & Innovation. 2008. Vol. 15. No. 5. P. 513–529.
6. *Stebbins R.A.* Amateurs, professionals, and serious leisure. Montreal: McGill-Queen's University Press, 1992.

К ВОПРОСУ О МЕТОДАХ ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ИНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГА

Застрогина М. В.

магистрант 2-го курса факультета менеджмента
НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург.
Научный руководитель — к. э. н., доцент М. М. Дворяшина

Аннотация. В статье рассматривается проблема оценки результативности маркетинга. Дается определение результативности интернет-маркетинга. Приводятся результаты проведенного автором первого этапа эмпирического исследования, делаются соответствующие выводы и обозначаются перспективы дальнейших исследований.

Ключевые слова: интернет-маркетинг, контент, задачи, результативность, цели, эффективность.

Abstract. In this article the problem of marketing productivity assessing is examined. The definition of the term "Internet marketing productivity" is given. The results of the first phase of the author's empirical study are listed. Conclusions are drawn and prospects for future research are indicated.

Key words: Internet marketing, content, objectives, productivity, goals, efficiency.

С проблемой измерения и оценки результативности (англ. productivity) маркетинга по роду своей деятельности сталкиваются многие маркетологи, работающие как в бизнес-среде, так и в академической сфере. Однако, по мнению ряда исследователей [Ойнер, 2008], попытки сделать маркетинг

измеряемой наукой сталкиваются с определенными трудностями. Оценить маркетинговую эффективность и результативность не только достаточно сложно, но и во многих случаях совершенно невозможно [Koll, 2003; Руст и др., 2007].

Отметим, что под результативностью маркетинга в своей работе мы понимаем не эффективность операционной деятельности маркетинга, выраженную в рационализации маркетинговых действий (маркетинговые программы и процессы), а соответствие бизнес-результатов компании поставленным перед маркетингом целям. Прежде всего при оценке результативности учитывается то, насколько эффективно используются ресурсы организации в процессе создания ценности, предоставляемой клиентам.

Одной из проблем измерения результативности маркетинга является непригодность использования исключительно финансовых методов для обоснования инвестиций в маркетинг [Руст и др., 2007]. Таким образом, возникает необходимость также и в нефинансовых метриках, отражающих вклад маркетинговой ориентации фирмы в результативность бизнеса. Важность оценки результативности маркетинга не вызывает сомнений в силу того, что с ее помощью можно сделать выводы как об эффективности деятельности компании в целом, так и о правильности выбора маркетинговой политики, каналов коммуникации и различных инструментов в частности.

Безусловно, на сегодняшний день одним из наиболее перспективных и быстро развивающихся направлений маркетинга является интернет-маркетинг. Учитывая то, что сфера оценки результатов маркетинга, его вклада в стоимость компании, формирование устойчивых конкурентных преимуществ, создание особых нематериальных активов становится все более привлекательной для исследователей [Третьяк, 2007], актуальность оценки результативности инструментов интернет-маркетинга не вызывает сомнений.

Как было сказано выше, результативность интернет-маркетинга подразумевает в первую очередь соответствие применяемых методов и инструментов интернет-маркетинга поставленным перед ним целям, к которым можно отнести повышение информированности пользователей, создание вовлеченности и лояльности потребителей и т. д.

В рамках первого этапа работы по оценке достижения целей интернет-маркетинга нами был проведен анализ вторичных, преимущественно англоязычных, источников, в рамках второго этапа — анализ практико-направленных текстов по интернет-маркетингу. Для этого было принято решение найти индексы популярности наиболее часто употребляемых терминов в англоязычной профессиональной онлайн-среде, используя метод контент-анализа, и с помощью них сформулировать основные задачи, стоящие перед современным интернет-маркетингом.

Отбор текстов для проведения эмпирического исследования был произведен в ходе изучения 239 англоязычных блогов, входящих в список топ-400 блогов в сфере интернет-маркетинга, составленный TopRankBlog (http://www.toprankblog.com/search-marketing-blogs/). Основным фильтром отбора текстов была выбрана актуальность записи в блоге на текущий момент. В частности, тексты проверялись на наличие словосочетаний «2013 trends» либо «2013 predictions» («тренды на 2013 год» либо «прогнозы на 2013 год»). Следующим фильтром стала длина текста (от 653 до 708 слов). Таким образом, были отобраны 10 текстов, средняя длина которых составила 677 слов. В качестве ключевых слов было выбрано 14 (приблизительно 2 % от общего числа слов в каждом тексте). Далее был использован метод интеллектуального анализа данных Data Mining, который был применен нами на модуле интеллектуального анализа данных для Microsoft Excel (Data Mining Add-Ins для Office 2007).

Результаты проведенного в марте 2013 года контент-анализа показали, что наиболее часто в записях блогов на тему тенденций на текущий год встречаются следующие слова:

- Content (контент, содержание сайта) — 54 совпадения;
- Brand (бренд, торговая марка) — 37 совпадений;
- Mobile (мобильный) — 36 совпадений;
- Site (веб-сайт, интернет-страница) — 30 совпадений.

Достаточно часто встречаются такие ключевые слова, как:

- Social (социальный) — 25 совпадений;
- Media (медиа, СМИ) — 24 совпадения;
- Blog (блог, сетевой дневник) — 23 совпадения;
- Post (пост, регулярно добавляемая запись) — 23 совпадения;
- Online (онлайн) — 21 совпадение.

На основе проведенного контент-анализа англоязычной блогосферы, посвященного актуальным тенденциям в интернет-маркетинге, нами были сделаны следующие выводы:

1. Основные задачи, которые ставятся в современном интернет-маркетинге, касаются создания высококачественного контента, то есть информационно значимого либо содержательного наполнения информационного ресурса или веб-сайта. Мнение Д. М. Скотта, профессионального спикера и автора многочисленных работ в сфере интернет-маркетинга, считающего контент лучшей формой маркетинга, которая есть в Интернете, подтверждает наше предположение о доминирующей роли контента в области интернет-маркетинга. Отметим, что Д. М. Скотт подразумевает все виды контента, включая веб-сайты, блоги и подкасты, исключая информацию о продукте и маркетинговые сообщения [Demopolous, 2007].

Кроме того, результаты контент-анализа показали, что крайне важными задачами являются построение и поддержание сильного бренда, а также усиление роли маркетинга мобильных приложений. Очевидно, что сайтам компании также по-прежнему должно уделяться достаточно внимания.

2. Многие блогеры призывают интернет-маркетологов направлять в 2013 году свои усилия на такие задачи, как продвижение компании в социальных сетях, задействование различных медиаресурсов и постоянное ведение блогов (для собственного профессионального развития, а также в интересах привлечения партнеров и потенциальных клиентов). При этом авторы записей отмечают актуальность онлайн-среды, что выглядит вполне логичным, учитывая сферу интернет-маркетинга, в рамках которого проводилось данное исследование.

По итогам проведенной работы нами были намечены перспективы для дальнейших исследований. Так, для оценивания действенности различных инструментов интернет-маркетинга нами запланировано несколько следующих этапов эмпирических исследований: это прежде всего проведение экспертного опроса в форме полуформализованного экспертного интервью с интернет-маркетологами крупных российских компаний. Высказывания данных специалистов должны, в частности, отразить основные цели применяемых в их практике методов и инструментов интернет-маркетинга, а также помочь сформулировать принципы и разработать методы оценки результативности различных инструментов интернет-маркетинга.

Литература

1. *Ойнер О.К.* Оценка результативности маркетинга с позиций системы управления бизнесом // Российский журнал менеджмента. 2008. Т. 6. № 2. С. 27–46.
2. *Руст Р., Эмблер Т., Карпентер Г. и др.* Измерение результативности маркетинга: современные знания и будущие направления исследований // Российский журнал менеджмента. 2007. Т. 5. № 2. С. 63–90.
3. *Третьяк О.А.* О соотнесении затрат и результатов в маркетинговой деятельности // Российский журнал менеджмента. 2007. Т. 5. № 2. С. 57–62.
4. *Demopoulos T.* What no one ever tells you about blogging and podcasting — real-life advice from 101 people who successfully leverage the power of the blogosphere. 2007. P. 211.
5. *Koll O.* Stakeholder value creation and firm success // Advances in Business Marketing and Purchasing. 2003. Vol. 12. Emerald Group Publishing Limited. P. 141–262.

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ ОГАНИЗАЦИИ ОБРАТНЫХ СВЯЗЕЙ ПРИ УПРАВЛЕНИИ РЕКЛАМОЙ В СОЦИАЛЬНЫХ МЕДИА

Игнатов А. В.

студент 2-го курса факультета менеджмента

НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург.

Научный руководитель — к. т. н., доцент К. Н. Тимофеев

Аннотация. В работе проведено обоснование преимуществ использования систем веб-аналитики при управлении рекламой в социальных медиа, представление возможностей современных систем веб-аналитики, а также раскрыт механизм

работы систем на примере Google Analytics и Яндекс.Метрика. Анализ позволил сделать вывод о практической применимости данных систем: веб-аналитика не ограничивается интернет-статистикой, но необходима в стратегическом построении маркетинговых коммуникаций и брендинге.

Ключевые слова: оценка эффективности рекламы, управление рекламой, веб-аналитика, социальные медиа.

Abstract. This article presents the advantages of using web-analytics systems in social media advertising management; performance capabilities of modern web-analytics systems were introduced; working mechanism of Google Analytics and Yandex. Metrika was shown. The undertaken analysis shows these systems applicable not only in web-statistics, but essential in strategic marketing communications and branding.

Key words: measuring advertising effectiveness, advertising management, web-analytics, social media.

Для представления актуальности организации обратных связей при управлении рекламой целесообразно рассмотреть возможности систем веб-аналитики, общий механизм их работы, применимость подобных систем в стратегическом выстраивании маркетинговых коммуникаций.

Реклама, являясь мощнейшим инструментом продвижения товаров и услуг и, как следствие, залогом постоянного высокого спроса на продукцию фирмы, в условиях современного конкурентного рынка отвлекает на себя большие средства. Будучи одной из самых весомых частей маркетингового бюджета, реклама, безусловно, нуждается в управлении в контексте ее эффективности. Активное использование различных интернет-ресурсов в рекламных кампаниях одновременно дало возможность контролировать эффективность рекламных мероприятий. В свою очередь, современные интернет-технологии позволяют наглядно определить показатели эффективности рекламы.

Так, аналитики, маркетологи и даже рекламисты во многом освоили систему определения отдачи от вложений в рекламные кампании в Интернете (ROI) и научились оценивать эффективность интернет-маркетинга. Активно используются системы статистики, как то: Google Analytics [Google Analytics...] и Яндекс.Метрика [Яндекс.Метрика...], позволяющие в числе прочего составлять системы ключевых показателей эффективности (KPI) интернет-сайтов и даже рекламных кампаний; рассчитываются многие другие показатели, позволяющие провести связь между финансовыми вложениями в рекламу и привлечением новых клиентов, ростом товарооборота.

В этой связи повышение эффективности маркетинговых коммуникаций — одна из важнейших задач для руководителя предприятия. Современные средства веб-аналитики, такие как Google Analytics и Яндекс.Метрика, помогают решить данную проблему на каждом этапе рекламной кампании:

- выделяя целевую аудиторию с помощью механизма точных фокусировок;
- оптимизируя охват целевой аудитории при помощи ретаргетинга;
- автоматически управляя частотой рекламного контакта;
- анализируя действия интернет-пользователей, которые могут быть потенциальными потребителями;
- составляя подробный анализ итогов рекламной кампании.

Так, эти системы предоставляют организациям метрики, описывающие поведение посетителей веб-сайтов:

- количество посещений сайта и просмотров страниц;
- количество уникальных посетителей;
- среднее число просмотренных за визит страниц и средняя длительность пребывания на сайте;
- процентное соотношение новых и вернувшихся посетителей;
- сайты, с которых был совершен переход на страницу и на которые уходят пользователи;
- «путь», проделанный пользователем до конкретной веб-страницы;
- время, проведенное на сайте.

Не представляет трудности определить географическое расположение пользователей. Возможно даже определить операционную систему, настройки экрана и браузера, не говоря уже о платформе средства выхода в Интернет.

Эти системы способны определять пол и возрастную категорию посетителей, исходя из особенностей поведения на сайте, поисковых запросов, покупках в интернет-магазинах, синхронизированной информации в социальных сетях.

В настоящий момент возможно определить «карту путей» по сайту, получая данные о типичных переходах внутри него, частоте и «плотности» кликов, популярности размещенных ссылок [Яндекс. Метрика...]. Все это позволяет провести так называемый In Page-анализ, наглядно представляющий информацию о полезности сайта для потребителя. Фильтрация и сегментация данных только повышает функциональность существующих систем веб-аналитики. Наконец, встроенная возможность создания пользовательских сегментов делает такие системы максимально удобными при составлении картины «типичного» и потенциального пользователя-потребителя. В свою очередь, интеграция Google Analytics с сервисом контекстной рекламы Google Adwords (Яндекс.Метрика и Яндекс.Директ соответственно) позволяет выстроить максимально эффективную систему маркетинговых коммуникаций.

Механизм работы систем веб-аналитики можно представить следующим образом. Сначала на каждой странице модерируемого сайта размещается код счетчика, который представляет собой неразличимое изображение размером 1×1 пиксель. Когда браузер посетителя запрашивает страницу сайта, его сервер отдает код страницы вместе с кодом счетчика Google Analytics. Затем код счетчика в браузере посетителя генерирует адрес «зеро-пикселя» и запрашивает его на сервере Google Analytics. Система получает данные запроса, считывает его параметры и распределяет метрики по соответствующим базам данным, чтобы затем включить накопленные данные в отчет [Google Analytics...]. Важно отметить, что при поступлении на сайт входящего трафика система определяет его тип в соответствии со своей классификацией и присваивает ему определенные атрибуты. Так, в Google Analytics трафик делится на:

- рекламные кампании;
- поисковый трафик;
- ссылочный трафик;
- прямой трафик.

Атрибуты для каждого типа трафика определяются через информацию в файлах куки (cookies). При каждом новом посещении с внешнего источника загруженные в систему куки перезаписываются. Таким образом, для каждого конкретного запроса можно проследить весь совершенный пользователем путь до запрашиваемой страницы.

Правильная настройка системы оповещения обеспечивает постоянный мониторинг рекламных источников, что позволяет оперативно (задержка обновления — не менее суток) реагировать на тенденции рынка. Безусловно, для корректности отчетов необходимо регулярное проведение аналитических замеров показателей.

Социальные медиа, позволяя пользователям самим создавать контент, предоставляют широкие возможности для своеобразной «социальной ориентации» бизнеса, когда производство не просто эффективно, но удовлетворяет конкретные потребности конкретных групп потребителей. В этом контексте современные технологии формализации активности пользователей в социальных медиа приходят на помощь фирмам, для которых важно управлять рекламой и расходованием своего маркетингового бюджета. В заключение необходимо отметить, что системы веб-аналитики — лишь полезный инструмент, целью использования которого отнюдь не является сугубо анализ веб-статистики. На сегодняшний день наибольшую распространенность системы веб-статистики получили в контексте анализа маркетинговых коммуникаций. Вместе с тем весьма перспективным направлением применения веб-статистики и ее анализа является измерение и анализ конкретных параметров бренда [Аакер, 2003. С. 375], сопряженного с интернет-пространством, что позволит в перспективе на базе веб-статистики создавать IT-измерители бренда.

Литература

1. *Аакер Д.* Создание сильных брендов / пер. с англ. М.: Изд. дом «Гребенников», 2003.
2. Яндекс.Метрика. Официальный сайт продукта. URL: http://metrika.yandex.ru
3. Google Analytics. Официальный сайт продукта. URL: http://www.google.com/analytics

РОЛЬ АРХЕТИПОВ В СОЗДАНИИ БРЕНДА

Кабаленова Е. М.
студентка 4-го курса факультета менеджмента
НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург.
Научный руководитель — И. В. Твердохлеб

Аннотация. Основной целью работы является определение роли архетипов в процессе создания бренда, а также возможности решения проблемы позиционирования посредством использования архетипов.

Ключевые слова: теория архетипов, создание бренда, проблема позиционирования, недостатки и достоинства теории архетипов.

Abstract. The main purpose is to define the role of archetypes in the process of creating a brand and the determination of the possibility of solving the problem of positioning. Need to perform several tasks in order to achieve the goal.

Key words: theory of archetypes, brand building, the problem of positioning, advantages and disadvantages of the theory of archetypes.

В современном мире существует огромное множество компаний, которые занимаются производством и продажей самых различных товаров и услуг. Но в силу того фактора, что современный рынок столь насыщен и вмещает в себя несметное количество различных продуктов, все более злободневным становится вопрос, как привлечь потребителя именно к своей продукции.

Проблема создания качественного бренда, который сможет выдержать испытание временем и продолжать приносить прибыль компании, становится все более актуальной. Злободневность проблемы обоснована тем, что все больше компаний сталкиваются с ней и затрачивают колоссальное количество различных ресурсов для ее разрешения.

То, насколько успешным будет бренд, зависит от его позиционирования — образа, созданного в сознании целевого потребителя. Но зачастую у компании нет определенного подхода к позиционированию, из-за чего бренд становится неэффективным и перестает приносить прибыль.

Выделяют четыре основные ошибки позиционирования, которые совершают компании:

1. Недопозиционирование.

Потребители имеют достаточно смутное представление о бренде, товаре и компании в целом. Они не выделяют бренд из общей массы.

2. Сверхпозиционирование.

Потребители имеют слишком ограниченное, узкое представление о бренде и товаре.

3. Запутанное позиционирование.

В сознании потребителя создается неясный образ бренда, в силу того что производитель слишком часто изменяет направление позиционирования.

4. Сомнительное позиционирование.

Если известны реальные характеристики товара или услуги, цена товара или репутация компании, потребители недоверчиво относятся к заявлениям производителя относительно его товара или услуги [Кумбер, 2004. С. 45].

Именно из-за этих ошибок возникает одна из главных проблем, заключающаяся в неправильном позиционировании бренда на рынке.

Многие организации сталкиваются с этой проблемой, причиной которой является элементарное незнание своего клиента. В попытке найти выход из подобной ситуации руководство компании не просто начинает заниматься развитием своего бренда и улучшением качественных характеристик товара, но и старается узнать своего потребителя.

На сегодняшний день существует множество различных подходов и методик в решении вопроса создания и развития бренда. С каждым годом компании тратят все больше сил и средств на то, чтобы сделать свой бренд известным и запоминающимся. Для достижения заветного результата используются различные тактики и подходы. Но для создания действительно стоящего бренда необходимо точно знать, для кого он создается и что он должен в себе нести.

Именно в стремлении создания «идеального» бренда пришло понимание того, насколько важны архетипы людей.

Одна из известных рекламных компаний — Young and Rubicam — использует особую систему оценки и построения брендов — Brand Asset Valuator. Начиная с 1993 года компанией было проведено свыше 121 глобальной оценки брендов с участием более чем 184 тысяч человек в 40 странах мира.

Проводимые исследования подтвердили, что стабильный прирост прибыли, а также популярность и известность компании гарантируют те бренды, которые четко ориентированы и созданы специально для какого-либо архетипа.

Взгляд на создание бренда с точки зрения архетипов является неким противопоставлением созданию индивидуальности бренда, основанному на комбинировании различных характеристик товара или услуги.

Говоря об архетипах, нельзя не упомянуть швейцарского психолога и психиатра Карла Густава Юнга.

Изначально Карл Густав Юнг работал вместе с Зигмундом Фрейдом, но со временем он отошел от психоанализа, для того чтобы искать и развивать иные подходы к восприятию человеческой личности.

Именно в ходе поиска новых подходов к анализу и изучению человека было проведено множество исследований. Были изучены сны и фантазии участников эксперимента, отображающие образы и идеи не одного человека, а еще и его предков.

Именно эти исследования и наблюдения помогли Юнгу определить, что для человека, а точнее для его психики, очень важно не только индивидуальное бессознательное, но и коллективное. Именно в нем и «содержатся» архетипы, которые были унаследованы человеком от его прародителей.

Это и послужило толчком к открытию архетипов, которые были определены как «класс психических содержаний, события которого не имеют своего источника в отдельном индивиде. Специфика этих содержаний заключается в их принадлежности к типу, несущему в себе свойства всего человечества как некоего целого» [Зеленский, 2000. С. 17].

По мнению Юнга, культурные ценности, религия, философия, этика — все это связано и отражено в человеческом архетипе.

В момент восприятия человеком окружающего мира он прибегает к помощи своего архетипа, который помогает «согласовывать» его с внутренним миром человека.

Как следствие, именно архетипы являются одним из самых эффективных способов влияния на человека, а это значит, что они просто необходимы для создания успешного бренда.

Роль архетипов состоит в том, чтобы, обращаясь к внутреннему сознанию человека, пробудить в нем осознание привычного, знакомого и родного. Тем самым создавая «мостик» между мотивацией потребителя и продажей продукта.

Теория архетипов Карла Густава Юнга была использована и дополнена в других типологиях, а также в научных работах различных авторов.

На сегодняшний день одной из известных работ, посвященной теории архетипов, является труд Маргарет Марк и Кэрол С. Пирсон под названием «Герой и бунтарь. Создание бренда с помощью архетипов».

Основываясь на исследованиях Карла Густава Юнга, авторы применили описанные им архетипы в маркетинге.

В своей работе авторы рассматривают двенадцать основных архетипов: «простодушный», «искатель», «мудрец», «герой», «бунтарь», «маг», «славный малый», «любовник», «шут», «заботливый», «творец» и «правитель».

Каждому архетипу дается подробнейшая характеристика, применимая с точки зрения маркетинга, и приводятся примеры различных товаров, услуг, фильмов, книг и даже знаменитых, известных личностей, которые используют какой-либо архетип для большей популярности и прибыльности.

Наряду с этим авторы говорят и об одной из главнейших проблем современного мира маркетинга, которая заключается в том, что подавляющее большинство профессионалов, работающих в этой сфере, просто не понимают, что такое архетипы и как их можно применить к созданию бренда. Поэтому даже если они пытаются использовать существующую методику, они просто не понимают ее основной сути.

А вместе с тем современные потребители очень избалованны и достаточно скептично относятся к излишней рекламе, поэтому стараются больше узнать о предлагаемых товарах и услугах. «Они высоко ценят независимость и аутентичность, и их трудно обвести вокруг пальца. Доступ в Интернет обеспечивает их информацией о брендах и компаниях, поэтому лучше, чтобы сказанное вами было правдой. В противном случае не сомневайтесь: они вас раскусят» [Марк, Пирсон, 2005. С. 49].

Именно поэтому основной идеей, которую несет в себе этот труд, является необходимость в правильном применении архетипов в маркетинговой нише. Архетипы являются большой силой, которая при правильном использовании может управлять сознанием людей, поэтому она требует ответственного и бережного обращения.

Специалисты, занимающиеся разработкой и созданием брендов, должны ясно представлять себе, для кого они делают этот бренд, а главное — чего хочет их потребитель на бессознательном уровне. Авторы пишут, что «бренды, которые становятся настоящими иконами, архетипичны от начала и до конца» [Там же].

Труд Маргарет Марк и Кэрол С. Пирсон, по мнению критиков, отражает ряд недостатков, которые присущи архетипам.

Во-первых, одной из таких проблем является тот факт, что рассматриваемые двенадцать архетипов были определены давно и на сегодняшний день они не в полной мере отражают современных потребителей, их нужды, потребности и желания. Именно поэтому архетипы для более удобного и действенного применения на сегодняшних реалиях должны обладать большей социальной приемлемостью.

Во-вторых, сомнения вызывает и возможность сегментирования какого-либо современного насыщенного рынка с основой лишь на представленных архетипах. В идеале применение теории архетипов должно помочь в поиске новых идей и веяний, которые существуют на рынке, но еще не представлены на нем. Возможность некоего прогнозирования на основании точного представления того, кто твой потребитель и чего ему хочется, что ему нужно, — это одна из ролей, которая необходима архетипам и которой на сегодняшний день они не обладают.

В-третьих, специалисты говорят о важности культурного аспекта. При использовании архетипов в разработке брендов в определенной стране не стоит забывать о культурных особенностях людей, живущих в ней.

Унификация системы архетипов неприемлема для всех стран. Маловероятно, что, к примеру, архетип «бунтаря» будет иметь позитивное воздействие в странах с корпоративной культурой, как Япония. Поэтому неоспорим тот факт, что культура страны должна находить некое отражение в тех архетипах, которые будут использоваться в разработке бренда.

И наконец, размытость и неопределенность границ рассматриваемых архетипов.

Существующие архетипы «заимствованы» у Карла Густава Юнга, который говорил о том, что область архетипов безгранична и всеобъемлюща, один архетип может трансформироваться в другой или служить его дополнением [Юнг, 2001. С. 47].

Но для того чтобы применение теории архетипов в маркетинге было максимально эффективным и позволяло получить наиболее точно отражающие реальную ситуацию данные, необходимо определенное структурирование. Упорядочивание и более ясное определение разграничений между различными архетипами позволят ориентироваться на определенный архетип с наибольшей точностью, без возможности «смещения» на другой архетип.

Описанные Маргарет Марк и Кэрол С. Пирсон архетипы, по нашему мнению, являются недостаточно ясными и разграниченными между собой. Примером может послужить два на первый взгляд абсолютно разных архетипа: «простодушный» и «шут».

Итак, «простодушный» архетип немного наивен и утопичен в своих желаниях. Он надеется найти свой собственный идеальный мир, как пишут авторы, обрести свой рай. «Простодушный живет надеждой на то, что жизнь не обязательно будет трудной. Вы вольны быть собой и прямо здесь и сейчас исповедовать свои лучшие ценности, просто следуя некоторым несложным принципам» [Марк, Пирсон, 2005. С. 62].

Импульсивность, спонтанность, игривость и легкость во всем — это отличительные характеристики «шута». Он не задумывается о будущем, живет сегодняшним днем и получает от этого максимальное удовольствие.

Стоит обратить внимание, что граница между этими двумя архетипами почти незаметна. Оба архетипа отражают желание жить простой, веселой жизнью, не обремененной какими-либо трудностями, нежелание думать о завтрашнем дне и попытка найти мир, в котором все просто и легко.

По нашему мнению, в рамках маркетинга крайне сложно правильно определить, к какому из двух архетипов должен относиться потребитель.

Для более четкого разграничения нам кажется целесообразным отделить желающих жить простой и спокойной жизнью без проблем и тревог от стремящихся к веселью и радости.

Ведь «простодушный» стремится к правильной, тихой жизни, следуя заведенным устоям и требованиям. «Шут» же стремится к сумбуру, радости и игривости, не думая больше ни о чем.

Еще одним примером чрезмерной схожести может послужить другая пара архетипов — «маг» и «творец».

«Маг» желает постичь основополагающие законы деятельности и воспользоваться ими для того, чтобы заставить вещи работать. Он старается воплотить мечты в жизнь, доказав тем самым, что все может случиться на самом деле, что нет ничего невозможного.

Для сравнения: девиз «творца» — «Если что-то можно вообразить, то это можно создать». «Творец заботится не о том, чтобы вписаться в общество, а о том, чтобы найти способ самовыражения. Подлинное творчество требует свободы сердца и ума» [Марк, Пирсон, 2005].

Похожесть характеристик этих двух архетипов ставит в тупик при попытке позиционирования бренда. И тот и другой верят в воплощение мечты и готовы на все ради достижения мечты — для них нет ничего невозможного.

По нашему мнению, эти архетипы должны быть либо едины, либо представлены в двух различных полюсах.

«Творец» стремится к самовыражению, воплощает свои идеи в жизнь, создает нечто новое. «Маг» «отвечает» за воплощение невозможного и нереального, за веру в волшебство и магию.

Они остаются похожими, но каждый из них со своим отличительным «оттенком». Для применения в маркетинге именно такое отделение архетипов, на наш взгляд, будет более целесообразным.

Но, несмотря на определенные недочеты теории архетипов, не стоит забывать о том, что она может быть ключом к решению основной проблемы, с которой сталкиваются компании в процессе создания и разработки бренда. Благодаря теории архетипов может быть решена проблема позиционирования бренда на рынке.

Существует множество примеров, когда потребитель, не имея ясного представления о компании, а также ее продукции, отказывается приобретать предлагаемый ею товар. Примером может послужить настольный компьютер, созданный С. Джобсом, — NeXT. Изначально расчет был сделан на студентов, после на инженеров, а потом на бизнесменов. Неопределенность в том, кто является целевой аудиторией и для кого создан этот компьютер, явилась причиной неудачи, постигшей NeXT.

NeXT — это один из примеров неправильного позиционирования товара на рынке, незнания своего потребителя. Проблема может быть решена посредством соотнесения бренда с определенным архетипом.

Исследованиями было подтверждено, что бренды, обладающие четко определенным архетипом, имеют на 97 % больший показатель известности среди целевых потребителей в отличие от «размытых» и неясных брендов. Именно поэтому при разработке бренда столь важно максимально четко и подробно определить соответствующий ему архетип.

Итак, подводя итоги, стоит отметить, что чем ярче выражается проблема позиционирования бренда на рынке, тем популярнее становится теория архетипов.

Применение теории архетипов является лишь одним из методов разработки бренда, но при правильном применении из него можно извлечь огромную пользу и вывести процесс создания бренда на новый уровень.

По нашему мнению, не вызывает сомнений тот факт, что для правильного определения направленности бренда необходимо четко знать, для кого он сделан и какие потребности и желания он должен удовлетворить. Для этого необходимо знать своего потенциального потребителя, знать, к какому архетипу он относится, и ориентироваться исключительно на него.

Подводя итог, хочется сказать, что при правильном развитии, при проведении исследований, направленных на модернизацию и уточнение архетипов, перед компаниями откроется новый, уни-

кальный способ продвижения своего товара. Устранение проблемы позиционирования товара посредством применения теории архетипов будет не только действенным решением проблемы, но и возможностью дальнейшего развития компании. Что, в свою очередь, будет гарантировать не только прибыльность компании, но и ее уверенность в завтрашнем дне.

Литература

1. *Зеленский В.В.* Толковый словарь по аналитической психологии. СПб., 2000.
2. *Кларк Н., Коптев С.* Человечный маркетинг. М.: Медиадом, 2003.
3. *Кумбер С.* Брендинг. М.: Вильмс, 2004.
4. *Марк М., Пирсон К.* Герой и бунтарь. Создание бренда с помощью архетипов / пер. с англ. под ред. В. Домнина, А. Сухенко. СПб.: Питер, 2005.
5. *Перция В.* Брендинг. Курс молодого бойца. СПб.: Питер, 2005.
6. *Юнг К.Г.* Психологические типы / пер. София Лорие, под ред. В. Зеленского. СПб.: Азбука, 2001.

ОЦЕНКА ХАРАКТЕРИСТИК БРЕНДА В ПРОГРАММНОЙ СРЕДЕ MATLAB FUZZY LOGIC TOOLBOX

Кузнецов В. О.
студент 3-го курса факультета менеджмента
НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург.
Научный руководитель — к. т. н., доцент К.Н. Тимофеев

Аннотация. В данном исследовании предлагается способ оценки характеристик бренда с использованием программной среды MATLAB Fuzzy Logic Toolbox. Целью данного исследования является определение влияния силы бренда на стоимость бренда на примере ПФК «Зенит» путем использования аппарата нечеткой логики в MATLAB.

Ключевые слова: нечеткая логика, стоимость бренда, сила бренда, футбольные санкции, система нечеткого вывода (СНВ).

Abstract. This study examines the possibility of creating the system which could assess brand characteristics using computing environment MATLAB Fuzzy Logic Toolbox. The purpose of this study is to investigate the impact of change of brand strength on brand value on the example of PFC «Zenit» using the theory and mechanisms of fuzzy logic.

Key words: fuzzy logic, brand value, brand strength, football sanctions, fuzzy inference system (FIS).

На протяжении всего XX века бренд переходил из разряда вспомогательных средств получения дохода в разряд полноценных активов предприятия. Ввиду этого наряду с оценкой общей эффективности компании возникает острая необходимость оценки данного актива при построении успешной стратегии слияния или приобретения, формирования налоговой политики, маркетингового бюджета, а также при проведении рыночных маркетинговых исследований. В связи с этим проблема оценки характеристик бренда — как финансовых (стоимость), так и психологических (сила) — приобретает в настоящий момент все большую актуальность и значимость, что делает эту проблему предметом споров и дискуссий.

На стоимость бренда влияет множество факторов, описывающих финансовую составляющую последнего, в том числе и психологические характеристики, такие как, например, сила бренда. Положительная корреляция между стоимостью бренда и силой бренда очевидна, так как сила бренда заключается в доверии и уважении потребителя к бренду, и сведение на ноль силы бренда заставит стоимость бренда стремиться к нулю (*гипотеза об эквивалентности силы и стоимости бренда*).

Говоря о стоимости и силе бренда, нужно учесть тот факт, что стоимость бренда всегда выражается в количественном показателе, а сила бренда, напротив, в качественном. Это делает затруднительным применение существующих методов оценки стоимости бренда к оценке силы бренда. В данном случае для оценки силы бренда представляется целесообразным использование средств интеллектуального анализа данных [Кричевский, 2005], а именно нечеткой логики.

Попытка оценить характеристики бренда, а впоследствии выявить взаимосвязь между этими характеристиками с использованием аппарата нечеткой логики программной среды MATLAB Fuzzy Logic Toolbox является одной из первых в своем роде.

Рассмотрением оценивания стоимости нематериальных активов и бренда занимались и занимаются многие зарубежные и отечественные специалисты, включая Д. Аакера, К. Келлера, Э. Йохимштайлера, Ж.-Н. Капферера, О. Л. Чернозуб.

Изучением нечеткой логики, а также исследованием проблем применения данного средства интеллектуального анализа данных в менеджменте и не только, занимались и занимаются С. Д. Штовба, М. Л. Кричевский, Л. Заде, С. Л. Блюмин, В. И. Ухоботов и другие.

Исходя из целей настоящей работы, при использовании результатов исследования В. Ю. Черепанова [Черепанов, 2011] нами были выявлены наиболее релевантные факторы, которые будут служить входными значениями для оценки силы бренда ПФК «Зенит» и их входные значения для системы нечеткого вывода:

1) лояльность болельщиков (loyalty) (выражена в посещаемости домашних матчей) — 0,88;
2) лидерство (leadership) (относительно российской премьер-лиги) — 0,87;
3) спортивные достижения (achievements) — 0,19;
4) степень транслируемости на ТВ (broadcasting) — 0,27;
5) тенденции развития ПФК (perspectives) — 0,75.

Создание системы нечеткого вывода (СНВ) начинается с определения входных и выходных переменных (loyalty, leadership, achievements, broadcasting, perspectives, brandstrength). Далее задаются функции принадлежности (рис. 1) каждой из переменных на промежутке [0; 1]. На рис. 1 видна размытость значений переменных.

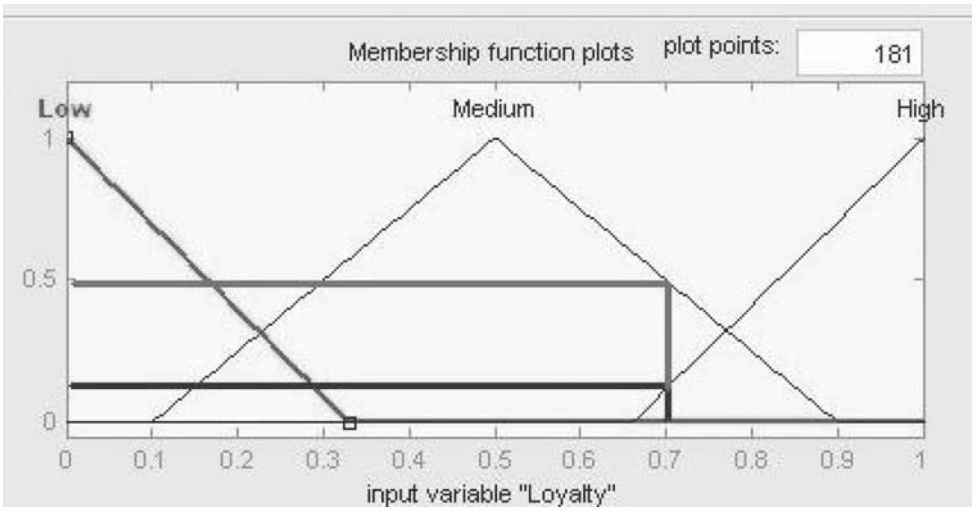

Рис. 1. Размытость (fuzziness) значений функции принадлежности.
Задание функций принадлежности переменной «лояльность» (loyalty)

Следующим этапом является создание базы правила вида: если на входе СНВ «условие *n*» и «условие *m*», то на выходе «заключение *z*». Подобным образом были созданы 243 правила.

В созданной СНВ был вычислен показатель силы бренда (0,552) для найденных значений входных переменных (0,88; 0,87; 0,19; 0,27; 0,75).

Исходя из предложенной гипотезы, полученный показатель силы бренда (СБ1) был приведен в виде эквивалента к наращенному значению стоимости бренда ПФК «Зенит» на 2013 год с отчетного 2011 года [Черепанов, 2011]:

$Сила_{60} \sim Стоим_{60}$, где индекс 0 — до введения санкций; 0,552 ~ 494 452 тыс. руб.

Чтобы определить влияние штрафных санкций на стоимость бренда ПФК «Зенит», нужно определить силу бренда после введения санкций. Расчет силы бренда после введения санкций (СБ2) в отношении ПФК «Зенит» будет вычисляться в уже созданной FIS-системе, но при изменении входного значения одного параметра, а именно лояльности, так как санкции, введенные по отношению к ПФК

«Зенит» по результатам двух матчей в сентябре и ноябре против ПФК «Динамо», заключались в пяти матчах без зрителей, штрафе в размере 800 тыс. рублей и техническом поражении в каждом матче. Это гипотетически повлияло на лояльность, а следовательно, на силу бренда.

Вычислив значение силы бренда после введения санкций (0,538) и опираясь на приведенные выше логические заключения, можно оценить стоимость бренда после введения санкций:

$\begin{cases} Сила_0 \sim Стоим_0 \\ Сила_1 \sim Стоим_1 \end{cases}$, где индекс 0 — значение до введения санкций, 1 — после.

$\begin{cases} 0{,}552 \sim 494\ 452\ тыс.\ руб. \\ 0{,}538 \sim Стоимость_1 \end{cases}$, $Стоимость_1$ = 481 911 тыс. руб.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что бренд подешевел на 12 541 тыс. рублей в результате изменения силы бренда с 0,552 до 0,538, которое сопровождалось санкциями, введенными в отношении ПФК «Зенит».

Применение нечетких систем при оценке бренда может существенно дополнить инструментарий оценки нематериальных активов компаний. Нечеткие системы могут найти, и в данный момент находят, применение в различных сферах управления, начиная от логистики и человеческих ресурсов, заканчивая стратегическим менеджментом.

Литература

1. *Кричевский М.Л.* Интеллектуальный анализ данных в менеджменте: учеб. пособие. СПб., 2005.
2. *Черепанов В.Ю.* Оценка стоимости бренда и товарного знака профессионального футбольного клуба / дисс. к. э. н.; МФПА. М., 2011.
3. *Чернозуб О.Л.* Стоимость бренда: реальность превосходит мифы // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2003. № 43–44.
4. *Штовба С.Д.* Проектирование нечетких систем средствами MATLAB. М.: Горячая линия — Телеком, 2007.
5. *Zadeh L.A.* Fuzzy Sets // Information and control. 1965. No. 8. C. 338–353.

ФРАНЧАЙЗИНГ ПО-РУССКИ: ВЗГЛЯД НИЖЕГОРОДСКИХ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ НА РАЗВИТИЕ ФРАНЧАЙЗИНГА В РОССИИ

Носова Д. А., Вагапов Д. С.
члены научного сообщества «HSE Research»,
студенты 4-го курса факультета менеджмента
НИУ ВШЭ — Нижний Новгород.
Научный руководитель — к. э. н. Ю. В. Кузнецова

Аннотация. Франчайзинг — одна из самых быстрорастущих форм организации бизнеса. По данным экспертов, возможности франчайзинга в нашей стране используются не полностью. Так, несмотря на активизацию регионов, около 80 % франшиз на отечественном рынке предлагается жителям Москвы и Подмосковья, на втором месте — Санкт-Петербург.

Известно, что показатели развития франчайзинга в стране напрямую зависят от эффективности развития франчайзинга в регионах. Для того чтобы понять, что сдерживает развитие франчайзинга в регионах и почему региональные предприниматели опасаются открывать бизнес по франшизе, необходимо посмотреть на российский франчайзинг с точки зрения именно региональных предпринимателей.

В данной статье изложены основные результаты анкетного опроса, проведенного в апреле 2012 года и посвященного исследованию взгляда нижегородских предпринимателей на развитие франчайзинга в России; представлены основные факторы, ограничивающие развитие «клонированного бизнеса» в России на примере Нижегородской области.

Ключевые слова: франчайзинг, франчайзинг в России, франчайзинг в регионах, взгляд нижегородских предпринимателей на развитие франчайзинга, ограничивающие факторы.

Abstract. Franchising — is one of the most fast-growing business models. According to experts, resources of franchising scheme are used very poorly in Russia. Thus, despite the active performance of regional players, most of Russian franchises are proposed in Moscow, Moscow region and Saint-Petersburg (more than 80 % of total quantity).

In fact, the development rate of franchising in the state is in direct relation to the similar rates in regions. In order to understand what factors restrict the development of franchising in regions and the reasons why entrepreneurs are afraid of setting up businesses by franchising scheme we should look at the problem from the point of view of regional entrepreneurs.

In this article we present the survey by questionnaire results that had been held in April 2012. The survey was devoted to the research of the view that entrepreneurs in Nizhegorodskiy region have on franchising in Russia. As the result, we present factors that restrict the development of franchising in the Nizhegorodskiy region.

Key words: franchising, franchising in Russia, franchising in regions, the point of view of regional entrepreneurs on franchising, restrictive factors.

Несмотря на столетний мировой опыт применения франчайзинга, в России «бизнес под чужим именем» зародился только в конце XIX века и активно развивается лишь последние 10 лет.

Сегодня франчайзинг — тема дня. О франчайзинге говорят все. Так, по словам консультанта по развитию бизнеса Subway Russia Service Company Андрея Попова, франчайзинг в России находится на стадии зарождения и по количеству франчайзинговых предприятий сильно отстает от мировых показателей. РАФ убеждает, что к концу 2012 года в развитии франчайзинга в России появилось достаточно много положительных тенденций, способных вывести российский «бизнес под чужим именем» на новый уровень. Некоторые эксперты говорят, что негативных явлений, сдерживающих развитие франчайзинга в нашей стране, так много, что справиться с ними просто невозможно, а потому франчайзинг в России — миф. А что думают региональные бизнесмены о развитии франчайзинга в России?

Как известно, по статистике, несмотря на активизацию регионов, около 80 % франшиз на отечественном рынке до сих пор предлагается жителям Москвы и Подмосковья, на втором месте — Санкт-Петербург. Но показатели развития франчайзинга в стране напрямую зависят от развития франчайзинга в регионах, следовательно, необходимо исследовать развитие отечественного франчайзинга именно с точки зрения региональных предпринимателей.

Нижний Новгород, по словам экспертов, — один из самых привлекательных регионов для развития бизнеса по франшизе, поэтому анализировать франчайзинг в России мы решили с точки зрения нижегородских предпринимателей.

Для того чтобы выявить особенности спроса потенциальных франчайзи Нижегородской области и определить, что сдерживает развитие франчайзинга в регионе и почему нижегородские предприниматели опасаются открывать бизнес по франшизе, 23 апреля 2012 года было проведено исследование в форме анкетного опроса на тему «Франчайзинг как одна из форм ведения бизнеса в России: взгляд предпринимателей Нижегородской области». Исследование проводилось на бизнес-конференции для предпринимателей «Легкий старт. Конференция по франчайзингу». В исследовании приняло участие 160 человек: 94 мужчины (59 % от общего количества участников) и 66 женщин (41 %).

В процессе опроса были получены определенные результаты и сформулированы некоторые выводы.

В первую очередь, нам удалось выяснить, что из 160 человек только 13 % уже имеют опыт покупки франшизы, при этом 84 % серьезно задумываются над покупкой франшизы в ближайшем будущем, что говорит об интересе нижегородских предпринимателей к франчайзингу как одной из форм организации бизнеса.

В процессе опроса было выявлено, что при покупке франшизы пол потенциального франчайзи не имеет значения. Соотношение мужчин и женщин, имеющих опыт работы по франшизе, как и соотношение мужчин и женщин, желающих приобрести франшизу, практически сводится к 50 : 50. Другими словами, франчайзинг — бизнес для всех.

Далее мы сравнили возраст людей, имеющих опыт покупки франшизы и еще только собирающихся ее приобрести. Оказалось, что большинство франчайзи Нижегородской области — 60 % — в возрасте от 35 до 45 лет. На наш взгляд, это не случайно, так как в 35 лет человек обладает достаточно большим жизненным опытом и опытом работы, хорошо ориентируется на рынке и понимает многие вещи, которые еще совсем недавно (5–10 лет назад) были попросту сложны для понимания. Кроме

того, инвестиционные возможности людей в возрасте от 35 до 45 лет гораздо шире, чем у людей младшего возраста. В 35–45 лет мужчины и женщины ясно понимают, сколько денежных средств у них есть и сколько они могут привлечь. Так, вероятность переоценки своих возможностей становится несколько ниже, хотя, безусловно, все индивидуально и зависит от конкретного человека.

С другой стороны, подобное распределение может быть связано с готовностью к риску. Как известно, склонность и готовность к риску с возрастом уменьшаются. И так как открытие бизнеса по франшизе характеризуется меньшим риском, около 60 % людей, имеющих опыт работы по франчайзингу в Нижегородской области, находятся в возрасте от 35 до 45 лет.

Если обратить внимание на распределение людей, собирающихся в ближайшем будущем приобрести франшизу по возрасту, можно заметить, что из 134 потенциальных франчайзи 33 % находятся уже в возрасте от 25 до 30 лет и 22 % — от 30 до 35 лет. Так, количество людей, желающих приобрести франшизу в возрасте от 35 до 45 лет, значительно снижается.

Подобное соотношение свидетельствует о том, что возраст потенциальных франчайзи Нижнего Новгорода молодеет. На наш взгляд, данная тенденция не должна оставаться незамеченной — ее необходимо учитывать при разработке программ поддержки и развития малого и среднего предпринимательства в России и регионах страны. Например, Сбербанк при запуске новой кредитной программы «Бизнес-старт», созданной непосредственно для поддержки предпринимателей, желающих открыть бизнес по франшизе, уже снизил возрастной ценз. Теперь получить кредит на покупку франшизы может любой индивидуальный предприниматель в возрасте от 20 до 60 лет включительно.

Кроме того, мы выяснили, что среди участников исследования, имеющих опыт работы по франшизе, большинство — 40 % — работало в сфере «одежда, обувь и аксессуары» и 20 % — в сфере «товары для детей».

Интересные результаты были получены при анализе распределения наличия желания приобрести франшизу по сфере деятельности. По результатам исследования лидируют три отрасли: одежда, обувь и аксессуары (38 человек из 134, или 28 %), общественное питание (36 человек из 134, или 27 %) и производство (36 человек из 134, или 27 %). Удивительно, что наряду с общепитом и «одеждой, обувью и аксессуарами» в лидеры вышла сфера производства. Скорее всего, это связано с повышением в последнее время внимания людей к необходимости развития рынка B2B (бизнес для бизнеса) в России и регионах. Известно, что данная сфера остается слабо развитой. И так как разработать новые технологии производства достаточно сложно и затратно по времени, спрос нижегородских бизнесменов на покупку франшиз в сфере производства возрастает.

Важно отметить, что достаточно большой популярностью пользуются такие сферы, как продукты питания, товары для детей, красота и здоровье и спортклубы. Данную информацию могут использовать компании, еще не развивающиеся, но планирующие развиваться по франчайзинговой схеме.

Продолжая анализировать спрос нижегородских предпринимателей на франшизы, мы решили выявить, франшизы какого происхождения предпочитают потенциальные франчайзи Нижегородской области. Результаты исследования показали, что потенциальные франчайзи об этом не задумываются, главное для них, чтобы франшиза была дешевой: согласно таблице, представленной ниже, 75 % потенциальных франчайзи Нижегородской области готовы заплатить за покупку франшизы не более $30 000 (табл. 1).

Таблица 1

Оптимальная стоимость франшизы, с точки зрения нижегородских бизнесменов

Стоимость франшизы	Доля от общего числа участников, %
меньше $30 000 и $30 000	75
$30 000–60 000	16
$60 000–$90 000	1
свыше $90 000	7

Что касается источников поиска франшизы, сегодня самым популярным источником, по результатам анкетного опроса, является Интернет. Доля потенциальных франчайзи, использующих (или собирающихся использовать) данный ресурс, составляет 75 % от 160 человек, участвующих в исследовании. Также многие потенциальные франчайзи ищут подходящую франшизу на ярмарках франшиз, организуемых РАФ в различных регионах России, либо обращаются за помощью к экспертам.

При этом самым ненадежным источником, по мнению респондентов, является реклама СМИ, на нее рассчитывают только 16 %. Данную информацию могут использовать компании-франчайзеры при продвижении своих франшиз.

Следующим вопросом, интересующим нас в процессе исследования, была осведомленность респондентов о программах поддержки и развития малого и среднего предпринимательства в России и регионах. Полученные результаты свидетельствуют о том, что только 45 % знают в принципе о существовании таких программ. Это свидетельствует не только об ограниченности знаний нижегородских предпринимателей о франчайзинге, но и о слабой информированности респондентов об особенностях ведения бизнеса в целом.

Другими словами, несмотря на то что о франчайзинге слышали все, преимущества и недостатки работы по франчайзингу по сравнению с открытием собственного бизнеса, особенности его развития в России, информация о том, где и как приобрести франшизу, как не ошибиться с выбором франшизы, как развивать бизнес по франчайзингу, что представляет из себя франчайзинговый пакет и каковы оптимальные размеры роялти, — все это остается неизвестным большинству российских и, в частности, региональных предпринимателей.

На наш взгляд, РАФ, министерства развития и поддержки малого и среднего предпринимательства регионов, в частности Министерство поддержки и развития малого предпринимательства, потребительского рынка и услуг Нижегородской области, должны принять данный факт во внимание и принять меры по повышению доступности информации о существующих программах. Ведь это поможет не только ускорить развитие франчайзинга в регионах, но и повысить компетенцию и профессионализм современных предпринимателей в вопросах организации бизнеса и управления основными бизнес-процессами.

Результаты исследования также показали, что 41 % участников бизнес-конференции «Легкий старт. Конференция по франчайзингу» не могут назвать преимуществ работы по франчайзингу по сравнению с открытием собственного бизнеса. К сожалению, это еще раз подтверждает слова экспертов о том, что российские бизнесмены слабо информированы о франчайзинге как одной из форм ведения бизнеса.

Представленная ниже гистограмма (рис. 1) показывает очевидные, с точки зрения нижегородских предпринимателей, преимущества работы по франчайзингу (результаты приведены на основании ответов 59 % людей, знающих о преимуществах работы по франшизе). Как мы видим, при покупке франшизы больше всего люди ценят приобретение готовой модели ведения бизнеса, модели, которая проверена временем и уже не раз доказала свой успех.

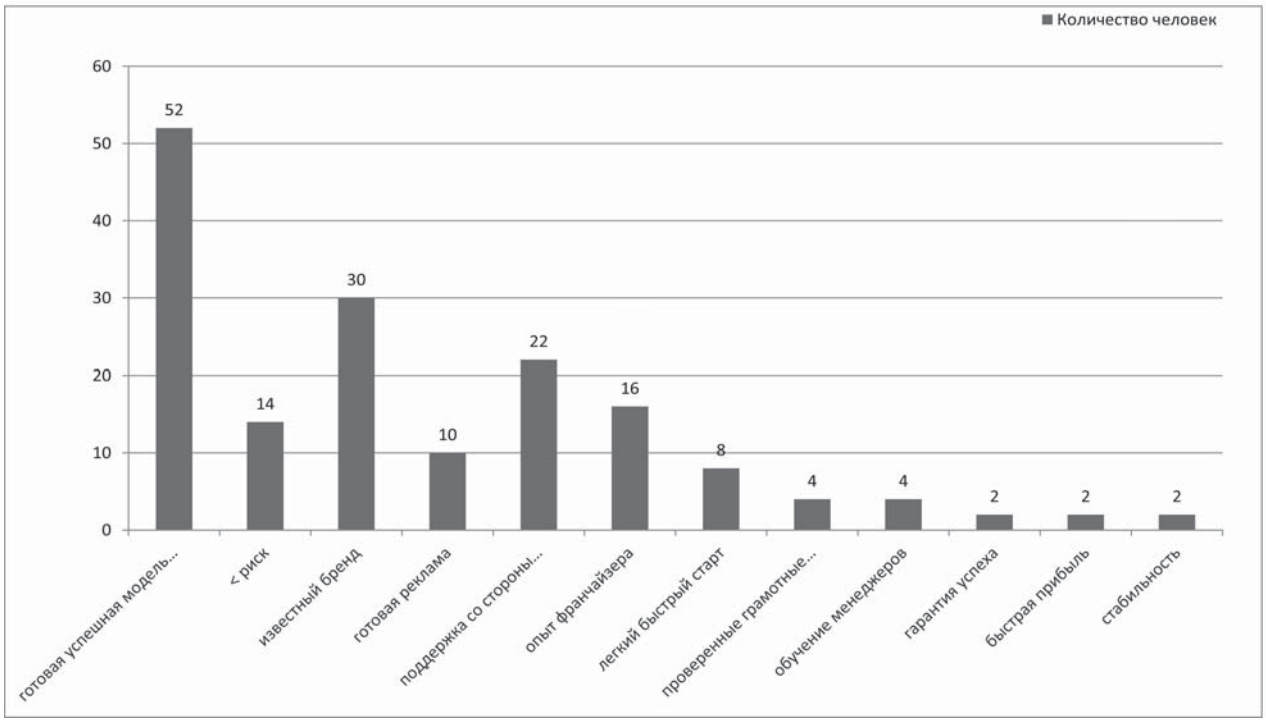

Рис. 1. Известные, с точки зрения нижегородских предпринимателей, преимущества покупки франшизы

В процессе анализа результатов исследования были выявлены факторы, которые, по мнению нижегородских бизнесменов, сдерживают развитие франчайзинга в России. Результаты представлены в табл. 2.

Таблица 2

Факторы, сдерживающие развитие франчайзинга в России

Фактор, сдерживающий развитие франчайзинга в России	**Количество участников, чел.**
Проблемы с законодательной базой франчайзинга в России	50
Отсутствие программ поддержки со стороны государства	56
Сложность в получении кредита для открытия бизнеса по франшизе	48
Сложности в получении доступа к коммерческим площадям	32
Недостаточно информации о предлагаемых франшизах	54
Неинтересные предложения франшиз	16
Высокая стоимость франшиз	68
Высокий риск столкновения с недобросовестным франчайзером	54
Отсутствие статистики по франчайзингу	30
Низкая информированность россиян о франчайзинге	110

Кроме того, проведение анкетного опроса помогло нам выявить определенные заблуждения нижегородских предпринимателей, связанные с такой формой организации бизнеса, как франчайзинг.

Например, около 55 % людей заблуждаются, полагая, что можно найти идеальную франшизу, которая будет удовлетворять всем требованиям франчайзи. На самом деле идеальных франшиз не существует, так как не существует идеальных франчайзинговых систем. Любая франшиза имеет определенные недостатки. Причем эти недостатки являются частью той системы, которую приобретает франчайзи через покупку франшизы. В этом случае франчайзи должен ясно понимать, подходит ли ему такая франшиза. Ведь есть одно простое правило: если вы покупаете франшизу, вы должны следовать системе, а не стараться изменить ее, исключив все недостатки, которые таковыми, на ваш взгляд, являются.

Около 14 % всех респондентов заблуждаются в том, что покупка франшизы — это гарантия успеха. На самом деле гарантий никаких нет. Или, как говорит американский эксперт в области франчайзинга Джон Вон Эйкен: «Нет гарантий, что ваша франшиза станет успешной. На самом деле это просто модель, успех в ваших руках».

9 % респондентов считают, что лучше поручить управление франшизой наемному менеджеру, чем управлять ей самому. Мнение экспертов противоположно: франчайзи должен сам управлять своей франшизой. В таком случае он будет беречь его куда сильнее, так как вложит в бизнес собственные силы и средства. Кроме того, если вдруг в бизнесе что-то пойдет не так, отвечать перед франчайзером придется франчайзи, и в отличие от наемного менеджера, рискующего лишь зарплатой, франчайзи в данном случае рискует потерять репутацию, после чего ни один франчайзер не захочет с ним работать.

9 % респондентов также считают, что если франшиза доказала свой успех за границей, она будет успешна и в России. Эксперты полагают: не обязательно. Например, Джон Вон Эйкен рассуждает так: «Помните вопрос: доказала ли успешность эта модель франчайзинга? Может быть, доказала, но в западных странах. Но это не значит, что модель будет работать в вашей стране. Для тех, кто живет в России: если франшиза успешно работает в Москве, это не значит, что она сработает в других регионах, потому что в Москве совершенно другие финансовые модели, системы издержек и система маркетинга».

Итак, франчайзинг в каждом регионе, в каждой стране имеет свои особенности и характерные черты, а потому очень часто успешные франшизы крупнейших компаний мира не успешны в некоторых странах.

Также результаты опроса свидетельствуют о наличии еще одного заблуждения у 5 % респондентов, которые считают, что франчайзинг — это способ быстро разбогатеть. Это, к сожалению многих, не так. Да, большинство достигает успеха во франчайзинге, стремительно развивает свой бизнес и получает немалую прибыль уже через несколько месяцев. Однако для этого людям приходится много работать. И франчайзинг — это не способ быстро разбогатеть, франчайзинг — это только путь к богатству, пройти который не так просто, как это кажется на первый взгляд.

Подводя итог всему вышеизложенному, следует еще раз подчеркнуть слабую информированность региональных предпринимателей о франчайзинге как одной из форм организации деятельности. На наш взгляд, это один из основных факторов, сдерживающих развитие франчайзинга в России и регионах страны (в процессе анализа результатов опроса мы не раз в этом убеждались). И несмотря на наличие множества других ограничивающих факторов, слабая информированность о франчайзинге — это то, с чем начинать бороться нужно уже сегодня.

Таким образом, с целью увеличения темпов развития франчайзинга в России и регионах страны, а также с целью повышения качества франчайзинговых предложений необходимо уделять гораздо больше внимания объему и качеству распространяемой среди россиян информации о франчайзинге. Решив проблему с ограниченностью знаний о франчайзинге у региональных и российских бизнесменов, мы сможем повысить само качество франчайзинговой системы в России и поднять в глазах зарубежных стран имидж российского франчайзинга.

ПРОБЛЕМЫ БРЕНДИНГА ЗАГОРОДНОГО ЖИЛЬЯ

Подлесный А. В.
студент 4-го курса факультета менеджмента
НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург.
Научный руководитель — преподаватель И. В. Твердохлеб

Аннотация. Целью данного исследования является разработка алгоритма составления названия объектов загородного жилья. Для достижения поставленной цели необходимо было решить следующие задачи: изучить литературу по нейминг объектов строительства, проанализировать рынок загородного строительства в России (на примере Москвы и Санкт-Петербурга), рассмотреть подходы брендинговых агентств к нейминг объектов загородного строительства. Полученный в итоге алгоритм нейминга позволит упростить задачу подбора названий объектов загородного строительства и, как результат, повысит их привлекательность для потребителя. Данное исследование имеет ограничения, и дальнейшее изучение темы позволит рассмотреть проблему более детально и разработать целостный инструмент для нейминга не только загородного, но и других видов строительства.

Ключевые слова: конкуренция, маркетинг территорий, брендинг, нейминг.

Abstract. Scientists have long been interested in the naming of products and services. However, there is a lack of knowledge in the field of composing a suburban housing naming despite the fact that this market is developing and specific at the same time.

The purpose of this research is to develop an algorithm of composing a suburban housing naming. This study analyzes academic literature on the this sphere, investigates suburban housing market of the Russian Federation (Moscow and Saint Petersburg), describes different approaches branding agencies.

As a result of this research formulate special algorithm which simplifies the process of suburban housing naming. Moreover, this algorithm raises customer's attractiveness of the suburban housing naming.

This paper has several limitations so further investigation is required to explore this issue more thoroughly and to elaborate holistic approach for naming of all projects types.

Key words: competition, place marketing, branding, naming.

Рынок загородного жилья является динамично развивающимся: так, к примеру, в Московской области только за период со II квартала 2010 года по II квартал 2011 года количество земельных участков увеличилось на 70 % по отношению к аналогичному докризисному периоду — со II квартала 2007 года по II квартал 2008 года [Федеральная служба государственной статистики...]; на рынке загородной недвижимости Санкт-Петербурга в 2012 году объем сделок по различным оценкам вырос на 30–35 %.

При этом рынок загородного строительства является высококонкурентным: согласно данным Росстата на 2011 год, количество строительных организаций в России составило 209 185, количество организаций, действующих на рынке загородного строительства Московской области, — несколько тысяч [Федеральная служба государственной статистики...].

Для того чтобы выиграть конкуренцию, компаниям необходимо выделить свой продукт. Основным средством создания уникального «лица» компании и ее продуктов является брендинг [Перция, Мамлеева, 2007. С. 25]. Нейминг является составной частью брендинга. Именно со встречи с названием начинается знакомство потребителя с товаром или услугой, в данном исследовании — с загородным строительством. По мнению экспертов в строительной отрасли, название объекта является основной и самой важной частью коммуникации с потребителем по той причине, что оно создает самое первое субъективное впечатление, которое очень трудно изменить впоследствии [Резенков, 2009]. Таким образом, проблема грамотного брендинга и нейминга территорий очень важна.

Проблеме нейминга недвижимости в научной литературе уделено мало внимания. Однако можно найти определенную информацию в литературе по брендингу и неймингу товаров в целом, имея в виду специфичность рынка недвижимости. Широко известна энциклопедия Бернара Гали «Brand: Рождение имени», в которой автор повествует о происхождении названий популярных брендов. Алекс Френкель в своей книге «Нейминг. Как игра в слова становится бизнесом» рассказывает о технологиях и принципах построения имен успешных брендов. Генри Чармэссон в книге «Торговая марка: как создать имя, которое принесет миллионы» повествует об ошибках при проведении брендинга, в том числе при нейминге. Из российских авторов наиболее известен Валентин Перция, посвятивший проблеме брендинга и нейминга несколько книг: «Брендинг: курс молодого бойца», «Анатомия бренда» и др. В. Перция рассказывает о проблеме брендинга с практической точки зрения, а книгу «Анатомия бренда» позиционирует как «первое в мире практическое руководство по разработке брендов». Проанализировав основные теоретические тенденции в сфере брендинга, можно сделать следующие выводы:

1) проблема нейминга в большинстве случаев рассматривается с точки зрения только лингвистики и фонетики [Kohli et al., 2005. P. 1511];

2) проблема нейминга недвижимости (загородного строительства в том числе) крайне слабо изучена, несмотря на то что этот рынок обладает рядом особенностей и отличается от большинства товаров и услуг, рассматриваемых в литературе.

Бренд загородного объекта недвижимости состоит из двух частей — категорийного понятия в области недвижимости и собственно самого названия поселения или места. На данный момент существует ограниченный список понятий для всего разнообразия жилого загородного строительства. При этом рынок развивается, появляются новые оригинальные типы объектов. Терминов не хватает, определения перекрываются и используются не по назначению. В ходе исследования российского рынка загородной недвижимости на специализированных сайтах были определены основные существующие на данный момент актуальные категории для определения жилой среды:

1. Историческая городская среда — как правило, плотная стихийно-эволюционная застройка со сложившейся топонимикой и привязкой к названию улиц или районов.

2. Микрорайон — в современном понимании представляет собой большую площадь (десятки гектаров), застроенную многоэтажными типовыми домами с типовым набором инфраструктурных объектов (поликлиники, детские сады, школы и т. д.). Термин «микрорайон» вошел в обиход русской речи в 1960-е годы. Часто пересекается с термином «спальный район». Воспринимается как самое дешевое место для жизни. Названия незатейливые (Парголово, Румболово, Марфино).

3. Жилой комплекс — создан по уникальному проекту, особенностью является обособленность территории. Площадь небольшая (меньше гектара). Стоимость квадратного метра существенно больше, чем стоимость квадратного метра площади микрорайона. Названия — зачастую креативные и смелые (Английские предместья, Vita Nova).

4. Жилой квартал — промежуточное понятие между «жилым комплексом» и «микрорайоном». Архитектура уникальная, но качество варьируется. Названия также разнообразны.

5. Таунхаус — линейно состыкованные боковыми стенами дома. Как правило, дешевле коттеджей и занимают меньшие площади. Названия совпадают с названиями коттеджных поселков.

6. Под коттеджным поселком часто понимается любое строительство за городом. Большой разброс цен — от экономстроительства до элитного жилья. Названия варьируются в зависимости от цены: у бюджетных коттеджных поселков названия, как правило, либо местные топонимы, либо «природные слова» (Отрадное, Островки); более дорогое строительство, как правило, обладает более креативными названиями (Шервуд, Гринфилд).

Кроме приведенных названий возможно использование новых сочетаний, к примеру «микрогород» (использовано компанией RGI international).

Вторая часть названия очень разнообразна, и принцип формирования названий зависит от типа строительства. Студия по разработке брендов ЛОГВИНDESIGN предлагает оценивать соответствие названия желаемым качествам места для жизни (легкодоступное, безопасное, недорогое, комфортное, удобное, подходящее для детей, тихое, уютное и т. д.) и желаемым качествам названия (понятное, ясное, эмоциональное, необычное, удобное для произношения и т. д.). Специалисты компании «М-Индустрия» считают, что название объекта должно отражать объективные преимущества проекта, его местоположение, вызывать положительные эмоции и хорошо запоминаться [Резенков, 2009]. На основе анализа мнений специалистов в сфере загородного строительства и брендинга в ходе исследования была предложена схема разработки названия объектов загородного строительства (рис. 1).

Рис. 1. Алгоритм разработки названия объекта загородного строительства

Согласно алгоритму на первом этапе необходимо выбрать категорийную часть названия. Выбор производится на основе технических и экономических характеристик недвижимости. На следующем этапе выбирается именная часть названия на основе двух пунктов: желаемых потребителем качеств места для жизни и желаемых качеств самого названия. На данном этапе необходимо выбрать необходимые характеристики и «просеивать» через них альтернативные варианты. И если из представленных на схеме желаемых качеств места для жизни стоит выбрать несколько пунктов (так как часть пунктов являются противоположными альтернативами), то из второго списка задействовать необходимо по возможности все пункты. На последнем шаге необходимо проверить, подходит ли выбранное название по критерию «необходимой экологичности». Понятие «необходимой экологичности» — дополнительный фильтр при выборе названия. Термин, пришедший из прикладной психологии, обозначает учет долговременных последствий влияния названия на человека, другими словами, необходимость задумываться о том, как будет звучать название через 5, 10 или 20 лет. В качестве неудачных примеров можно привести названия элитных коттеджных поселков «АйЛенд», «Фирсановка Life» или «Пестово Life», которые в скором времени потеряют свою актуальность и будут звучать архаично.

Таким образом, можно сделать вывод, что проблема правильного брендинга объектов недвижимости является крайне важной и сложной. При брендинге территории необходимо правильно произвести выбор обеих частей названия — и категорийной, и именной, учитывая при этом множество факторов, в числе которых и «необходимая экологичность». Стоит учитывать, что данное исследо-

вание имеет свои ограничения: рассматривается только рынок загородного строительства, хотя рынок городской недвижимости сталкивается с теми же проблемами при нейминге; анализ рынка ограничивается Московской областью и Ленинградской областью. Дальнейшее исследование позволит создать универсальный, расширенный по сравнению с представленным, инструмент для нейминга объектов недвижимости как загородного, так и городского строительства.

Литература

1. *Перция В.М., Мамлеева Л.А.* Анатомия бренда. СПб.: Вершина, 2007.
2. *Резенков А.А.* Имя дома — 2: жизнь после сдачи // Бюллетень недвижимости 16.04.2009. URL: http://www.bn.ru/articles/2009/04/30/42248 (дата обращения: 25.03.2013).
3. *Резенков А.А.* Позвольте представиться: дом! // Бюллетень недвижимости. 16.04.2009. URL: http://www.bn.ru/articles/2009/04/16/41858.html (дата обращения: 25.03.2013).
4. Федеральная служба государственной статистики. Официальный сайт. URL: www.gks.ru (дата обращения: 25.03.2013).
5. *Kohli S., Harich K.R., Leuthesser L.* Creating brand identity: a study of evaluation of new brand names // Elsevier. Journal of Business Research. 2005. Vol. 58. P. 1506–1515.

ИМИДЖ КОРПОРАТИВНОГО БРЕНДА: ПРОБЛЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ И АНАЛИЗА

Тэор Т. Р.

к. э. н., доцент кафедры маркетинга и управления проектами
Санкт-Петербургского государственного экономического университета

Аннотация. В данной работе будет рассмотрено понятие брендинга организации и ключевой его составляющей — имиджа корпоративного бренда, проведена классификация корпоративного имиджа, проанализированы основные компоненты, из которых он складывается.

Ключевые слова: брендинг организации, корпоративный брендинг, имидж корпоративного бренда, корпоративная индивидуальность, корпоративная идентичность, корпоративная репутация, позиционирование корпоративного бренда, корпоративная культура и ценности.

Abstract. This article is devoted to definition of a corporate branding and its key element, such as a corporate brand image. It considers corporate image classification, analysis of the main components it composed.

Key words: corporate branding, corporate brand image, corporate identity, corporate personality, corporate reputation, corporate brand positioning, corporate culture and core values.

Актуальность темы исследования объясняется тем, что в современных рыночных условиях именно сильный бренд, и корпоративный бренд в частности, является тем ключевым преимуществом, которое может выделить компанию среди конкурентов. Причем это преимущество не поддается копированию и тиражированию другими организациями. Ведь позаимствовать у конкурента то или иное техническое новшество, если оно было благосклонно принято рынком, сейчас не представляет особого труда. А вот повторить чей-либо успешный бренд, особенно бренд организации, — задача практически невыполнимая.

Корпоративный брендинг, в отличие от брендинга отдельного товара или услуги, имеет своей целью повышение социальной и коммерческой значимости организации в целом. Его задача — формирование желаемого имиджа фирмы в сознании целевых аудиторий (стейкхолдеров). И таких аудиторий у мероприятий корпоративного брендинга может быть несколько.

Эффективная программа построения корпоративного бренда позволяет добиться ряда позитивных моментов для любой организации. В частности, она дает возможность создать конкурентные преимущества сразу для всех товаров, продающихся под данным брендом; придает дополнительную психологическую ценность в глазах покупателей продукции фирмы; открывает доступ к работе с более перспективными партнерами; помогает привлекать и удерживать квалифицированных со-

трудников; облегчает работу с такими важными игроками рынка (особенно российского), как государственные и муниципальные органы власти; позволяет создать положительный образ компании в глазах СМИ; повышает стоимость акций на фондовом рынке.

Ключевым понятием брендинга организации выступает имидж корпоративного бренда.

Имидж корпоративного бренда — это впечатление, которое складывается в сознании представителей целевых аудиторий об организации как о некоем едином целом. При этом у представителей различных целевых аудиторий актуализируются разные аспекты имиджа бренда.

При анализе корпоративного имиджа используют следующее классификационные признаки: целенаправленность формирования, эмоциональная окраска, соответствие тенденциям времени, степень проективности, степень рациональности восприятия, направленность воздействия.

Рассмотрим каждый классификационный признак подробнее.

1. *Целенаправленность формирования.* Различают имидж, складывающийся стихийно, и имидж, управляемый носителем. Безусловно, у управляемого носителем имиджа больше шансов быть успешным. Однако иногда успеху имиджа могут способствовать факторы, никак не связанные с целенаправленной деятельностью тех, кто несет ответственность за его формирование.

2. *Эмоциональная окраска*. Выделяют позитивный, нейтральный и негативный имидж. Деятельность большинства компаний направлена на то, чтобы формировать именно позитивный имидж. Однако не всегда все так однозначно. Некоторые организации сознательно формируют именно нейтральный имидж (например, органы правопорядка). Иногда нейтральность предполагает также некую незавершенность, возможность обращения к людям с разными вкусами. Подчас даже негативный имидж может стать желаемым для той или иной фирмы. В качестве примера можно привести ирландскую авиакомпанию Ryanair, для которой непрекращающаяся череда репутационных скандалов не стала помехой к тому, чтобы оставаться крупнейшим дисконтным авиаперевозчиком в Европе. Напротив, эти широко освещаемые в прессе истории позволяют компании всегда оставаться в центре внимания и тем самым добиваться высокой степени узнаваемости у целевой аудитории.

3. С точки зрения *соответствия тенденциям времени* различают современный и несовременный имидж. Как и в предыдущей классификации, несмотря на то что для большинства организаций желаемым является современный имидж, некоторые фирмы сознательно стремятся «состарить» свой образ. Примером может служить бренд Tiffany или Le Petit Marseillais. Владельцы бренда понимают, что не меняющийся годами имидж в данном конкретном случае — это его сильная сторона, поэтому не предпринимают никаких действий по осовремениваю этих брендов.

4. *Степень проективности.* Различают действительный имидж, то есть такой, какой он есть на самом деле, зеркальный имидж — это то, что компания думает о себе, и желаемый имидж, то есть такой, какой фирме хотелось бы иметь. Особого внимания в этом контексте заслуживает зеркальный имидж. Фрэнк Джефкинс и Дэниэл Ядин считают, что «это тот тип имиджа организации, который, как полагают ее сотрудники, особенно ее руководители, воспринимают люди, находящиеся за пределами этой организации. Это может быть иллюзией, корни которой уходят в желание иметь определенный имидж, иллюзией, сформировавшейся в результате отсутствия знания о внешних точках зрения или непонимания их сущности. Это достаточно типичная ситуация, в основе которой лежат фантазии, что «нас все любят». Изучение мнений или имиджа может показать, что организация обладает самыми разными, возможно, неожиданными имиджами, то есть теми образами, в которых она воспринимается извне» [Джефкинс, Ядин, 2003. С. 48]

5. Можно классифицировать *имидж по степени рациональности восприятия.* Здесь выделяют когнитивный имидж, то есть дающий специальную информацию, ориентированный на людей сведущих, узких специалистов, и эмоциональный, чувственный имидж, ориентированный на широкую аудиторию и вызывающий сильный эмоциональный отклик [Богданов, Зазыкин, 2003. С. 42].

6. *По направленности воздействия различают* внутренний и внешний имидж. Мероприятия, направленные на формирование внутреннего имиджа, нацелены прежде всего на сотрудников. Целевыми же аудиториями мероприятий, направленных на формирование внешнего имиджа, являются СМИ, государство, клиенты и т. д.

Как уже было отмечено, сложность управления брендом организации заключается в том, что у корпоративного брендинга по сравнению с брендингом отдельных товаров значительно больше це-

левых аудиторий. Кроме того, еще более усложняет процесс то, что интересы разных аудиторий могут сильно отличаться, а иногда быть диаметрально противоположными.

Рассмотрим важные параметры имиджа для представителей разных целевых аудиторий.

• Для потребителей: выполнение обязательств, качество продукции, правдивость и полнота информации о товаре, ценовая политика, профессионализм и доброжелательность сотрудников, внешний вид помещений, известность организации, четкость фирменной позиции.

• Для сотрудников организации: оплата труда, стиль руководства, условия труда, возможность профессионального роста, социально-психологический климат, корпоративный дух, уровень престижности организации.

• Для партнеров: профессионализм, уровень менеджеров, имидж клиентов организации, платежеспособность, имидж руководителя.

• Для общественности: философия и ценности, социальная ответственность, забота об охране окружающей среды.

• Для государственных и муниципальных органов власти: значимость продукции предприятия для региона, участие в социальных программах, соблюдение законности, количество предоставляемых рабочих мест.

• Для инвесторов и акционеров: отношения доверия, использование прибылей или активов, свободный доступ к информации, ограниченный лишь рамками закона и условиями конкуренции.

• Для СМИ: информационная открытость, возможность диалога с представителями компании.

• Для бизнес-сообщества: деловая репутация, добросовестность в осуществлении предпринимательской деятельности, участие в социальных программах, соблюдение законности, количество предоставляемых рабочих мест.

Анализируя образ корпоративного бренда в сознании стейкхолдеров, следует рассмотреть ключевые компоненты, из которых он складывается. Безусловно, неправильно было бы утверждать, что тот или иной представитель целевой аудитории структурирует образ бренда. Но для специалиста по брендингу важно понимать, какие составляющие формируют желаемый образ. Можно утверждать, что имидж бренда организации складывается из следующих взаимосвязанных между собой элементов: корпоративная индивидуальность, корпоративная идентичность, корпоративная репутация, позиционирование корпоративного бренда, корпоративная культура и ценности.

Индивидуальность корпоративного бренда представляет собой набор характеристик бренда организации, выраженный в терминах индивидуальных черт человека. Чаще всего для отражения индивидуальности бренда используют несколько слов (как правило, прилагательных), которые применяются для описания человеческого характера.

Тот факт, что люди воспринимают бренд как нечто, обладающее личностными характеристиками, объясняется действием механизма персонификации.

Персонификация — это представление абстрактной или неживой вещи в виде живого субъекта. Человеку свойственно наделять окружающие предметы и явления такими признаками, как воля, характер, проявляющийся в стиле поведения, способность воспринимать явления, вырабатывать их образы, так или иначе к ним относиться, а также испытывать эмоции. Стремление наделять неживые предметы личностными чертами уходит корнями в глубокую древность, вспомним хотя бы поклонение древнего человека различным природным явлениям. Современный человек в этом плане не очень отличается от своих предков. И сейчас люди любят давать имена своим автомобилям, разговаривать с цветами, чтобы они лучше росли, и т. п. И такое поведение не рассматривается ни самим человеком, ни его окружением как девиантное. Аналогичное «очеловечивание» наблюдается и по отношению к брендам.

Точно так же, как и имидж в целом, индивидуальность бренда формируется в результате восприятия целевыми аудиториями всех проявлений бренда. То есть индивидуальность формируется в любой точке контакта с брендом, причем не только его коммуникациями, но и действиями лиц, так или иначе связанных с данным брендом (работников службы доставки, call-центра и т. д.), рыночным поведением бренда (приемами конкурентной борьбы, сбытовой или сервисной политики и т. д.), др.

Понять, как потребители могут описывать индивидуальность бренда, можно с помощью исследования. Например, несколько лет назад желаемым образом марки Perrier были утонченность и стиль. Однако исследование показало, что потребители более склонны видеть в этом бренде безвкусицу и

тенденциозность. Дженнифер Аакер разработала шкалу марочной индивидуальности, которая дает возможность описать особенности, характеризующие широкий спектр брендов [Aaker, 1997]. Для описания марочного профиля шкала использует пять индивидуальных свойств:

- искренность (Campbell's, Hallmark, Levi's, Kodak)
  - практичный, честный, полезный, веселый;
- возбуждение (Absolut, Benetton, MTV, Porsche)
  - отважный, энергичный, творческий, современный;
- компетентность (Amex, AT&T, CNN, IBM)
  - надежный, ответственный, интеллектуальный, успешный;
- изысканность (Avon, Hallmark, Lexus, Mercedes, Porsche, Revlon)
  - гламурный, претенциозный, обаятельный, романтичный;
- выносливость (ESPN, Levi's, Nike, Reebok)
  - жесткий, прочный, сильный, любящий быть на открытом воздухе.

Д. Аакер приводит перечень характерных особенностей, которые можно использовать для создания индивидуальности и разработки рекламы бренда, чтобы он отличался от других и имел четкую марочную сущность. Например, для построения бренда, который будет выделять компетентность, его коммуникации должны подчеркивать такие аспекты, как забота, надежность, эффективность, влиятельность, лидерство и технология [Даулинг, 2006. С. 216].

Методики определения индивидуальности корпоративного бренда:

- *Аналогии* (со знаменитостью, маркой машины, животным и т. п.).
- *Архетипы* (подход, предложенный М. Марком и К. Пирсоном [Марк, Пирсон, 2005] позволяет описывать бренд одним словом-символом, в роли которого выступает архетип).
- *Персонификация* предлагает представить бренд в качестве живого человека, а потом описать его.
- *Использование прилагательных*. Из списка прилагательных выбираются те, что наилучшим образом описывают бренд.
- *Слова и изображения*. Опрашиваемым раздаются картинки и слова. Их задача состоит в том, чтобы составить из этих слов и картинок словесно-изобразительный ряд, который бы подходил для данного бренда.
- *Индивидуальность бренда в сравнении с конкурентами*. Участникам опроса предлагается представить себе бренд и его конкурентов как живых людей и описать их внешний вид, типичное поведение и впечатление, которое они производят.
- *Психорисунок*. Респондентов просят нарисовать бренд, чтобы узнать, какие графические элементы более всего отражают его индивидуальность.
- *Видеоколлаж*. Прием, аналогичный методике «слова и изображения». Однако вместо статичных картинок опрашиваемым предлагаются несколько зрительных образов, взятых из рекламных роликов.

Вторым ключевым компонентом, формирующим образ бренда, выступает его идентичность.

На идентичность бренда существует несколько точек зрения. Условно все существующие подходы можно разделить на две группы.

Представители первой считают, что идентичность — это то, что отличает один бренд от другого. Например, Согласно Д. Аакеру, идентичность бренда — это «уникальный набор марочных ассоциаций, который стремится создать или поддерживать разработчик бренда» [Аакер, 2008. С. 94]. Аналогичной точки зрения придерживается Ж.-Н. Капферер предлагая свою «призму идентичности»

Другой точки зрения придерживается А. Уиллер. Она утверждает, что идентичность бренда имеет физическую природу, но обращается к чувствам. Вы можете видеть ее, ощущать ее, держать ее в руках, слышать ее, наблюдать за тем, как она движется» [Wheeler, 2009. P. 4].

Таким образом, можно сказать, что *идентичность бренда* — это комбинация визуальных, аудио- и других физических проявлений бренда, которые могут быть зафиксированы органами чувств. А *идентичность бренда организации* — это комбинация визуальных, аудио- и других внешних проявлений организации, которые могут быть зафиксированы органами чувств. Причем идентификаторы корпоративного бренда могут иметь различную физическую природу (затрагивать все пять чувств человека: зрение, слух, обоняние, осязание, вкус). Соответственно, и все идентификаторы можно разделить на пять групп.

1. *Визуальные идентификаторы*. К ним относятся: логотип, фирменные цвета, шрифты, упаковка, сувенирная продукция, дизайн помещений, одежда сотрудников, дизайн корпоративного сайта и т. д. Еще совсем недавно идентичность рассматривалась только в этой плоскости, то есть когда говорили о корпоративной идентичности, имели в виду именно визуальные идентификаторы.

Однако сейчас бытует мнение, что эффект от визуальной информации не так силен, как принято было считать. Сегодня мы как никогда подвержены многочисленным зрительным раздражителям, и сила их воздействия на человека существенно снижается.

2. Вторыми по силе эмоционального воздействия можно считать *аудиоидентификаторы*. Это прежде всего нейминг, слоган, музыкальный слоган, музыкальный логотип, джингл, фирменный мелодический ряд, корпоративный гимн, функциональная музыка, ситуативная песня, уникальный звук товара, звуковое сопровождение сайта.

3. *Идентификаторы, связанные с обонянием*. Из всех пяти чувств обоняние играет чуть ли не самую важную роль в нашей жизни. И этим пользуются маркетологи. Основные инструменты аромабрендинга: аромадизайн и ароматизация помещений, аромалоготип, аромасувениры, ароматизация продукции, аромаполиграфия.

4. *Идентификаторы, связанные с осязанием*. В качестве примера воздействия таких идентификаторов можно рассмотреть тактильные ощущения, которые возникают при контакте с упаковкой товара, самим товаром, сувенирной продукцией, визитками и т. д. Поверхность объекта, его вес, размер, состав и т. п. оказывают влияние на человека и побуждают совершить определенные действия.

5. *Идентификаторы, связанные со вкусом*. Менее изученными и употребимыми является идентификаторы из этой, последней группы. И это неудивительно, ведь вкусовые предпочтения очень индивидуальны, и, используя «вкусовые» идентификаторы, можно как привлечь, так и отпугнуть клиентов. В качестве удачного примера использования таких идентификаторов можно назвать компанию Leo Burnett, где в офисах раздают всем посетителям и сотрудникам красные яблоки, которые давно уже стали символом гостеприимства и заботы о сотрудниках, характерных для этой фирмы.

Функции системы идентичности бренда:

- создание первого впечатления от бренда;
- обеспечение узнаваемости брендовых товаров и услуг;
- закрепление информации об основных характеристиках бренда (сфера бизнеса, страна происхождения, выгоды для потребителя, отличия, тип потребителей, принципы работы, класс и т. д.).

Репутация организации есть то, что люди думают о ней, основываясь на своем собственном опыте (или мнении экспертов).

Факторы, влияющие на формирование положительной репутации:

- качество менеджмента;
- финансовая устойчивость;
- качество товаров и услуг;
- ценности организации как долгосрочные инвестиции;
- способность к нововведениям;
- разумное использование активов;
- эффективное ведение бизнеса в мировом масштабе;
- социальная ответственность и внимание к проблемам охраны окружающей среды;
- возможность привлекать в свой штат талантливых работников, развивать и поддерживать их способности.

Г. Даулинг считает, что репутаций у организации столько, сколько и целевых групп. Следовательно, и оценивать репутацию нужно отдельно для каждой аудитории. Основная задача компании состоит в том, чтобы поддерживать с каждой из целевых групп отношения, соответствующие одновременно и планам компании, и ожиданиям целевых групп.

Возникает вполне закономерный вопрос: как же компании управиться с таким количеством репутаций? Все дело в определенном подразделении множества целевых групп компании на основные четыре:

- Нормативные — правительство, регулирующие органы, отраслевые ассоциации, профессиональные объединения, акционеры, совет директоров.
- Функциональные — сотрудники, профсоюзы, поставщики, дистрибьюторы, сервисные организации.

• Диффузные — журналисты, местное сообщество, группы особых интересов.

• Потребительские — группы потребителей, сегментированные по потребностям. [Даулинг, 2003. С. 265–289]

Позиционирование бренда направлено на то, чтобы донести информацию о бренде до стейкхолдеров. Оно является еще одним элементом, формирующим имидж бренда. И представляет собой комплекс мер, предпринимаемых владельцами или управляющими бренда, для того чтобы формировать в сознании представителей целевых аудиторий желаемый образ бренда, отличный от образов конкурирующих брендов.

Выделяются следующие стратегии позиционирования, которые можно использовать или самостоятельно, или комбинируя друг с другом.

1. *Характеристики и атрибуты*. Наиболее очевидная стратегия, суть которой заключается в том, что продукт под данным брендом преподносится как содержащий некий уникальный элемент, которого нет у конкурентов. В качестве примера можно привести йогурт Activia от Danone, который содержит бактерию Bifidus Acti-Regularis.

2. *Выгоды*. Стратегия, сходная с предыдущей, однако в качестве конкурентного преимущества предлагается не тот или иной компонент, а выгоды, которые можно получить при использовании данного бренда. Применять эту стратегию имеет смысл, если довольно сложно объяснить аудитории, какие конкретно компоненты содержит бренд и каков механизм воздействия, или же производитель не хочет афишировать, за счет чего достигается рекламируемый эффект. В качестве примера можно привести бренд Rexona, который в виде выгоды от использования озвучивает «сухость», однако не говорит о том, что эта сухость достигается за счет одного из самых высоких содержаний в продукте оксида алюминия.

3. *Решение проблемы*. Так как страх подчас куда более сильная эмоция, чем радость, то и обещание избавить от проблемы может оказать более мощное воздействие, чем обещание выгоды. Опасность может быть как реальной (например, та или иная болезнь), так и мнимой или значительно преувеличенной (вспомним хотя бы «микробы под ободком унитаза», от которых обещает избавить Domestos).

4. *Действия конкурентов*. Эффективная стратегия, которая базируется на выявлении слабых сторон конкурентов. Недостаток заключается в том, что высока вероятность «ответного удара», и неизвестно, кто выйдет победителем в этой войне.

5. *Репутация компании*. К такой стратегии есть смысл прибегать известным и уже заработавшим доброе имя компаниям. Используя эту стратегию, нужно отдавать отчет в том, что любые репутационные промахи немедленно скажутся на успехе всех товаров данной фирмы.

6. *Тип целевого пользователя* базируется на точном сегментировании рынка и очень хорошем понимании своего потребителя.

7. *Уместность использования в определенных ситуациях*. В качестве примера можно привести дизайнерский бренд Vera Wang, который известен как лучший в производстве свадебных платьев (хотя в ассортименте есть и другая одежда).

8. *Характер устремлений потребителей*. Стратегия используется в основном для фэшн и лакшери-брендов. Она демонстрирует тех персон, на которых хочет быть похожа аудитория, те поступки, которые ей хотелось бы совершать, те места, где хотелось бы оказаться.

9. *Принадлежность к общественному движению*. Имеет все шансы для того, чтобы стать эффективной стратегией, однако нужно учитывать, что не все общественные движения вызывают однозначную положительную реакцию аудитории, а кроме того, проблематика движения может выйти из моды.

10. *Ценность*. Предлагает наилучшее соотношение цены и качества. К этой стратегии прибегают, например, гипермаркеты, выводящие на рынок свои собственные розничные бренды.

11. *Эмоции*. Стратегия, которая «играет» на чувствах человека, обещая, что в результате общения с брендом человек получит незабываемые впечатления.

12. *Индивидуальность*. Такие компании, как Apple или Virgin, добились успеха, в том числе и благодаря сильной индивидуальности, основой которой стала яркая личность руководителей, сформировавших культуру организации таким образом, чтобы персонал буквально жил жизнью этой индивидуальности.

13. *«Национальность» бренда*. Может рассматриваться как продолжение предыдущей стратегии, только в качестве главной характеристики бренда выступает страна происхождения. «Национальность» может быть как подлинной (товары компании Valio позиционируются как финские, и это рассматривается как их основное конкурентное преимущество), так и мнимой («итальянская» обувь бренда Carlo Pazolini, «немецкие» канцелярские товары Erich Krause).

14. *Объявление себя «первым номером»*. Стратегия, использовать которую хотели бы многие компании, так как она формирует в сознании образ лидера. Но далеко не всем она под силу. Во-первых, потому что бездоказательное провозглашение себя «номером один» может повлечь серьезные санкции. А во-вторых, чтобы быть всегда в числе лидеров, нужно тщательно следить за всеми изменениями, которые происходят на рынке, а также инвестировать средства в инновационную деятельность.

И наконец, последним фактором, формирующий бренд организации, можно считать корпоративную культуру и ценности.

Корпоративная культура — это система факторов, определяющих внутреннюю среду организации и стиль ее поведения во внешней среде. Корпоративные ценности предопределяют характер целей, которые ставит перед организацией ее руководство. Корпоративная культура и ценности — тесно связанные понятия. *Корпоративные ценности* формируют корпоративную культуру организации. Корпоративная культура определяет поведение тех людей, которые работают на данную организацию. В свою очередь, и эти люди оказывают влияние на состояние корпоративной культуры своей организации.

Литература

1. *Аакер Д.* Создание сильных брендов. 2-е изд. М.: Издательский дом Гребенникова, 2008.
2. *Богданов Е.Н., Зазыкин В.Г.* Психологические основы «Паблик рилейшнз». 2-е изд. СПб.: Питер, 2003.
3. *Даулинг Г.Р.* Наука и искусство маркетинга. СПб.: Вектор, 2006.
4. *Даулинг Г.Р.* Репутация фирмы: создание, управление и оценка эффективности. М.: ИНФРА-М, 2003.
5. *Джефкинс Ф., Ядин Д.* Паблик Рилейшнз. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.
6. Мар*к М., Пирсон К.* Герой и бунтарь: Создание бренда с помощью архетипов. СПб.: Питер, 2005.
7. *Aaker J.L.* Dimensions of Brand Personality // Journal of Marketing Research. August 1997.
8. *Wheeler A.* Designing brand identity: an essential guide for the entire branding team. 3rd ed. 2009.

СОВРЕМЕННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ МАРКЕТИНГА ТЕАТРОВ САНКТ-ПЕТЕРБУРГА

Цыпнятова А. А.

студентка 4-го курса факультета менеджмента НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург

Научный руководитель — преподаватель И. В. Твердохлеб

Аннотация. Статья посвящена изучению современных маркетинговых средств, продвижению и их применению в сфере театрального искусства. Основной целью работы является выявление и решение проблемных зон в продвижении театров путем использования новых инструментов: интернет-маркетинга и социального медиамаркетинга, что может быть достигнуто решением следующих задач:

1) изучение литературы;

2) определение основных современных способов продвижения театров;

3) разработка классификации театральных сайтов;

4) выявление отношения людей к театру посредством анкетирования;

5) определение эффективности инструментов продвижения;

6) поиск проблемной зоны и ее решение.

В процессе анализа результатов анкетирования была обнаружена проблемная зона, связанная с официальными сайтами театров как источником получения информации о спектаклях. В рамках решения данного вопроса был предложен ряд правил, позволяющий оптимизировать доступ к информации.

Дальнейшими перспективами исследования может стать разработка программы продвижения театров при снижении к ним интереса зрителей.

Ключевые слова: маркетинг театров, интернет-маркетинг, социальный медиамаркетинг, эффективность средств продвижения театров.

Abstract. This article involves investigating of modern marketing tools and their application in the theatre sphere. The general purpose of the present study is to reveal and solve a problem area of theatre promotion by means of internet marketing and social media marketing instruments application. The main aim can be achieved by fulfilling the basis tasks of the article, which are the following:

1) study of a literature;

2) revealing of modern marketing instruments for a theatre promotion;

3) elaboration of the theatre sites classification;

4) analysis of a people attitude to theatre by conducting the survey;

5) revealing of a marketing tools effectiveness;

6) search for a problem area and its solution.

This research presents survey results that have revealed problem area, which is connected with the incapacity of official sites of theatres to provide customers with important information. Moreover, solution program was elaborated within the revealing problem.

The findings can have practical implications for the optimizing access to information for customers. It will probably assist to attract and keep customers.

Further study can be connected with elaboration of promotional program for theatre in order to do the theatre more competitive and increase the interest in plays among people.

Key words: marketing theatres, internet marketing, social media marketing, the effectiveness of different marketing tools for theatres promotion.

Сегодня маркетинг носит не только коммерческий, но и социальный характер. Социальный маркетинг касается сфер, связанных с культурой, искусством, образованием, здравоохранением, религией. Одним из интереснейших социальных институтов является театр, представляющий собой синтез различных искусств: литературы, музыки, хореографии, вокала, изобразительного искусства и др.

В настоящее время театр оказался в новой среде, развитие которой приводит как к изменению вкусовых и даже эстетических предпочтений потребителей, так и к переменам в системе ценностей. Наряду с этим существенно расширяются способы проведения досуга, в том числе и культурного, например просмотр телепередач, компьютерные игры, посещение баров, клубов и кафе, кинотеатров и концертов. Разнообразие выбора между предложенными вариантами приводит к тому, что конкуренты начинают соревноваться в яркости и насыщенности красок и звуков фильмов, выступлений и т. д. Как результат возник феномен «клипового мышления», то есть потребителя привлекает быстрота смены впечатлений, а не глубина содержания [Семеновских, 2012].

Таким образом, перед театром еще в начале XXI века встала проблема физического и морального «выживания». Следовательно, для того чтобы сохранить традиции, привлечь новых и удержать постоянных зрителей, необходимо играть по правилам поведения на современном рынке, чем и продиктована актуальность данной работы.

Существует много статей, посвященных маркетингу социальных институтов в целом и театров в частности. Проблемы продвижения в сфере театрального искусства рассматривали В. Подлубный, Ю. Павлова и Л. Тюлядина, некоторые другие авторы, однако в подавляющем большинстве их работы основаны на исследовании Е. В. Пучковой. В своей статье Елена Пучкова предлагает пути решения маркетинга театров путем ценовой политики, создания имиджа, работы со зрителями. Поскольку работа была напечатана в 1998 году, в ней не рассматриваются современные методы продвижения театров. Этим и продиктована новизна данного исследования.

Маркетинг — инструмент, с помощью которого театр в настоящий момент сможет комфортно существовать на рынке. Основной его задачей является не указание изменить что-либо в произведениях искусства, а сведение определенных потребителей с конкретными постановками [Пучкова, 1998]. Например, сегодня каждый потребитель может приобрести подарочную карту себе или для своих друзей и родственников, с помощью которой появляется возможность выбора любого спектакля (стоимость билета в пределах стоимости карты). Таким образом, любой зритель способен самостоя-

тельно найти подходящую художественную постановку. Привлекательным новшеством в политике по продвижению театров является разнообразие систем оплаты билетов. Помимо обычного способа оплаты через театральные кассы, которые находятся на каждой станции метро, купить билеты можно посредством Интернета (электронный билет) с помощью электронных денег или через банк, а также есть возможность заказать билеты с доставкой на дом. Все перечисленные способы значительно упрощают приобретение билетов для жителей пригородов или продвинутых интернет-пользователей. Основным «оружием» маркетинговой политики театров является информирование посредством рекламы.

Реклама может быть представлена несколькими способами. *Во-первых, следует отметить афиши*. Афиша представляет собой напечатанные плакаты разных размеров, расположенные на стендах на территории города. Обычно рекламные листы размещаются в непосредственной близости от самих зданий театров, театральных касс и мест с высоким уровнем проходимости. С целью привлечения молодежи нередко театральные афиши размещаются в зданиях учебных заведений.

Во-вторых, это могут быть sms-уведомления. Недавно появилась практика уведомления о новых художественных постановках с помощью sms-сообщений. Данный подход направлен на сохранение клиентов, то есть тех потребителей, которые уже пользовались театральными услугами. Следовательно, создание клиентской базы, включающей не только контактную информацию, но и вкусовые предпочтения потребителей, — необходимо, чтобы обеспечить эффективность sms-технологии.

Третий способ продвижения театров — социальный медиамаркетинг. В понятие «социальные медиа» включаются разные виды интернет-ресурсов, обеспечивающие обмен сообщениями между пользователями. К ресурсам, используемым в роли каналов продвижения театров и/или спектаклей, относятся социальные сети, блоги, видеохостинги и некоторые другие. Главной особенностью социальных медиа является наличие определенного круга пользователей, взаимодействующих между собой [Восканян, 2011]. Примером применения этой технологии является создание групп в сети «Вконтакте». Театральные группы содержат темы для обсуждений, в которых посетитель может сделать свои предложения по поводу пьесы для постановки, дополнить и просмотреть списки любимых спектаклей, поделиться впечатлениями и изучить анонсы и афиши спектаклей. Кроме того, нередко в социальных сетях проводятся опросы, позволяющие выявить частоту посещений театров или предпочитаемый жанр спектаклей. На стене событий представляется информация о театральных новостях, например время и место прохождения международных фестивалей и спектаклей, видео- и аудиофрагменты постановок, ссылки на спектакли Москвы, Санкт-Петербурга, Украины и Белоруссии. Таким образом, социальный медиамаркетинг позволяет строить долгосрочные отношения с потребителями, формировать их лояльность, повышать продажи, выявлять информацию, способствующую лучшему пониманию желаний своей аудитории и предоставляющую возможность оптимально организовать процессы продажи билетов и выбора спектаклей, подстраиваясь под группы зрителей, которые имеют схожие потребности.

В-четвертых, одним из самых результативных и современных «оружий» маркетинга является интернет-маркетинг. Интернет-маркетинг сейчас становится одним из самых популярных средств продвижения товаров и услуг. Его главным преимуществом является предоставление возможности перехода к индивидуальному контакту практически с каждым потребителем [Успенский, 2009]. Маркетинговые отделы театров активно используют данное средство для привлечения новых зрителей.

В настоящее время существует огромное количество сайтов, предоставляющих информацию о театрах, актерах, спектаклях, билетах. Просмотрев некоторые из них, посвященные в основном театрам Санкт-Петербурга, можно предложить следующую классификацию.

1. По назначению выделяются следующие интернет-сайты:

• форумы, представляющие возможность для общения между пользователями на различные темы, выделенные в отдельные диалоги;

• интернет-кассы, включающие информацию о спектаклях в различных театрах и предоставляющие возможность купить на них билеты;

• информационные сайты, предоставляющие информацию об истории и расположении театра, его актерах и спектаклях (к таким сайтам относятся практически все официальные сайты театров, нередко дающие возможность покупки билетов, но не содержащие форумов);

• комбинированные сайты, представляющие собой совмещение всех вышеописанных видов.

2. По характеру обратной связи:

• опросники — сайты, содержащие секции голосования по какому-либо вопросу;

• книги жалоб и отзывов — сайты, имеющие гостевую книгу, в которой после регистрации зритель может оставить свое мнение по поводу спектакля;

• отклики — сайты, в которых предусмотрена секция, где потребители могут задать вопрос администрации и получить ответ на него;

• тематические сайты, предусматривающие секцию для обмена мнениями людей по конкретной теме (определенному спектаклю, театру или актеру);

• персонифицированные сайты, не предусматривающие общения между зрителями и/или администрацией, но предполагающие необходимость оставлять личные данные (например, при заказе билетов или регистрации);

• смешанные сайты, содержащие несколько видов обратной связи.

Таким образом, среди видов театральных сайтов можно выделить форумы, официальные сайты театров и обзорные сайты, занимающиеся продажей билетов. Характерными чертами театральных форумов являются обеспечение коммуникации между потребителями и структуризация их общения по определенным темам. Как правило, темы состоят из названий спектаклей или самих театров, то есть их целью является объединение потребителей в сообщества по интересам и поддержание интереса к услугам театров. Кроме того, темы могут создаваться самими пользователями и содержать обсуждение какого-либо вопроса, помогая тем самым выявить потребности и ожидания зрителей.

На главной странице театральных сайтов, занимающихся продажей билетов, в центре размещаются названия и краткие описания художественных постановок, которые состоятся в течение недели. Кроме того, есть возможность сразу же заказать билеты через Интернет, оплатив их с помощью электронных денег или через отделение банка. С левой стороны приведено разделение театральных произведений по жанрам, чтобы потребитель мог выбрать интересующий его спектакль.

Любой официальный театральный сайт обязательно содержит информацию об истории театра, его актерском составе, ближайших спектаклях и условиях приобретения билетов, а также контактные данные.

Многие театральные сайты предоставляют возможность пользователю оставить отзыв в гостевой книге, оформить подписку на рассылку новостей или задать вопрос администрации. Однако форумы имеются лишь на немногих из них, равно как и возможность выбора языка, на котором предоставляется информация.

В настоящее время многие театры заинтересованы в привлечении молодого поколения, то есть людей в возрасте от 18 до 30 лет. В большинстве своем данные группы представлены студентами и молодыми работниками. В процессе исследования было проведено анкетирование, целью которого являлась оценка эффективности выявленных в классификации видов сайтов и обратной связи. Был проведен опрос 70 человек с помощью возможностей Интернета. Респондентами стали студенты вузов разных курсов (70 %), а также категория людей в возрасте от 24 до 34 лет (20 %) и представители более взрослого поколения — от 35 до 50 лет (10 %). Абсолютно все опрошенные положительно относятся к театрам, однако 71 % респондентов посещают их редко (примерно 1 раз в полгода/год), и только 29 % приходят на спектакли 1 раз в 2–3 месяца. Основные причины, влияющие на частоту посещений, по 5-балльной оценке всех респондентов: нехватка времени у опрошенных (3,8 балла), недостаток информации о ближайших постановках (3,4 балла), неудобное расписание спектаклей (2,6 балла) и высокая цена билетов (2,1 балла). Следовательно, необходимо обратить внимание именно на способы продвижения театров, поскольку недостаток информации является одним из важнейших факторов, по мнению опрошенных.

Для категории граждан 35–50 лет новые виды продвижения театров практически неинтересны: билеты они покупают только через кассы и оплачивают наличными, официальные сайты они не только не посещают, но и считают бесполезными. С другой стороны, основную информацию о спектаклях они получают в большей степени через sms-оповещения и с помощью сайтов театральных касс, социальных групп. Обратную связь люди в возрасте 35–50 лет оценивают эффективной именно посредством Интернета (книги жалоб и отзывов, отклики).

Другая категория опрошенных — от 24 до 34 лет — напротив, большее предпочтение отдает продвижению театров через сайты, социальные сети и sms-сообщения. Обратная связь через Интернет

также считается более эффективной (книги жалоб и отзывов). Оплата билетов в основном производится через театральные кассы наличными.

Молодое поколение дало самые высокие оценки таким способам продвижения, как афиши и группы в социальных сетях. Следующую позицию занимают официальные сайты и сайты театральных касс, наименьшие оценки получили sms-сообщения и форумы. Наиболее предпочтительный способ обратной связи — общение с продавцами театральных касс, второе место занимают социальные сети, официальные сайты (книги жалоб и отзывов, отклики) и телефонная связь.

Таким образом, основным способом приобретения билетов являются прямые продажи через театральные кассы — около 62 %, примерно 8 % продаж обеспечивают официальные сайты, и остальные 30 % принадлежат интернет-кассам. Поиску информации об интересующих спектаклях в большей степени удовлетворяют группы в социальных сетях и сайты театров и касс, эффективными способами распространения сведений о новинках являются афиши и система sms-оповещений. В системе обратной связи значимыми элементами являются: информация, полученная напрямую у продавца билетов, телефонная связь, социальная сеть и официальные сайты театров, а именно секции, где можно оставить комментарий, — книги жалоб и отзывов, и секции, где посетитель задает вопрос и получает ответы, — отклики.

Проблемной зоной, согласно данным анкеты, является низкая оценка официальных сайтов как ресурса получения необходимой информации. Средняя оценка эффективности данного ресурса равна 2,5 балла, хотя у сайтов театральных касс этот показатель составляет 4, так же как у социальных сетей и афиш.

Данный факт скорее связан не с отсутствием полезной информации на сайте, а с необходимостью ее поиска по сайту. В связи с этим можно предложить размещать информацию таким образом, чтобы потребитель был способен найти интересующие его сведения быстро (щелкнув кнопкой мыши не более трех раз — правило трех кликов) [Кузнецов, 2011]. Информация должна быть логично организована, а название разделов — понятно. Например, сайт Мариинского театра содержит блок «записи», содержащий контактные данные, новости и каталоги дисков (однако название не позволяет понять, какие сведения можно найти в этом разделе).

Взаимосвязь страниц также может способствовать поиску нужной и интересной информации. Удобство для пользователя представляет наличие перекрестных ссылок. Например, от афиши спектакля можно перейти на страницы актеров, задействованных в них, или найти отзывы и информацию в прессе о постановке, или выйти на поле заказа билетов, а оттуда сразу к разделу «как добраться до театра». Плюсом станет разделение спектаклей по жанрам, так как основной задачей является сведение конкретного потребителя с интересной для него постановкой. Основным моментом является соответствие ожиданиям потребителя, то есть нужно помнить, что, скорее всего, на сайте он ищет именно информацию о спектаклях, поэтому лучше размещать блок с постановками на главной странице.

В заключение отметим, что основными современными инструментами маркетинга театров являются социальный медиамаркетинг и интернет-маркетинг, в рамках которого существует огромное многообразие сайтов с разным назначением. Анализируя цель и форму обратной связи театральных сайтов, мы выделили такие виды, как форумы, интернет-кассы и информационные сайты, а также опросники, книги жалоб, отклики и тематические и персонифицированные сайты. Одни сайты уделяют внимание исключительно продаже билетов, то есть специализируются только на продукте, цене и способах оплаты, другие предоставляют информацию о театрах, составе трупп и интересных фактах, третьи организуют особые интернет-пространства для общения, сохраняющие интерес потребителей к театрам.

Для исследования эффективности способов продвижения было проведено анкетирование, выявляющее проблемную зону недостатка важной информации на официальных сайтах. Этот недостаток, как правило, вызван неудобством размещения сведений на сайте. Однако обеспечение доступности информации, взаимосвязанности страниц и соответствия их содержания ожиданиям потребителя позволят облегчить поиск нужной информации для потребителя, что, в свою очередь, решит проблему недостатка сведений на сайтах для пользователей и повысит эффективность продвижения посредством официальных сайтов.

В дальнейшем в исследовании может быть рассмотрена проблема социальной привлекательности театра и возможности решения проблем, вызванных «клиповым мышлением».

Литература

1. *Восканян М.* Маркетинг и социальные сети. М., 2011. URL: http://www.crn.ru/numbers/reg-numbers/detail.php
2. *Кузнецов А.В.* Золотые правила создания успешных веб-сайтов. М., 2011. URL: http://www.slideshare.net/uexpert/it2days
3. *Павлова Е.Н.* Маркетинговая деятельность в театральной сфере. М., 2012. URL: http://fmbg.ru/marketing/121-marketingovaya-deyatelnost-v-teatralnoj-sfere.html
4. *Подлубный В.Г.* Театральный маркетинг. М., 2010. URL: http://www.seur.ru/category/articles/teatralnyi_marketing.html
5. *Пучкова Е.И.* Маркетинг в сфере театрального искусства // Маркетинг в России и за рубежом. 1998. № 2. С. 35–62.
6. *Семеновских Т.В.* «Клиповое мышление» — феномен современности // Философия. 2012. № 4. С. 15–28.
7. *Тюляндина Л.С.* Маркетинг и театр. М., 2010. URL: http://vkirove.ru/articles/teatrmarketing.html.
8. *Успенский И.В.* Интернет-маркетинг. СПб.: СПбГУЭиФ, 2009. 208 с.

Часть 4
Менеджмент в России: наука и практика

УПРАВЛЕНИЕ КОРПОРАТИВНЫМ ЗНАНИЕМ: РАЗРАБОТКА МОТИВАЦИОННОЙ ПРОГРАММЫ ВНЕДРЕНИЯ ДЛЯ ЦЕЛЕВЫХ КАТЕГОРИЙ ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ РЖД

Баронене С. Г.
доцент кафедры менеджмента НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург

Аннотация. Управление корпоративным знанием является одной из самых сложных для проектирования областью менеджмента. Объектами проектирования в ней выступают не только технико-технологические системы и системы информационного администрирования, но и инструменты стимулирования персонала, а также технологии создания открытой и доверительной к обмену знаниями корпоративной культуры. Это требует диагностики ключевых мотиваторов всех участников создания системы корпоративного знания и их опасений (зачем мне отдавать свои идеи в общее пользование?). В данной статье представлен опыт консалтинговой работы 2011–2012 гг. с крупнейшим оператором в сфере пассажирских перевозок на рынке России — компанией «РЖД» (Российские железные дороги), которая осуществляет запуск системы управления корпоративными знаниями. В статье представлен опыт проектирования управленческих действий, которые позволят стимулировать вовлечение пользователей в систему корпоративного знания и обеспечат качество разработки знаниевых продуктов.

Ключевые слова: управление знанием, ключевые мотиваторы пользователей, институты управленческой поддержки.

Abstract. Corporate Knowledge Management is one of the most difficult area to design management. Design objects in it are not only technical and technological systems and information management systems, but also the tools incentives for staff, as well as technologies to create an open and trusting to share knowledge of corporate culture. This requires a diagnostic key motivators of all participants in the creation of corporate knowledge and their concerns (why do I need to give my ideas into common use?). This article presents the experience of consulting work in 2011 to 2012 with the Company RZD (Russian Railways) — the largest operator in the field of passenger transport in the Russian market, which carries out the launch of corporate knowledge management systems. The paper presents the design experience of management actions that will promote the involvement of users in the system of corporate knowledge and ensure the quality of the development of knowledge.

Key words: knowledge management, the key motivators of people, institutions, management support.

Исходные условия проектирования

Обозначим причины создания в сети компании «РЖД» «Системы управления знаниями» (далее — СУЗ). Главная цель СУЗ — повышение качества подготовки рабочих кадров за счет взаимного повышения уровня квалификации преподавателей и качества учебных материалов при организации сетевого управления разработкой, архивированием и распространением профессиональных знаний. Дело в том, что в системе РЖД внутрифирменное обучение обеспечивается широкой сетью технических школ и учебных центров. До создания СУЗ они действовали автономно, и проведенный аудит выявил разное качество обучения в регионах, разрозненность в программах и частичное устаревание знаний по ряду тем (в связи с интенсивным техническим перевооружением). В связи с обозначенными проблемами возникли задачи:

1) провести инвентаризацию профессиональных знаний в сети обучающих центров РЖД;

2) разработать систему, позволяющую снизить зависимость системы обучения от знаний конкретного преподавателя и кадровой ротации путем вовлечения всех преподавателей в процесс обмена, накопления и потребления знаний;

3) создать активное профессиональное сообщество в корпорации (соответствующее новым компетентностным требованиям), способное к самообучению и саморазвитию в среде производства знаний (и способствующее привлечению молодых преподавателей и омоложению педагогического состава).

Для того чтобы решить поставленные задачи, нам необходимо было предложить такую программу действий по стимулированию включенности сотрудников различных категорий в СУЗ (руководители, преподаватели, технические администраторы), которая соответствовала бы внутренним мотивам работников и современным моделям трудовой мотивации персонала (включающей как материальные, так и нематериальные стимулы).

Проектный характер работ предполагал два такта: во-первых, необходимо было построить репрезентативное исследование базовых мотиваторов разных целевых групп; во-вторых — предложить концепт сервисной поддержки процессов управления внутрифирменным знанием, обеспеченный инструментами, оргпланом и перечнем мероприятий.

Исследование ключевых мотиваторов разных целевых групп пользователей СУЗ

Диагностика проводилась через опрос (разработанные фокусированные анкеты для трех целевых групп пользователей — преподавателей, руководителей, системных администраторов) с обработкой данных в системе SPSS. Опрос проведен случайной выборкой, в нем участвовали: 55 администраторов, 586 преподавателей, 86 руководителей.

Исследование руководителей показало, что они являются скорее «идеологическими» пользователями СУЗ: руководители понимают стратегию внедрения СУЗ, оценивая все предоставляемые ею возможности, но реально их диапазон использования системы в своей управленческой деятельности узок (самый маленький среди всех пользователей — они используют СУЗ только как новостной и информационный обменник с корпоративным центром). Они пока не видят возможности использования системы для эффективного управления учреждением (для анализа проблем, для оценки потенциала своих сотрудников и их фактического стимулирования и пр.) При этом для руководителей являются специфически значимыми такие стимулы, как публичная похвала, признание, а также личные достижения и повышение квалификационного статуса. Высокую значимость имеет материальный стимул, но он не является специфичным для данной категории.

При исследовании целевой группы преподавателей ставка делалась на проявление таких «добавленных потребительских ценностей», как: 1) удовлетворение профессиональных амбиций (приобретение новых статусов, указывающих на особый уровень профессионализма, «знаки» признания коллег); 2) повышение профессионального уровня через возможность обмениваться знаниями с коллегами, находящимися при этом далеко; 3) сокращение трансакционных затрат (времени на подготовку учебно-методических материалов). В результате анализа результатов было выяснено, что данные добавленные ценности пока слабо видятся и ощущаются преподавателями как пользователями СУЗ. Сфера их использования СУЗ — по преимуществу хранилище материалов (медиатека), на втором месте — функция информирования: объявления, новости, расписание. Как инструмент обучения слушателей в удаленном доступе (дистанционное обучение) СУЗ пока используется слабо[35] — эксплуатация данного назначения системы крайне важна, так как позволит значительно снизить трансакционные затраты РЖД, связанные с командировочными расходами, потерей рабочего времени и пр.

Не используются опции для организации среды коммуникации в профессиональном сообществе (wiki, форумы), хотя приоритетность «обсуждение с коллегами профессиональных вопросов» заявляется высокой.

Таким образом, в результате анализа проявлено, что *не выстроены институты доверительной коммуникации и корпоративной ценности обмена и взаимодействия*. Расширение диапазона использования СУЗ преподавателями должно быть поддержано специальными инструментами, создающими среду популяризации транспарентности и «продающими» эти выгоды пользователям.

При исследовании целевой группы администраторов проявилось явное осознание того, что они — ответственные «хранители корпоративного знания». Именно данная категория пользователей остро поднимает вопросы «интеллектуальных прав и собственности», сетует на неразрабо-

[35] Функцию «конструктор тестов» для проведения текущего и итогового контроля преподаватели отметили как наименее значимую.

танность стандартов по ряду форматов учебно-методических материалов. Процент признавших вариант «обучение и стажировки» значимой формой поощрения у администраторов самый высокий — около 70 %[36]. Вероятно, сфера работы и интернет-ресурсом, то есть профессиональная принадлежность к современной индустрии производства знаний, формирует администраторов как наиболее мотивированных сотрудников при работе с системой СУЗ. Однако очень низкое пороговое значение имеют мотиваторы командности (сообщества), а также «публичного поощрения» и «повышения квалификационного статуса». Это можно объяснить тем, что: 1) не существует системы аттестации для администраторов, в ходе которой им бы присваивался разряд, оказывающий существенное влияние на заработную плату; 2) нет специальных номинаций и конкурсов (подобно конкурсу педагогического мастерства у преподавателей) для администраторов в системе РЖД. Таким образом, у администраторов проявлена высокая значимость материального стимула, а также обучения и стажировок; средняя значимость ценности нестандартных решений (креативность, творчество) и социальной успешности (оценка достижений другими); низкая значимость принадлежности к корпоративному сообществу (команда).

На основании проведенного исследования создана сводная матрица дифференцированных групп мотиваторов:

— значимые формы поощрения (процент респондентов, отметивших данную форму как важную, значимо превышает 50 %);

— незначимые (процент респондентов, отметивших данную форму как не важную, не превышает 50 %);

— нейтральные формы поощрения, по которым мнение респондентов распределилось примерно поровну.

Таблица 1

Матрица значимости мотиваторов по трем целевым группам

	Высокая значимость	**Средняя значимость**	**Слабая значимость**
Администраторы	— Премии; — надбавки; — обучение и стажировки	— Повышение квалификационного статуса; — Творчество; — персональные достижения	— Публичная похвала; — включение в состав экспертных групп; — командные достижения
Преподаватели	— Премии; — творчество	— Публичная похвала, признание; — личные достижения и повышение квалификационного статуса	— Обучение и стажировки; — включение в состав экспертных групп; — включение в состав группы лиц, участвующих в принятии важных решений; — возможность повышения квалификации на каких-либо курсах; — командные достижения
Руководители	— Премии, надбавки; — публичная похвала признание; — личные достижения и повышение квалификационного статуса	Обучение и стажировки	— Творчество; — командные достижения

Общий высокий показатель значимости материального стимула указывает на то, что одной из ключевых зон преобразований должна стать зона справедливой оплаты труда по конкретным результатам работы в СУЗ. Необходимо использовать средства Фонда надбавок и доплат (далее — ФНД) с учетом достижений и вклада пользователей СУЗ, так как у всех респондентов нет ощущения достойной оценки затрат и достижений данного вида работ. Необходимо разработать индикаторы, позволяющие оценивать личную эффективность и корпоративную ценность действий, создающих новую корпоративную среду.

Для эффективного использования нематериальных стимулов необходимо разработать и ввести их в систему управления СУЗ, а также осуществить их продвижение инструментами внутреннего маркетинга.

[36] Это сильно отличает группу администраторов от преподавателей, у которых этот вариант преимущественно оценивался как «не особо важный».

Модель мотивационной программы «Три «И»

На основе результатов исследования предложена оригинальная модель управления, способствующая включенности персонала в процессы производства знаниевых продуктов (создание, архивацию и развитие внутрифирменного знания). Совокупность направлений, систематизирующих стимулирующие управленческие усилия по развитию СУЗ, имеет бренд-название — модель «Три «И»: *индикаторы, институты, инфраструктура*. Наличие бренд-названия мотивационной программы является существенным условием ее продвижения в среде пользователей СУЗ и соответствует современному формату интеллектуальных управленческих практик в сфере кадровой политики. Рассмотрим ключевые составляющие модели[37].

• *Первое «И»: индикаторы*

Высокое значение вознаграждения как материального стимула фиксируется у всех трех целевых групп (руководители, администраторы, преподаватели). Процесс освоения нового вида деятельности всегда времязатратен — субъективно это ощущается как «дополнительное время на работу». Поэтому у пользователей нет ощущения «справедливости» в оплате труда, так как затрачивается сверхнормативное время. Необходимо привязать оценку результатов и эффектов от работы в системе СУЗ с системой денежного вознаграждения. Анализ действующих локальных Положений ОУ о стимулировании[38] показал, что типичными ошибками программ стимулирования являются:

1) стандартизированный характер критериев оценки деятельности, не учитывающий специфику труда и не задающий дифференциацию результатов;

2) субъективизм (особенно в организациях с доминирующим авторитарным стилем управления, а также в организациях со слабоформализованными институтами (правилами, регламентами), где слабая властная дистанция и преобладают неформальные дружеские отношения руководителя и сотрудников);

3) приписывание всех заслуг за достижения результатов руководителю;

4) гарантированный характер стимулирующих выплат (премия ежемесячно как доплата), что нарушает саму идею «достижения»: стимул должен иметь характер «вызова» возможностям;

5) совмещение стимулирования с материальной компенсацией, которая не зависит от результатов труда работника;

6) отсутствие четких критериев оценки при формулировании качественных показателей (за интенсивность и высокие результаты работы, за качество выполняемых работ);

7) непонимание работниками различий стимулирующих и компенсационных выплат, а также источников выплат.

Ключевая идея

Необходимо изменить структуру фонда оплаты труда, четко выделив в нем две части: фонд должностных окладов (около 70–80 %), далее — ФДО; фонд надбавок и доплат (от 30 до 20 %), далее — ФНД.

Ключевое условие

Вознаграждение должно быть определено за конкретные показатели эффективности в СУЗ, которые можно «посчитать», «фиксировать», «увидеть», «использовать» и пр. Разработка этих показателей должна опираться на общие показатели эффективности СУЗ (общие показатели оценки результативности в целом уже сформулированы и могут быть приняты за основу для дальнейшей индексации).

Результаты введения: данная мера приведет к дифференциации заработной платы в зависимости от новых компетентностных требований и может выступать в качестве «мягкого» инструмента, способствующего омоложению кадрового состава преподавателей.

• *Второе «И»: институты*

В результате исследования было проявлено:

— нежелание преподавателей размещать свои наработки в общий доступ в связи со страхом «потери профессиональной ценности[39];

— отсутствие реальной обратной связи и профессиональной коммуникации, не позволяющей формировать образовательное саморазвивающееся сообщество (одна из ключевых задач СУЗ);

[37] Технологические приложения по Институту экспертизы, а также Положение о фонде надбавок и доплат является внутрифирменной разработкой.

[38] Было проанализировано более 50 Положений.

[39] Позиция многих возрастных преподавателей: если поделюсь учебными материалами — отправят на пенсию или наработки присвоят себе другие преподаватели!

— отсутствие такого стимула общественного признания, как авторство (в институциональном значении — со ссылками на позицию при цитировании).

Для создания конкурентноспособных учебных методических продуктов необходимо выстроить: 1) процесс сервисной поддержки «авторства»: от развития замысла до технологичной полиграфической или электронной публикации с присвоением необходимых атрибутов, позволяющих авторам и организации повышать индекс цитирования; 2) процесс создания института корпоративно-публичной экспертизы материалов[40]; 3) процесс создания корпоративных номинаций и статусов. Опыт компаний, внедряющих институты различных статусов, показывает, что данный механизм крайне эффективен в компаниях с «короткой» карьерной лестницей[41].

Ключевая идея

Развитие институтов (правил, процедур действий), приводящих к получению значимых и новых статусов, существенно влияющих на капитализацию и оценку профессионализма пользователя СУЗ. Прежде всего речь идет о создании дифференцированной линейки статусов «эксперта» и «победителя профессионального конкурса».

Ключевое условие

Учитывая, что по результатам исследования статусы пока являются мотиваторами с невысокой пороговой значимостью, необходимы дополнительные управленческие действия, связанные как с дополнительным продвижением систем статусов, так и с синхронизацией этих институтов с другими формами поощрения (например, статус эксперта разного уровня может давать разное количество индикаторов при установлении материального вознаграждения). Только такие действия могут сделать институты статуса действительно привлекательными и мотивирующими как движение в «горизонтальной» карьере.

Результаты введения: создание условий и привлекательной среды для развития «горизонтальной» карьеры сотрудников; повышение квалификации на рабочем месте (через развитие горизонтальных потоков обмена знаниями и развивающей профессиональной коммуникации по поводу учебно-методических материалов); создание механизма подготовки качественных учебно-методических пособий, конкурентных на рынке профсообщества.

• *Третье «И»: инфраструктура*

Данный тип стимулирующих инструментов соответствует организационной культуре РЖД, в которой базовый тип управления — администрирование и вертикальная интеграция. Это означает использование административных инструментов, позволяющих разработать новую концептуальную стратегию учебных центров. Название «инфраструктура» для данного типа стимулов связано с современным пониманием сервисных функций управления: управление должно создавать среду, контент (контекст) для реализации и эффективного достижения поставленных задач.

Ключевая идея

Ключевые бизнес-процессы центров производства знаний необходимо «переописать» в логике «создание — сохранение — распространение» знаний. Такой объединяющей технологической ядерной идеей может быть концепт «самообучающейся организации». Однако образ самообучающейся организации, ее миссию и видение, а также стратегию развития необходимо прежде всего проектировать на управленческом уровне корпоративного учебного центра. Это может быть сильным позиционированием организации в сети юридических лиц РЖД и в ситуации реструктуризации РЖД.

Ключевое условие

В данной логике необходимо провести инвентаризацию всех нормативных документов, синхронизировав их между собой в логике концепта самообучающейся организации.

Результаты введения: ясное позиционирование сферы деятельности в сознании сотрудников и внешних клиентов (мы принадлежим тем, кто умеет производить такой актив, как знание); создание новой системы квалификационных требований и стандартов деятельности компании.

[40] Напомним, что тема экспертизы пока поднимается только администраторами системы: именно они озабочены созданием механизмов защиты авторских прав, патентной чистотой, проведением анализа и оценки материала внутри сообщества.

[41] В качестве примера: получение определенной категории «статус эксперта» — значимая капитализация и оценка профессионализма, поддерживаемая и продвигаемая в рамках ценностей корпоративной культуры в такой известной компании, как ТНК-ВР. Необходима система номинаций и конкурсов, которые позволяли бы оценивать результаты труда всех пользователей СУ (и руководителей, и преподавателей, и администраторов): на звание самого активного пользователя, самого популярного ресурса и пр.

УНИВЕРСАЛЬНЫЙ АЛГОРИТМ РАЗРАБОТКИ ОПТИМАЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА КОМПАНИИ

Бордунос А. К.
слушатель программы «Управление человеческими ресурсами ФСППС»,
НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург.
Научный руководитель — д. э. н., профессор И. В. Андреева

Аннотация. Цель данной статьи — представить вниманию аудитории универсальный алгоритм разработки оптимальной программы кадрового резерва компании. Представленный алгоритм позволяет определить актуальность такой программы, оптимальную форму и ключевые показатели ее эффективности. Отсутствие единого понятийного аппарата для определения форм кадрового резерва и сложившееся смешение терминов влечет дополнительную задачу данной статьи — установить теоретические аспекты кадрового резерва.

Представленный алгоритм стал результатом исследования, методологическую основу которого составили научные труды в области менеджмента и управления человеческими ресурсами, кейсы, описанные в статьях тематических журналов и электронных ресурсов, представленных на семинарах, а также наблюдения, интервью менеджеров по персоналу компаний Санкт-Петербурга. В работе использованы общие методы исследования — системный анализ, восхождение от абстрактного к конкретному, наблюдение, сравнение, аксиоматический метод.

Ключевые слова: кадровый резерв, управление талантами, развитие персонала, подбор персонала.

Abstract. The purpose of this article is to present to the audience a universal algorithm for development a talent pool program of the company. The tool provides us with the understanding how to determine the relevance of the staff reserve, the optimal program pattern and the key indicators of its effectiveness. The absence of a common conceptual apparatus for determining the forms of personnel reserves, and the prevailing confusion of terms involves additional task of this article — to establish the theoretical aspects of the talent pool.

The algorithm is the result of the study, the methodological basis of which amounted to scholarly works in the field of common management and human resource management, cases described in the articles of modern professional magazines and electronic resources presented at seminars, as well as observations, interviews with HR managers of companies in St. Petersburg.

Keywords: talent pool, talent management, recruitment.

На сегодняшний день работа с кадровым резервом — неотъемлемый элемент кадровой политики любого предприятия, желающего «выжить» в долгосрочной перспективе, ставящего перед собой цели, способствующие повышению конкурентоспособности предприятия в выбранном рыночном сегменте, стремящегося к постоянному и непрерывному развитию, освоению новых горизонтов и представлению на рынок высококачественных товаров и услуг. Сегодня проблематика кадрового резерва активно обсуждается исследователями в области управления. Среди них выделяются имена А. Н. Аверина, Т. Ю. Базарова, В. Р. Веснина, О. Л. Виханского, Н. А. Волгина, И. Б. Дураковой, В. А. Дятлова, А. П. Егоршина, А. Я. Кибанова, С. А. Шапиро и др. Изучение и анализ работ указанных авторов позволяет понять разнообразие уже существующих и еще только предлагаемых к внедрению методик, однако не позволяет сориентироваться в их разнообразии — почти не рассматривается вопрос, как установить наиболее оптимальный для каждой конкретной компании подход.

По нашему мнению, успешность реализации программы кадрового резерва во многом зависит от корректности ответов на основные три вопроса[42]:

- вопрос актуальности кадрового резерва для компании: зачем и для каких должностей в компании нужен кадровый резерв;
- вопрос формы резерва: какими характеристиками должен обладать резерв;
- вопрос оценки качества и меры достижения результата: какие ключевые показатели помогут удостовериться в эффективности программы.

Вопрос актуальности

Удостовериться или опровергнуть актуальность программы для каждой отдельно взятой компании поможет проверка ключевых аксиом кадрового резерва. Во-первых, потребность кадрового резерва должна быть прогнозируемой во времени. Во-вторых, кадровый резерв должен готовиться под

[42] Под кадровым резервом в данной статье подразумевается заранее определенная группа кандидатов, которая имеет преимущество при назначении на ключевые должности.

определенные должности, выявить которые позволяет кадровый аудит. Поэтому в первую очередь внедряющему программу кадрового резерва нужно оценить, на каком этапе внутренней эволюции находится компания с поправкой на этап развития отрасли: начало, развитие, равновесие или упадок.

В начале развития компании (отрасли) прогнозируемость наименее достоверная: нет уверенности в том, что оправдаются вложенные в персонал инвестиции, что подготовка резерва будет соответствовать будущей ситуации в компании, что резервистов удастся удержать в компании. Вдобавок ценность внешних кандидатов выше внутренних на данном этапе и затраты на персонал теснятся приоритетом инвестиций в освоение рынка. Поэтому большинство компаний в начале своего развития считают программы кадрового резерва неактуальными. Однако есть исключения. Кадровым резервированием занимаются, например, новообразованные дочерние компании, которые могли бы использовать устоявшиеся в материнской компании стандарты резервирования, так как смогут применить резервистов в других филиалах в случае их неактуальности для текущей компании, и для которых не так важно выйти в сжатые сроки к точке самоокупаемости — они могут находиться некоторое время на дотации. Другой пример актуальности резервирования на данном этапе — когда компания вышла на этап равновесия, но осваивает новую отрасль, или наоборот, компания новая, но выходит на нишу устоявшуюся. В таком случае предсказать будущие потребности компании в персонале легче, и кадровый резерв — один из инструментов конкурентной борьбы. Тем не менее риски неоправданных надежд остаются и должны найти отражение в выбранных для контроля программы ключевых показателях эффективности. Во всех остальных случаях компаниям достаточно ограничиться номенклатурным резервом на ключевые позиции или предпочтительно совсем не заниматься резервированием кадров.

Наивысшая актуальность кадрового резерва приходится на второй этап, который требует стабилизации процессов и дает сигнал к подготовке стратегического среднесрочного, а также долгосрочного кадрового резерва на руководящие позиции и должности среднего менеджмента.

Третий этап развития требует особо внимательного подхода к ценным сотрудникам, обладающим ключевыми для компании навыками. Главная цель в отношении персонала — удержание талантов, их подготовка к диверсификации бизнеса или отрасли. Однако кадровый резерв — не единственный способ удержания лучших сотрудников. К тому же есть серьезная угроза угасания бизнеса, поэтому программа кадрового резерва так же рискованна, как и во время первого этапа.

Во время упадка отрасли или компании кадровый резерв не рассматривается как необходимость.

Кроме основных периодов развития компании или отрасли, есть еще более весомые факторы — стратегические экстремумы, во время которых возрастают риски неудачи программы кадрового резерва, и лучше воздержаться от инвестиций в долгосрочные проекты по развитию людей, а текущие проекты лучше заморозить до выяснения их актуальности. Это, к примеру, такие ситуации, когда собственник уходит от дел, передавая управление компанией наемным лицам, когда бизнес поглощается новым владельцем, когда управление передается второму поколению в семье, когда происходит возврат первого собственника к управлению, и др.

Если компания (и отрасль) не переживает экстремумов, находится на втором этапе развития, то актуальность кадрового резерва абсолютно обоснованна.

После этого стоит оценить должности, для которых требуется кадровый резерв. Форму кадрового аудита каждая компания устанавливает самостоятельно, исходя из наличия других смежных процессов: системы оценки деятельности сотрудников, кадрового планирования на долгосрочную перспективу (от года до пяти лет), наличия базы ключевых показателей кадровой политики за текущий и прошлые годы (от года до пяти лет).

Результатом исследования должны стать следующие индикаторы по исследуемым должностям: вес должности, риски удержания текущих сотрудников на занимаемых должностях (внутренние и внешние) и риск представления замены или найма (если вакансия еще никем не занималась).

Для определения веса должности в компании обычно используются показатели, аналогичные тем, что и при формировании грейдов.

Внутренние риски удержания связаны с текущей ситуацией в компании в области персонала:

• средний возраст персонала (сколько сотрудников готовятся к пенсии, декретным отпускам, призыву в армию, очному обучению и т. д.);

• удовлетворенность трудом (из-за субъективности фактора чаще измеряют косвенными динамическими показателями — абсентеизма, текучести персонала определенных должностей, производ-

ственного брака, инцидентов, связанных с безопасностью, частотой посещения корпоративных мероприятий; кроме этого, используют опросники, заполняемые по окончании испытательного срока, при увольнении, а также при изучении вовлеченности и удовлетворенности персонала);

• срок занятия должности (особое внимание привлекают сотрудники, менявшие должности чаще раза в два года, и сотрудники, не менявшие содержание труда в течение пяти лет).

Внешние риски более очевидны и легче поддаются расчетам. Сравнивают стратегию по компенсациям и льготам, принятую в компании, с предложением нишевых конкурентов и запросами кандидатов и получают представление о потенциальной угрозе потери сотрудников. Картину дополняют представлением о новых проектах и нишевых игроках, стремящихся перекупить сотрудников, переманив лучшими условиями. Кроме этого, смотрят прямое влияние рынка труда, измеряя оборот персонала: например, интенсивность оборота по найму и по выбытию, коэффициенты постоянства, текучести и закрепленности. На удержании сказывается также программа подготовки резерва — компания, например, обучая резервистов по международным программам MBA, может усилить риск удержания, а не устранить его.

Риски предоставления замены рассчитываются на основании сроков закрытия вакансий, стоимости затрат на привлечение и дополнительное обучение кандидатов, сроков и качества адаптации, показателей увольнения во время испытательного срока. Особое внимание стоит обратить на:

• «незаменимых» сотрудников — кадры, которые обладают уникальными для внешнего рынка комбинациями функциональных задач в рамках даже типовых для рынка должностей, которые появляются, например, в случаях, когда вакансии создают под сотрудника или заимствуют без адаптации к рынку из моделей успешных компаний других стран;

• «бородатость» должности — позиции, которые долгое время не высвобождаются для других сотрудников, что также приводит к потере универсальности, особенно при отсутствии прозрачных политик, процедур, баз данных, в результате чего сотрудники на «бородатых» должностях становятся единоличными носителями знаний, отношений, планов и других данных, поэтому риски потерь таких сотрудников однозначно требуют подготовки внутреннего резерва как можно ранее.

Кроме этого, для подготовки программы кадрового резерва важен прогноз изменений в штатном расписании, основанный на планируемых корректировках и совершенствовании аппарата управления и технологий, росте доли рынка, слияниях и поглощениях, изменении локаций и пр. Оценивается потребность в привлечении новых сотрудников, переквалификации текущих работников в случае необходимости сокращения их текущих должностей, степень насыщенности резервного потенциала по группам должностей — сколько уже подготовленных дублеров есть у компании. В результате анализа насыщенности резерва основной интерес вызывают должности без дублеров и должности с чрезмерным количеством дублеров. Первый вариант усиливает риск замены, второй — риск удержания.

В результате кадрового аудита компания получает набор баллов по каждой должности. Для особо высоко оцененных вакансий резерв требуется в краткосрочной перспективе, для средне оцененных вакансий назначается среднесрочное и долгосрочное резервирование. А вот для низко оцененных должностей, возможно, стоит отказаться от планирования резерва.

Вопрос формы кадрового резерва

Форма кадрового резерва зависит от результатов кадрового аудита, культуры компании, типа бизнеса, выраженных в виде целей программы.

В результате кадрового аудита создается понимание желаемого уровня функционирования резерва: резерв рабочих, специалистов, среднего или высшего менеджмента. Кроме этого, кадровый аудит, а также этап развития компании (и отрасли) указывают на доминирующие источники формирования резерва: внутренние или внешние. Внутренние источники образуют сотрудники, которые уже находятся в трудовых отношениях с работодателем. К внешним источникам относятся:

• программы стажировок, конкурсные и учебные проекты для студентов, научных деятелей, специалистов узких областей;

• резерв, сформированный из кандидатов, которые специально предварительно отобраны рекрутером, либо из кандидатов, не прошедших предыдущий конкурс на какую-то из позиций, однако демонстрировавшие искомые качества, или отобранные по рекомендациям;

• бывшие сотрудники, прекратившие деятельность в компании по собственному желанию (для ухода за ребенком, для поступления в вуз, для решения семейных обстоятельств, ушедшие по призыву);

• уволенные сотрудники (например, в рамках сокращения или в связи с окончанием трудового договора или окончанием проекта);

• заемный персонал (лизинг, аутстаффинг, аутсорсинг);

• персонал дочерних компаний и партнеров;

• сотрудники с открытого рынка труда и др.

Исходя из целей формирования кадрового резерва, выделяют его четыре формы: тактический (доминирование целей персонала; ключевые позиции), стратегический (доминирование целей компании, ключевые позиции), резерв на максимальное количество должностей (доминирование целей компании; все позиции) и золотой фонд (доминирование целей персонала; все позиции). Для того чтобы определить подходящий метод формирования резерва, приемлемый для компании, нужно при формировании целей резерва заложить в них ответы на два вопроса:

1. Чьи интересы доминируют во время создания резерва: интересы компании (например, обеспечить преемственность) или интересы персонала (например, удержаться лучшим)?

2. Для каких позиций создается резерв: для ключевых или подразумевается максимально полный охват?

В таблице 1 представлены указанные формы кадрового резерва в разрезе целей и методов формирования, формы управления, объекта, субъекта резервирования, базовой гипотезы, преимуществ, угроз и возможностей.

Таблица 1

Формы кадрового резерва, исходя из целей

Форма резерва	Тактический резерв	Стратегический резерв	Кадровый резерв на максимальное количество должностей	Подготовка талантов
Альтернативные названия	Оперативный резерв, резерв замещения	Перспективный резерв, резерв развития/ резерв функционирования	Нет	Нет
Цель формирования	Для оперативного замещения отсутствующих или прекращающих трудовые отношения сотрудников	Для стратегической подготовки преемников	Для увеличения гибкости, предсказуемости, поддержания самобытности организации	Удержание незаменимых сотрудников
Метод формирования	Номенклатурный	Целевой	Конкурсный	Смешанный
Форма управления	Планирование замещений	Планирование преемственности	«Лакмус»	«Матрица-9»
Объект	Дублер	Резервист	Все сотрудники	Таланты
Субъект	Руководство компании	Менеджеры отдела	Все сотрудники	Все сотрудники
Гипотеза	Талантливый человек с хорошим потенциалом пробьется всегда	Выработка лояльности персонала занимает от 1,5 до 2 лет	Текучесть кадров в компании неизбежна и должна быть прогнозируема	Лучшая стратегия — предоставление возможностей сотрудникам заниматься тем, в чем они талантливы
Преимущества	Преемственность, экономия	Мотивация, преемственность, целевая подготовка	Своевременная диагностика персонала, скорость замещений с большой точностью и малыми ресурсами	Мобильность ресурсов. Мотивация
Угрозы	Субъективизм, демотивация, неэффективное использование ресурсов, застой, риски несоответствия должности	Неактуальность подготовки, изменение курса компании, потеря сотрудника и вложенных в него ресурсов	Регламентация и упрощение работы ведет к покиданию компании талантами, стремительный рост рынка не позволяет применять стратегию к 100 % должностей	Затратность программы, высокий уровень подготовки руководителей
Возможности	Самовыдвижение, привлечение экспертного мнения, прозрачные коммуникации, конкурсы, временные назначения	Студенческий резерв, знание курса развития на несколько лет вперед, пересмотр планов развития, доп. стимулирование для резервистов	Системы непрерывного улучшения, стимулирование самообучения	Наличие ретейн-менеджера. Talentship

Форма кадрового резерва находится под влиянием специфики бизнеса: если для одной компании возможна ротация между сотрудниками разных функций, когда, к примеру, финансовый контролер становится директором отдела информационных технологий или директором завода, то другие компании, перемещая звездных сотрудников с их текущих позиций, теряют главное преимущество.

Сориентироваться в специфике бизнеса помогает иллюстрация типов компаний, представленная Ф. В. Рагиным в рамках мастер-класса «Роль HR-специалиста в стратегическом развитии компании» в ИМИСП [Рагин, 2012].

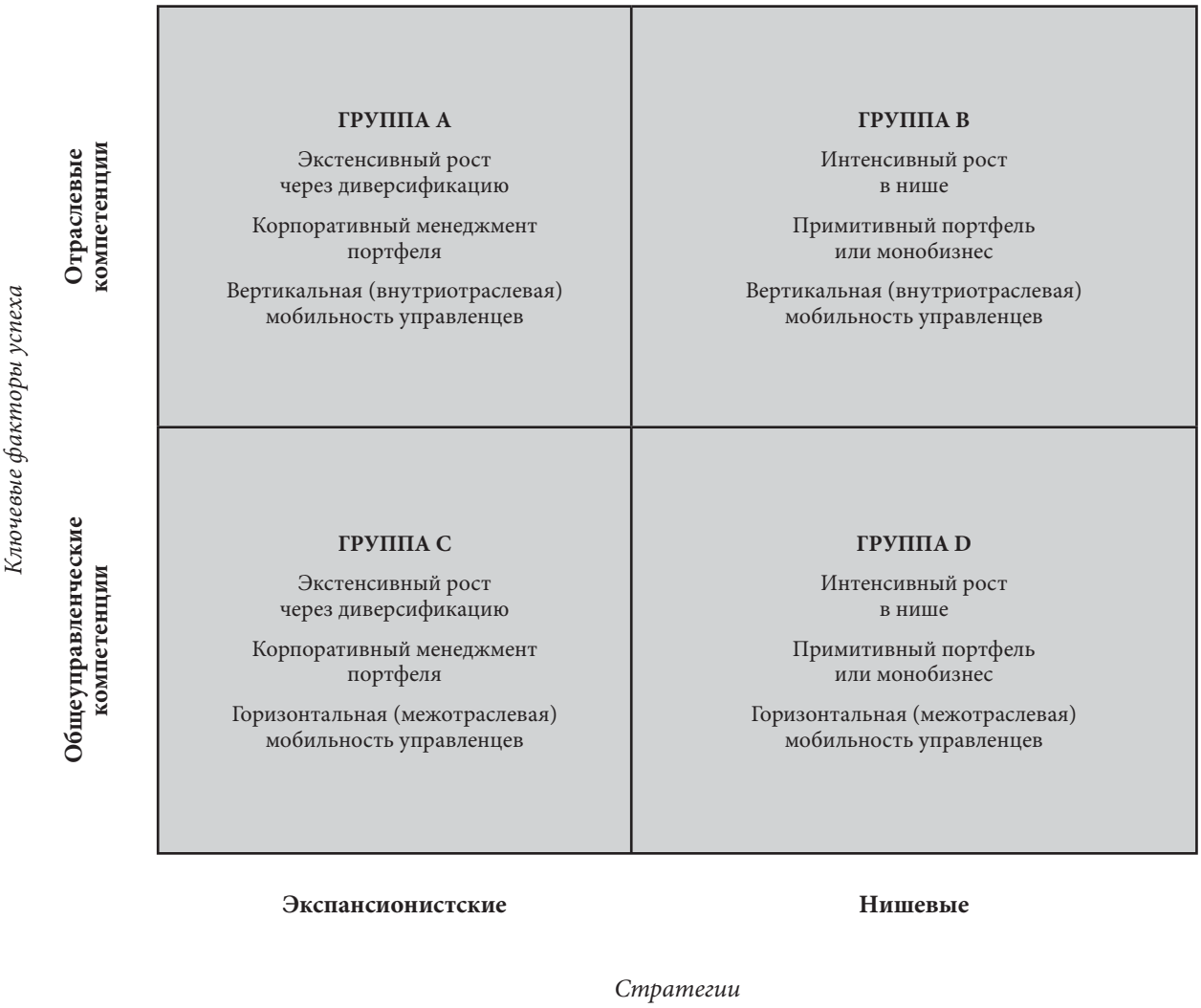

Рис. 1. Типология компаний в зависимости от стратегии роста и компетенций

Компании делятся на четыре группы исходя из стратегии роста и типов компетенций, определяющих успешность.

Например, компании группы A (Google, 1C, Kaspersky, «Вконтакте») ориентируются на Золотой фонд. Группы C (Ferrari, Madonna, «Гинза», «Эхо Москвы») — обеспечивают свой успех переманиванием и удержанием лучших в отрасли сотрудников, которые являются самобрендом, формируя номенклатурный резерв. Компании группы B (Coca-Cola, «Газпром», «МегаФон», «Аэрофлот») готовы формировать резерв под свои цели — стратегический вид резерва или конкурсный на максимальное количество должностей. Эти компании отличаются большим вниманием бизнеса к внутренним процессам управления, стандартизации. Компании группы D (небольшие фирмы) не нуждаются в построении кадрового резерва. Им легче всех обходиться без уникальных специалистов и управленцев.

Кадровый резерв и культура компании — взаимозависимые процессы, поэтому не только тип бизнеса, но и принятая в организации культура диктует форму кадрового резерва. Среди всех существующих типологий культур с точки зрения подбора формы кадрового резерва примечательна теория Джефри Зонненфельда: деление организаций на четыре группы по двум параметрам — источнику кадрового резерва (внешний или внутренний) и объекту ценностей (лояльность компании или приоритет индивидуальных заслуг): академия, клуб, бейсбольная команда или замок [Sonnenfield, 1992].

Основная стратегия управления персоналом в академиях — развитие. Таким компаниям свойственно растить внутренний резерв на максимальное количество должностей, что приводит к очень низкой текучести персонала, высокому барьеру выхода из организации — обычно человек, развивающийся в рамках такой культуры, не сможет быть столь же эффективным в другой, поэтому если уходит, то часто с понижением в статусе. Такие компании чаще всего встречаются в автомобильном и фармацевтическом бизнесе.

В компаниях типа «клуб» основная стратегия управления персоналом — удержание. Отмечается также большой приоритет развития внутреннего резерва, но уже номенклатурного типа с опорой не столько на успех индивида, сколько на его лояльность компании и группового вклада в общее дело. Этот тип культуры чаще всего встречается в Российской Федерации в любой отрасли, особенно в государственных организациях, министерствах.

Компании типа «бейсбольная команда» отслеживают баланс внешнего найма и внутреннего резервирования. Им нужны самые эффективные сотрудники, которые редко ассоциируют себя с компанией, чаще со своей профессией. В таких компаниях очень большая текучка, динамичная карьера, поэтому не имеют смысла долгосрочные инвестиции в кадровый резерв. От него обычно совсем отказываются, либо перенеся внимание на наем, либо передав задачу карьерного планирования самим сотрудникам, для этого предлагают имеющиеся ресурсы для обучения: наставники, коучи, база знаний. К таким компаниям относят консалтинговые компании, юридические и рекламные компании.

Компании с культурой типа «замок» обычно находятся на грани выживания, поэтому не заинтересованы в долгосрочных системах менеджмента, не делают больших инвестиций в удержание, развитие персонала. Они обеспечивают резервы на максимальное количество должностей путем специального подхода к распределению труда. К ним относят компании ретейла, сервиса и др.

Д. Зонненфельд описывает ситуации в компаниях, опираясь на статистику. Если же мы хотим изменить культуру или разделить компанию на несколько кластеров и в каждом из них культивировать разные типы культур, то возможно базировать анализ на типологии культур Камерона и Куинна [Камерон, Куинн, 2001]. Для кластера с семейной культурой более подходит номенклатурный резерв, с бюрократической — целевой, с конкурентной — резерв на все позиции, для органической культуры — золотой фонд (подготовка талантов). Результат такого анализа приводит к созданию программы кадрового резерва.

Вопрос оценки качества и меры достижения результата

Критерии эффективности программы помогут подтвердить правильность сделанных выводов относительно актуальности кадрового резервирования, его формы, а также обосновать затраты на развивающие мероприятия.

Оценку можно представить в форме взвешивания: сумма основных преимуществ и рисков, связанных с кадровым резервом, образуют весы. Измерению подлежит каждый фактор, задаваемый целями резерва, чтобы удостовериться, что перевес идет в желаемую компанией сторону. На одной стороне весов располагаются факторы за кадровый резерв, на другой — против в совокупности с альтернативными мероприятиями и рисками.

После получения результатов аудита стоит обдумать, как усилить чашу с преимуществами (используя специальные помощники или заменив стратегию аналогом) и как облегчить сторону рисков. Если весы останутся в равновесии или перевесят в сторону против резерва, от него нужно отказываться или полностью менять стратегию компании в отношении данного вопроса (табл. 2).

Таблица 2

Факторы для оценки эффективности программы кадрового резерва

Фактор	Как измерить	Помощники	Аналоги
Сокращение срока замещения и адаптации в случае абсентеизма или прекращения трудовых отношений	Сравнить: - средний срок закрытия вакансии аналогичного уровня резервистами и внешними кандидатами; - количество сотрудников, не прошедших аттестацию (по собственной инициативе или по мнению работодателя), среди резервистов и внешних кандидатов. Провести качественную оценку соответствия сотрудника, прошедшего адаптацию, ожиданиям компании	Квалификационные матрицы, индивидуальные планы развития, регламентированные процедуры, рабочие и должностные инструкции, структурированные программы адаптации, карьерные лестницы и грейды	Услуги кадровых агентств, аутстаффинг, аутсорсинг
Сокращение издержек на персонал и стремление не упустить благоприятные возможности	Сравнить сумму затрат на подготовку резервиста с суммой на подбор и адаптацию внешнего кандидата (№ 4). Традиционно ко второму показателю относят также затраты, связанные с упущенными возможностями за время поиска замены	Виртуальное обучение, самообучение, обучение на рабочем месте, наставничество и коучинг коллегами, ротации, грейдинг и надбавки за компетентность. Пересмотр содержания труда в сторону облегчения для старта	Наем по рекомендациям. Переманивание готовых специалистов у конкурентов. Совмещение должностей и совместительство, переработки
Сохранение знания и опыта в компании. Повышение кадрового потенциала компании	Сравнить результаты профессионального тестирования резервистов с внешними кандидатами при принятии решения о найме. Количество наставников (№ 6), качество их знаний (проф. тестирование — № 7), их социальные навыки (качественный опросник — № 8)	Виртуальная база знаний. Регламенты процессов и процедур	Унификация (упрощение) содержания труда. Избавление от «бородатых» должностей, своевременным перемещением сотрудников. Избавление от узкоспециальных должностей
Снижение рисков, связанных с низкой валидностью инструментов оценки при отборе кандидатов	Сравнить результаты ежегодной оценки деятельности резервистов с сотрудниками аналогичного уровня, пришедшими извне (№ 9)	Оценка 360 градусов, управление по компетенциям	Применение прогрессивных методик оценки: ассесмент-центры, стажировки, проективные тесты
Снижение прямых затрат на персонал (ФОТ) и возможность контролировать бюджет	Сравнить зарплаты на должностях, занятых резервистами, со средним уровнем запросов внешних кандидатов аналогичной квалификации (№ 10). Сравнить количество пересмотров заработной платы по причине невозможности закрыть вакансию в желаемый срок (№ 11). Сравнить темпы роста ФОТ с поправкой на инфляцию ДО появления кадрового резерва и ПОСЛЕ (№ 12)	Привязка индексации заработной платы к результатам ежегодной оценки деятельности сотрудника и финансовым показателям компании	Рекрутинг сотрудников из регионов. Передача простых рутинных процедур стажерам и ассистентам, что приведет к снижению числа необходимых квалифицированных специалистов
Повышение нематериальной мотивации	Сравнить результаты ежегодного опроса мнения сотрудников (№ 13) и результаты анкетирования увольняющихся сотрудников (№ 14) с целью: - повышения лояльности к компании; - повышения лояльности к отделу персонала и руководителю; - снижения процента сотрудников, отмечающих причины демотивации и ухода, связанные с отсутствием карьерных перспектив и желанием сменить вид деятельности; - повышения количества сотрудников, готовых рекомендовать своего работодателя друзьям. Сравнить средний срок работы сотрудников в компании ДО появления резерва и ПОСЛЕ (№ 15). Сравнить текучесть персонала и абсентеизм по аналогичной системе (№ 16)	Активные коммуникации о карьерных назначениях и преимуществах выбранного кандидата. Конструктивная обратная связь с непрошедшими конкурс резервистами. Объективная система оценки кандидатов	Увеличение компенсаций, социальных пакетов, проведение дополнительного стимулирования персонала. Обучение руководителей социальным навыкам для эффективной прямой нематериальной мотивации. Внутренний конкурс без резервирования сотрудников

Окончание таблицы 2

Фактор	Как измерить	Помощники	Аналоги
Обеспечение преемственности курса	Сравнить результаты аудита деятельности назначенного резервиста с результатами деятельности его предшественника (№ 17)	Наличие внутреннего аудитора и прозрачной системы планирования	Регламентированные стандарты аудита
Поддержание позитивного имиджа компании в глазах стейкхолдеров	Сравнить стоимость акций компании, качественные и количественные показатели клиентской реакции на изменения, отношения к HR бренду компании до и после назначения резервиста	Изначально отказ от брендирования компании сквозь призму текущего лидера организации — его харизму, лидерство и полезные компании связи	Усиленные PR-акции и реклама
Обеспечение большей независимости от внешнего рынка труда за счет обеспечения необходимого состава ключевых должностей	Коэффициент реализации кадрового резерва = количество назначений резервистов на резервируемые должности (в числителе) и общее количество назначений на резервируемые должности (в знаменателе) (№ 18)	Диагностировать соответствие резервистов ожиданиям компании (оценка по компетенциям) и процесс подготовки резерва: - готовность резерва = число ключевых должностей, имеющих преемников (в числителе), и общее число ключевых должностей (в знаменателе); - коэффициент оперативного развития резерва = часы проведенного обучения, умноженные на 100 % (в числителе), и часы запланированного обучения (в знаменателе)	Аутстаффинг, аутсорсинг, внутренний конкурс
Достижение большей гибкости в использовании персонала	Сравнить количество отказов от предложений о найме резервистами с отказами от предложений о найме внешними кандидатами (№ 19). Сопоставить динамичность карьеры в компании (№ 20) со средним сроком пребывания в резерве = сумма месяцев пребывания в резерве всех резервистов до занятия ими должности (в числителе) и число резервистов, занявших должность (в знаменателе) (№ 21)	Уточнить путь резервистов для адаптации соответствующих политик и процедур: ППВ = Пр : (Пр + П) х 100 % и ППК = П : (Пр + П) х 100 %, где ППВ — показатель продвижения вверх; ППК — показатель горизонтальных перемещений; Пр — количество резервистов, получивших продвижение; П — количество резервистов, получивших перевод. Следует также учесть текучесть резерва = количество резервистов, покинувших компанию, не заняв должности (в числителе), и среднее число резервистов за этот период	Кадровое планирование и оценка кадрового потенциала (people review)

Подводя итоги, хочется отметить, что процесс кадрового резервирования еще находится в начальной стадии освоения российскими компаниями. Однако очень большое количество организаций успели в нем разочароваться. Одна из причин такой ситуации заключается в том, что до настоящего дня не было предложено простого алгоритма — как с ним работать. В официальных учебниках он представляется громоздким инструментом, поглощающим большое количество ресурсов и несущим сомнительное преимущество перед внешним наймом или подбором внутреннего кандидата по конкурсу.

Предлагаемый алгоритм (рис. 2) сможет облегчить работу менеджера по персоналу и руководства компании в оценке рисков и методов их нивелирования, подборе максимально эффективной формы кадрового резерва и оперативной оценке результатов, исходя из текущей ситуации в компании.

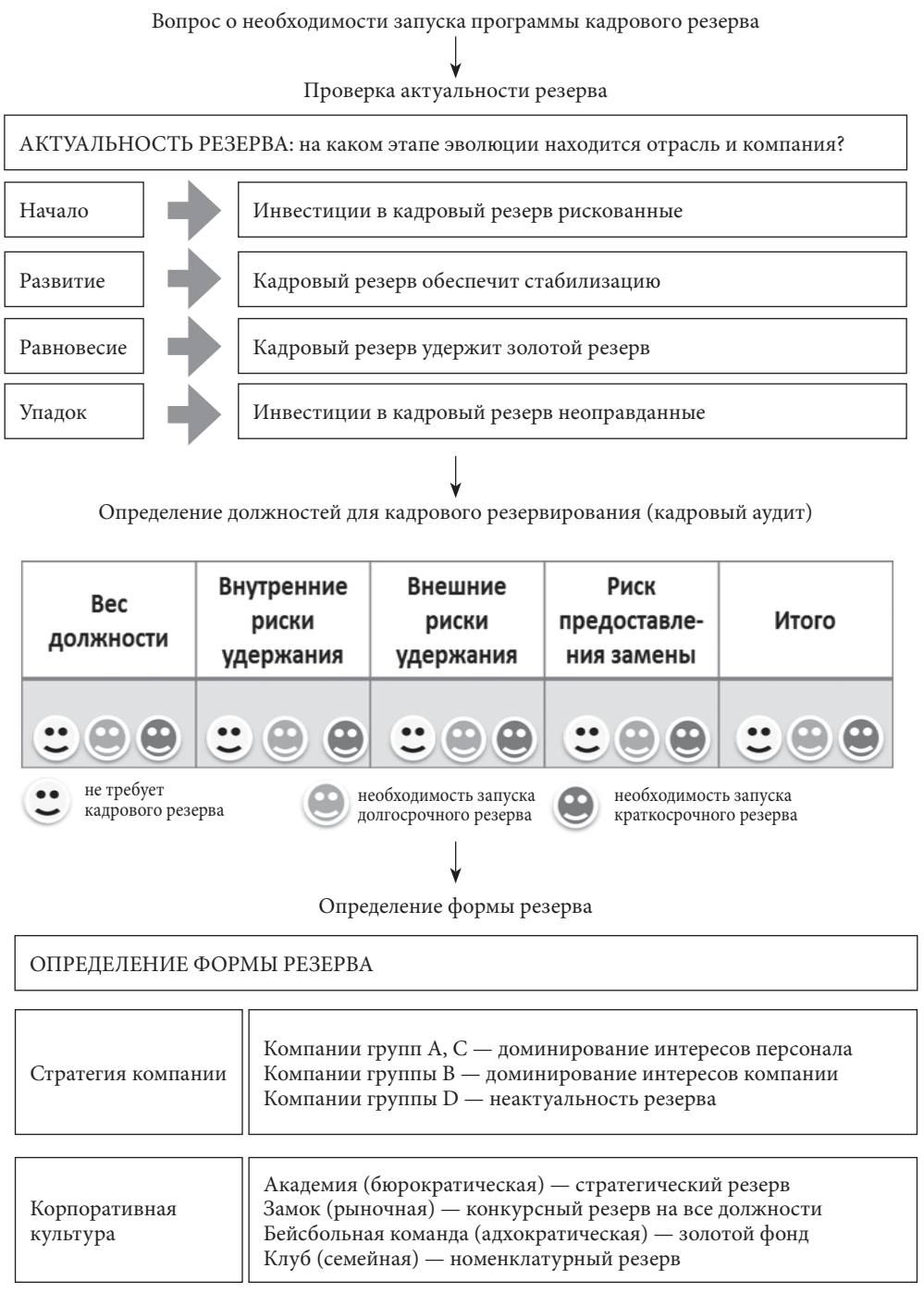

Рис. 2. Алгоритм подбора оптимального подхода к кадровому резерву

Литература

1. *Адизес И.* Управление жизненным циклом корпорации. СПб.: Питер, 2013. 1-е изд.
2. Кадровый резерв и оценка результативности труда управленческих кадров / сост. В.В. Травин, В.А. Дятлов. М.: Дело Лтд, 1995.
3. *Камерон К.С., Куинн Р.Э.* Диагностика и изменение организационной культуры / пер. с англ., под ред. И.В. Андреевой. СПб.: Питер, 2001. 320 с: ил. (Серия «Теория и практика менеджмента»).
4. *Рагин Ф.В.* Роль HR-специалиста в стратегическом развитии компании. Мастер-класс в рамках презентации программы EMBA «Стратегия» ИМИСП, 2012. URL: http://www.imisp.ru/files/EMBA_master-class_25.09.13.pdf
5. *Травин В.В.* Кадровый резерв и оценка результативности труда управленческих кадров / В.В. Травин, В.А. Дятлов. М.: Дело, 2005.
6. Управление персоналом организации: учеб / под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2010.
7. Управление персоналом: учеб. для вузов / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. М.: ЮНИТИ, 2002.

8. *Уэлч Д., Уэлч С.* Победитель / пер. Ю. Яблоков. М.: АСТ, 2007.
9. *Atkinson J.* Manpower strategies for flexible organizations // Personnel Management. 1984. August.
10. *Capelli P.* Talent Management for the Twenty-First Century // Harvard Business Review. 2008. March.
11. Internal applicants — handle with care // IRS Employment Review. 2002. 25 March.
12. *Michaels E., Handfield-Jones H., Axelrod B.* War for Talent // Harvard Business School. 2001.
13. *Sonnenfield J.A., et al.* Strategic determinantsof managerial labour markets // Human Resource Management. 1992. Vol. 27. No. 4. John Wiley and Sons, Inc.
14. The Talent Management Handbook — Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing, and Promoting Your Best People / ed. by A. Lance Berger and Dorothy R. Berger. McGraw-Hill Companies, Inc. 2004.
15. *Ware J.* Understanding Distributed Work // Work Design Collaborative. 2003.
16. *Waterman R.H., Waterman J.A., Collard B.A.* Toward a career-resilient workforce // Harvard Business Review. 1994. July–August.

МОТИВАЦИЯ ВОЛОНТЕРОВ В НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ НА ПРИМЕРЕ МОЛОДЕЖНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ AIESEC

Долганова Н. С.
студентка 2-го курса факультета менеджмента
НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург.
Научный руководитель — д. э. н., профессор И. В. Андреева

Аннотация. Вопросы мотивации имеют огромное значение в работе любой организации, в том числе и некоммерческой. Третий сектор экономики активно развивается, однако вопрос о стимулировании внештатного персонала все еще остается открытым. В данной статье рассматривается специфика мотивации волонтеров в некоммерческих организациях и ее функционирование на примере молодежной организации «Айсек».

Ключевые слова: мотивация, некоммерческая организация, волонтеры.

Abstract. Issues of motivation are of utmost importance in the functioning of any organization, including nonprofit. The third sector of the economy is actively developing, but the question of promoting non-staff personnel is still open. This article describes the specifics of motivation of volunteers in nonprofit organizations and functioning on the example of the youth organization AIESEC.

Key words: motivation, non-profit organization, volunteers.

В настоящее время особую важность для мирового прогресса представляет развитие третьего сектора гражданского общества. Исключением не является Россия — некоммерческие организации нашей страны активно развиваются, однако они сталкиваются с серьезным останавливающим фактором: проблемой привлечения и удержания волонтеров. Поскольку далеко не все привычные методы применимы для мотивации волонтеров, встает вопрос о необходимости формирования для них особой системы мотивации.

Если понятие мотивации и виды подходов к применению различных систем мотивации в коммерческих организациях разработаны достаточно подробно, то специфика мотивации в НКО на данный момент недостаточно изучена. Данная работа опирается на труды П. Друкера (P. Drucker), Э. Мерманн (E. Mehrmann), Е. Л. Шековой и С. Панасенко.

Разберем значение понятия «мотивация». Этот термин произошел от латинского слова movere — «двигать». Под мотивацией подразумевают «силу воли» — ту созидательную силу, которая помогает достигать поставленных целей в работе и жизни, решать проблемы и преодолевать препятствия [Мерманн, 2007. С. 12].

Поскольку НКО не направлена на извлечение прибыли из своей деятельности, волонтеры не получают заработной платы и их мотивация строится исключительно на нематериальных источниках.

В рамках изучения вопроса о способах мотивации волонтеров в НКО нами было проведено эмпирическое исследование с целью выявить основные причины, по которым молодые люди вступа-

ют, покидают или же остаются в международной молодежной НКО «Айсек» (англ. AIESEC). Главной целью данной организации является развитие лидерского потенциала молодых людей, укрепление международных связей. Ее участниками являются студенты и недавние выпускники, которые имеют возможность развить свои личностные и профессиональные навыки путем участия в том или ином проекте организации.

Исследование системы мотивация НКО «Айсек» проводилось методом анкетирования с помощью сети Интернет. В опросе приняло участие 253 человека из 14 городов в России.

Объект исследования: настоящие и бывшие волонтеры НКО «Айсек».

Предмет исследования: мотивация волонтеров.

Цель исследования: составление рекомендаций по усовершенствованию системы мотивации в НКО «Айсек».

Респондентам был задан ряд вопрос о том, что побудило их вступить, покинуть или же остаться на длительный срок в организации. Были выявлены следующие результаты (табл. 1).

Таблица 1

Результаты эмпирического исследования системы мотивации в НКО AIESEC

Причины вступления в организацию	Практика английского	180
	Получение новых знаний и навыков	145
Причины ухода из организации	Проблемы с учебой	39
	Понимание, что вступление было неверным шагом	30
Причины длительной работы в организации	Ценность получаемого опыта	150
	Общение, друзья	112

По итогам исследования были составлены следующие рекомендации для дальнейшего применения в организации:

1. Организовать специальный образовательный курс для новичков с привлечением.
2. Имплементировать систему наставничества.
3. Предоставить доступ к информационным источникам и материалам, которыми обладает НКО: корпоративная почта, общая база данных и прочее.
4. Составить индивидуальное расписание рабочей недели волонтеров.
5. Систематически организовывать мероприятия по командообразованию.
6. Разработать индивидуальный план развития, который определяет участие волонтера в деятельности организации.
7. Имплементировать систему поощрений по конкретным критериям.
8. Выдавать сертификаты после окончания каждого проекта волонтера.

Анализ системы мотивации НКО AIESEC показал, что в некоммерческих организациях она имеет особую сложность, поскольку в большинстве случаев исключается фактор материального стимулирования. Участники НКО — это особый профиль населения, так как эти люди уже изначально готовы к волонтерской работе. Их привлекают возможности получения уникального опыта, новых знаний, возможность внести социальный вклад в общество, стремление решить через участие в НКО личные проблемы. Круг потребностей, которые испытывают участники НКО, практически безграничен, поэтому, как и в случае с персоналом в коммерческих и государственных структурах, персоналу третьего сектора экономики также нужен личный подход со стороны руководства.

Литература

1. *Друкер П.Ф.* Энциклопедия менеджмента / пер. с англ. М.: Издательский дом «Вильямс», 2004.
2. *Мерманн Э.* Мотивация персонала. Инструменты мотивации для успеха организации. Харьков: Гуманитарный центр, 2007.
3. *Панасенко С.* Развитие некоммерческого сектора в России [электронный ресурс] // Научно-аналитический журнал «Обозреватель-observer». 2006. № 7. URL: http://www.rau.su/observer/N7_2006/7_06.HTM
4. Управление НКО: курс лекций. Школа управления НКО. Книга 1 / под ред. Центра поддержки НКО. М.: МСоЭС, 2002.
5. *Шекова Е.Л.* Экономика и менеджмент некоммерческих организаций. СПб.: Лань, 2004.

РОЛЬ РУКОВОДИТЕЛЯ В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Исмаилов С. Р.
студент 2-го курса факультета менеджмента НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург.
Научный руководитель — старший преподаватель Т. В. Чеботаева

Аннотация. В статье предложены классификация успешного руководителя в соответствии с необходимым набором навыков, типом мышления для осуществления профессиональной деятельности.

Ключевые слова: руководитель, лидер, тип мышления.

Abstract. The article proposed a classification of a successful leader and the necessary skill set and kind of thinking for their professional activities.

Key words: executive, leader, type of thinking.

На сегодняшний день актуальной темой является роль руководителя в современной организации. Поскольку руководитель — лицо, ответственное за результаты организации, встает вопрос о том, какую роль играет руководитель в процессе жизнедеятельности современной организации, каким типом мышления обладает успешный руководитель и является ли он эффективным для организации. На эти вопросы мы попытаемся ответить в данной статье.

Нашей целью было изучение существующих ролей руководителей, типов мышления руководителей, а также нужно было определить, кто такой руководитель и чем он отличается от смежного ему понятия «лидер». Задачей, которую мы ставили перед собой в ходе написания статьи, было выявление тех черт мышления, характера, умений, навыков, которыми обладает руководитель. А также какие из всех присущих успешному руководителю черт и умений являются наиболее важными и одновременно общими для всех эффективных руководителей. Основными источниками для написания статьи были книги Честера Барнарда «Функции руководителя», Питера Друкера «Эффективный руководитель», Ли Якокки «Карьера менеджера», Уолтера Айзексона «Стив Джобс. Биография». Основными теоретиками, описывающими место, роль и функции руководителя, были Питер Друкер, Джон Максвелл, Честер Барнард, С. В. Шекшня, В. И. Викторов, труды которых стали основой для написания статьи на тему роли руководителя в современной организации. Для решения поставленных задач в данной работе приводятся различные типы мышления руководителей, предложенные Генри Минцбергом, различные классификации ролей руководителей, которые они играют в процессе хозяйственно-производственной деятельности в организации. Также наряду с классификациями были рассмотрены понятия руководителя и лидера и представлены их отличия. В ходе проведения сравнительного анализа между лидером и руководителем мы хотели выявить, кого мы называем руководителем.

Рассуждая о роли руководителя в современной организации, мы считаем важным осветить понятия «руководитель» и «лидер».

В ходе анализа источников мы выяснили, что Питер Друкер определяет руководителей как «работников интеллектуального труда, которые в силу своего положения или имеющихся знаний должны в ходе своей деятельности принимать решения, оказывающие значительное воздействие на результат работы всей организации».

Очень часто понятия «руководитель» и «лидер» смешиваются, поскольку эти определения используются для описания человека, занимающего властную должность.

Определение понятия «лидер», данное известным в сфере управления и бизнеса деятелем Джоном Максвеллом, автором книг «Воспитай в себе лидера», «Путешествие от успеха к успеху», доказывает утверждение: лидер — тот у кого есть влияние, не больше и не меньше. Для лидера важным является умение повести за собой людей и брать ответственность за их действия на себя. Лидер — человек, признаваемый другими членами коллектива и наделенный возможностью брать на себя наиболее ответственные решения. Лидер — наиболее значимое лицо в определенной группе людей.

Руководитель — это лицо, официально признанное в достижении своих профессиональных и организаторских заслуг. В качестве основной функции руководителя можно рассматривать исполнения воли вышестоящих органов. Руководитель группы или коллектива назначается свыше, а не такими же равными, как и он.

Проведем сравнение между функциями, которые выполняются руководителями и лидерами (см. табл. 1).

Таблица 1

Функции лидера и руководителя

Лидер	Руководитель
Межличностное общение и осуществление межличностных отношений	Занимается осуществлением официальных отношений
Выдвигается спонтанно	Назначается или выбирается
Не имеет системы санкций	Имеет детерминированную систему санкций
Сфера действий — любое общество	Сфера действий определена рамками законов, предписаний, указаний
Избирается в зависимости от отношения других участников коллектива	Имеет стабильное положение

Далее был изучен вопрос ролей руководителя с помощью анализа классификаций ролей руководителя Г. Минцберга, С. В. Шекшни, В. И. Викторова.

Рассматривая приведенные выше классификации ролей руководителя, можно проследить общее для всех этих классификаций. В каждом из типов классификации авторы рассматривают такие роли руководителя, которые были бы ответственны за коммуникацию, направленную на поддержание благоприятной обстановки внутри организации и доведение до сотрудников целей и задач организации. Однако коммуникация рассматривается и как способ соответствия окружающему миру. Также во всех трех представленных концепциях ролей руководителям отведены роли по мотивации сотрудников, но мотивация понимается несколько по-разному в разных классификациях. Так, Минцберг рассматривает руководителя как человека, способного к мотивации своих подопечных с использованием всех доступных ему методов. Наряду с этим в концепциях В. И. Викторова и С. В. Шекшни мотивация понимается как собственный пример руководителя, который своим видом, поступками и отношением к делу вдохновляет людей.

Сравнивая концепции по такому важному признаку для руководителя, как контроль, мы приходим к выводу, что в классификациях В. И. Викторова и С. В. Шекшни вопрос контроля является основополагающим для нескольких ролей одновременно. В. И. Викторов видит контроль как одну из основных задач как для «контролера», так и для «директора». С. В. Шекшня рассматривает контроль как первоочередную задачу для «менеджера» и «предпринимателя». В классификации Г. Минцберга явно не выделяются роли руководителя, основной задачей которых является контроль. Таким образом, можно сделать вывод, что, несмотря на разность взглядов при рассмотрении ролей руководителей, существуют такие функции руководителей, которые четко описаны во всех трех классификациях. Также мы рассмотрели ситуацию, когда в концепции Г. Минцберга функция контроля не представлена в явном виде, в то время как в двух других концепциях контролю отводится большое внимание, поскольку сразу по две роли осуществляют контроль в этих концепциях.

Сравнивая двух выдающихся руководителей — Стивена Пола Джобса и Лидо Якокку, мы можем выделить основные черты, благодаря которым Джобсу и Якокке удалось стать столь успешными руководителями. Основным секретом успеха этих руководителей является способность действовать исходя из сложившейся ситуации. Они были руководителями с контекстным типом мышления, который предполагал локализацию проблемы. Им удавалось подстраивать свой бизнес под различные условия изменяющейся окружающей среды; оба были руководителями и лидерами в одном лице; они были не только официально избраны на свои посты, но и были людьми, к которым с уважением относились не только потому, что они занимали высокие должности, а еще и потому, что это были сильные волей руководители, которые увлекали за собой. Они были и лидерами, и руководителями в одном лице. Якокке помогло умение общаться с людьми, благодаря этому умению ему удалось обогнать в карьере других гораздо более опытных менеджеров. Джобс, будучи человеком с твердой волей, достиг таких успехов благодаря уверенности в себе и риску.

Литература

1. *Айзексон У.* Стив Джобс. АСТ, Corpus, 2011.

2. *Якокка Л.* Карьера менеджера / пер. с англ. СПб.: Попурри.

3. *Barnard C.* The functions of Executive. 2010. Vol. 30. P. 123–258.

АУТСОРСИНГ ПЕРСОНАЛА НА ПРИМЕРЕ ОРГАНИЗАЦИИ «BNS GROUP OF COMPANIES»

Кудряшова А. А.
студентка 2-го курса факультета менеджмента
НИУ ВШЭ — Санкт- Петербург.
Научный руководитель — д. э. н., профессор И. В. Андреева

Аннотация. Цель исследования — проанализировать преимущества и недостатки аутсорсинга на примере организации «BNS Group of companies», разработать рекомендации для успешного сотрудничества компании-заказчика и компании-исполнителя.

Ключевые слова: аутсорсинг, менеджмент, производительность, издержки.

Abstract. The purpose of the study — to analyze the advantages and disadvantages of outsourcing by the example of «BNS Group of companies», to make recommendations for a successful cooperation of companies outsourcing agreement.

Key words: outsourcing, management, performance, costs.

В современной экономике выживают только те компании, которые наиболее эффективно используют имеющиеся ресурсы, понижают операционные расходы, сохраняя высокое качество продукции. Менеджеры ищут эффективные методики понижения расходов, уменьшения рисков. Одной из таких методик считают аутсорсинг персонала. Понятие «аутсорсинг» вошло в повседневную жизнь в 80-е годы XX века в процессе глобализации [Аникин, Рудая, 2009. С. 7]. Аутсорсингом персонала называют передачу какой-либо функции компании внешнему провайдеру, который обладает необходимым персоналом для ее выполнения, то есть это использование трудовых ресурсов, которые не находятся в штате организации [Сафарова, 2010. С. 10–12]. Данная тема особенно актуальна в наше время, так как процесс аутсорсинга еще до конца не изучен, но тем не менее благодаря аутсорсингу заметно снижаются издержки предприятия. Также руководители организаций понимают, что персонал, работающий на постоянной основе, в штате организации, не всегда отвечает потребностям компании.

Аутсорсинг — современная бизнес-модель, которая позволяет добиться конкурентных преимуществ. А в период кризиса использование аутсорсинга особенно актуально, поскольку позволяет компании-заказчику сосредоточиться на ключевой деятельности и поиске новых решений. В настоящее время тема аутсорсинга исследована не до конца, тем не менее данный вопрос активно обсуждается в трудах Б. А. Аникина, Е. Ю. Сафаровой, Д. Б. Хейвуда и др.

Многие компании стоят перед выбором: использовать аутсорсинг или нет. Фактором, определяющим выбор, является сравнение экономической эффективности обоих вариантов.

В настоящее время многие известные компании используют в своей деятельности аутсорсинг и аутсорсинг персонала в частности. Например, в Великобритании, одной из самых развитых стран в мире, компании тратят 200 млрд долларов в год на аутсорсинг [Goodridge, 2011]. Ford Motor Company отдает определенные функции на аутсорсинг в связи с производственными нуждами разных цехов [Темкин, 2006]. Компания IKEA также использует в своей деятельности аутсорсинг персонала. В компании на аутсорсинг активно отдается функция расчета заработной платы.

Мы провели исследование аутсорсинга персонала на примере организации «BNS Group of companies», которая является одним из признанных лидеров на розничном рынке аксессуаров и одежды. Она обладает правами на такие бренды, как Calvin Klein, Michael Kors, Jennyfer, MEXX, Miss Selfridge, Topshop, Topman и др. Штат сотрудников — более 2500 человек. Аутсорсинг персонала компания использует более 2 лет. В рамках анализа были исследованы менеджеры организации и сотрудники-аутсорсеры. Мы разработали анкеты для менеджеров и сотрудников-аутсорсеров, определили выборку респондентов, провели опрос, обработали полученные результаты. Анкета для менеджеров имела целью выяснение причин перехода компании на аутсорсинг, а также выявление факторов, влияющих на выбор аутсорсинговых компаний и плюсы и минусы работы с использованием аутсорсинга. Было выяснено, что BNS Group of companies отдает на аутсорсинг те функции, которые не выгодно отдавать на выполнение штатному персоналу, а также использует аутсорсинг в период интенсивного товарооборота, когда собственных штатных сотрудников не хватает. Функции, кото-

рые отдают на аутсорсинг в BNS Group of companies: складская логистика — 30–60 % (а погрузочно-разгрузочные работы на складах — до 95 %), погрузочно-разгрузочные работы при транспортировке товара — 90–100 %, торговля — 15–20 %, сканирование товара при инвентаризации — 90–100 % и др. Большим плюсом использования аутсорсинга персонала является повышение производительности и снижение издержек. Данная организация тщательно подходит к выбору аутсорсинговых компаний и имеет с ними долгосрочные контракты. Например, для 100 % менеджеров решающим фактором при выборе аутсорсинговой компании является ее надежность. На поиск подходящего агентства уходит 2–3 месяца. Тем не менее компания стремится сохранить отношения с компаниями-исполнителями, ищет компромисс при трудностях. В результате исследования было выявлено, что 71 % менеджеров ни разу не меняли аутсорсинговые агентства. Функции выполняла одна компания, по истечении времени к ней добавлялись новые аутсорсинговые агентства.

Были выявлены следующие достоинства и недостатки работы по договору аутсорсинга (табл. 1).

Таблица 1

Преимущества и недостатки аутсорсинга персонала

Преимущества аутсорсинга персонала	**Недостатки аутсорсинга персонала**
• повышение производительности; • доступ к лучшим технологиям менеджмента; • повышение качества обработки продукции; • возможность передачи ответственности за выполнение конкретных функций; • сосредоточение на ключевой деятельности; • услуги компании-аутсорсера обходятся дешевле, чем работа собственных сотрудников; • организация получает трудовые ресурсы в любое время, на любые сроки; • компания-исполнитель может быстро заменить не вышедшего на работу сотрудника	• отсутствие оперативной обратной связи; • возможны опоздания и неявки аутсорсеров; • отказы в предоставлении персонала (выполнение заявок — 90–95 %); • недостаточная квалификация сотрудников-аутсорсеров; • ослабление корпоративной культуры; • риск утечки информации

Вторая анкета предназначалась для сотрудников-аутсорсеров. Анкета была направлена на то, чтобы понять, насколько комфортно внештатные сотрудники чувствуют себя в организации. От степени комфорта сотрудников зависит их производительность, а следовательно, и будущая прибыль компании. Были сделаны следующие результаты (табл. 2).

Таблица 2

Результаты исследования аутсорсеров

	Время работы в компании-заказчике, в %				**Адаптация аутсорсеров, в %**			**Комфорт и уверенность, в %**			**Согласие работать в компании, в %**		
	До месяца	**До полугода**	**До года**	**Больше года**	**1 день**	**1 неделя**	**1 месяц**	**Комфортно**	**Не уверенно**	**Не комфортно**	**Не знаю**	**да**	**нет**
Грузчики	30	50	0	20	60	30	0	60	30	0	0	80	20
Клипсовщики	50	33,3	16,7	0	16,7	66,7	16,6	50	16,7	0	33,3	33,3	66,7
Операторы	66,7	0	33,3	0	33,3	0	66,7	66,7	33,3	0	0	33,3	66,7

Рассчитано по исследованию автора.

Видно, что грузчики, являясь самым низкоквалифицированным персоналом, адаптируются к новым условиям и изучают специфику работы очень быстро — за один день. В дальнейшем они чувствуют себя очень комфортно в компании-заказчике и с радостью согласились бы работать в штате организации. Большинство грузчиков работают в компании от полугода до года.

Клипсовщики из-за более усложненной специфики работы усваивают необходимые навыки знания в течение одной недели. Более половины персонала чувствуют себя комфортно и в среднем работают до полугода-года. В исследовании можно увидеть, что около 17 % клипсовщиков не определились со своим отношением, как они себя чувствуют в коллективе и в компании в целом, что влечет за собой несогласие работать в качестве штатного персонала.

Операторы являются самыми высококвалифицированными работниками. Именно обучая операторов, BNS Group of companies несет самые большие потери. 33 % операторов работают от полугода до года в компании, а на обучение операторов необходимо потратить от одной недели до месяца. Большая часть операторов чувствует себя комфортно в организации, но не согласилась бы работать в компании на постоянной основе. Следует сказать, что во время адаптации производительность аутсорсеров не достигает 100 %.

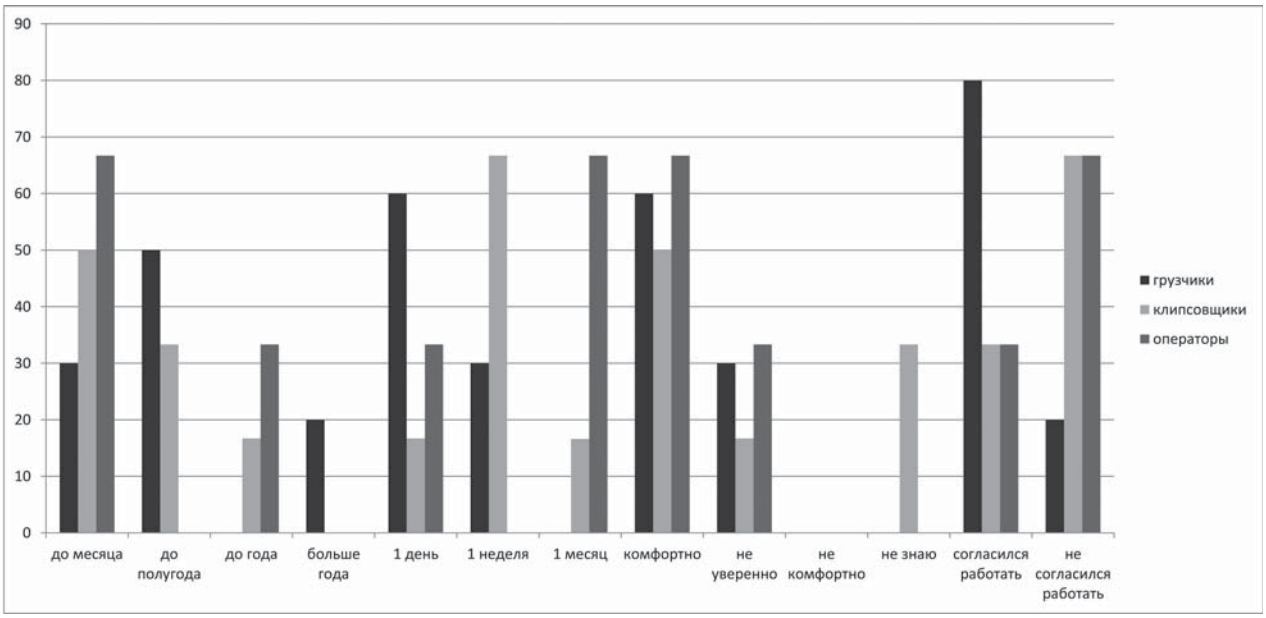

Рис. 1. Исследование вовлеченности аутсорсеров

По итогам исследования были составлены следующие рекомендации для BNS Group of Companies:

• выяснить причины, почему многие аутсорсеры не согласились бы работать в качестве штатных сотрудников. Анализ этих причин позволит улучшить также и положение штатных сотрудников;

• компании следует упростить операции, которые выполняют клипсовщики и операторы, чтобы уменьшить издержки на обучение;

• компании следует повысить качество трудовой жизни у привлеченного персонала, чтобы они больше доверяли руководителю компании-заказчика, дольше бы оставались на одном месте работы;

• проводить регулярные встречи (например, еженедельные) для успешного сотрудничества и успешных коммуникаций для компании-исполнителя и компании-заказчика на уровне среднего менеджмента для обсуждения вопросов, ситуаций, проблем, накопившихся за предыдущую неделю. Это может сказаться на производительности и продуктивности последующей работы привлеченного персонала;

• сотрудничать с несколькими аутсорсинговыми компаниями для использования более эффективной из них.

Таким образом, аутсорсинг персонала превращается в глобальный бизнес. За последние несколько десятилетий многие функции перешли на аутсорсинг. Именно аутсорсинг помогает снизить издержки и повысить производительность труда. Мы рассмотрели особенности аутсорсинга на примере организации «BNS Group of companies» и пришли к выводу, что компания успешно использует аутсорсинг в своей деятельности и он имеет больше достоинств, чем недостатков.

Скорее всего, в будущем спрос на аутсорсинговые услуги будет возрастать. Это связано в том числе с демографической (нехватка российских рабочих и предоставление аутсорсерами нерезидентов) и экономической (отказ жителей мегаполиса трудиться за средний и ниже среднего доход, по их представлению) ситуацией в России. Большое значение приобретут небольшие аутсорсинговые агентства, которые смогут адаптироваться под конкретного клиента, именно они смогут предложить гибкую ценовую политику, индивидуальные схемы под конкретного заказчика. Благодаря глобализации российские компании смогут найти свое место на международной арене. Российские компании должны предугадывать потребности зарубежных компаний, чтобы быть успешными. Законодательная база станет более прозрачной, государство будет регулировать аутсорсинг [Симонова, 2013].

Также возможно повышение социальной ответственности в сфере аутсорсинга. Список услуг, которые предоставляют аутсорсинговые агентства, будет расширяться, поэтому сотрудничество компаний будет максимально выгодным.

Литература

1. *Аникин Б.А., Рудая И.Л.* Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента. М.: Инфра, 2009.
2. *Сафарова Е.Ю.* Аутстаффинг, аутсорсинг, лизинг персонала. Новые технологии бизнеса. Простыми словами о сложных материях. М.: Эксмо, 2010.
3. *Симонова М.* Особенности российского рынка аутсорсинга персонала. Перспективы развития: talent pool. URL: http://www.talentpool.ru/ru/text/info/osobennosti_rossiyskogo_ri
4. *Темкин А.* Решение проблемы аренды персонала в компании Ford.: talent pool. URL: http://www.talentpool.ru/en/text/info/reshenie_problemi_arendi_pe
5. BNS Group of companies. Официальный сайт. URL: http://bns-group.ru/ru.aspx
6. *Goodridge N.* The trouble with outsourcing // The economist. 2011. No. 6.

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ КЛИМАТ В КОМПАНИИ КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Ларин Ю. В.

студент 4-го курса факультета менеджмента НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург.

Научный руководитель — д. э. н., профессор И. В. Андреева

Аннотация. Целью настоящей работы является рассмотрение понятия психологического климата и его измерений, а также демонстрация того, как с его помощью можно воздействовать на персонал компании.

В соответствии с целью в работе выполняются следующие задачи:

1) Рассмотрение понятия психологического климата и его следствий (как зарубежный опыт, так и российский).

2) Рассмотрение измерения психологического климата.

3) Составление плана работы с психологическим климатом в компании.

Данная работа может использоваться как исследователями в области организационного поведения, так и менеджерами компаний.

Ключевые слова: психологический климат, управление человеческими ресурсами.

Abstract. The purpose of this paper is reviewing the concept of psychological climate and its dimensions, as well as providing the practical instructions on using the climate for influencing employees.

According to the purpose, the objectives pursued in the paper are as follows:

1) Reviewing the psychological climate concept and its outcomes (both foreign and Russian experience).

2) Reviewing the dimensions of psychological climate.

3) Preparing the plan of working with psychological climate.

This paper can be of use to both organizational behavior researchers and management practitioners.

Key words: psychological climate, human resource management.

Явление психологического климата впервые привлекло зарубежных исследователей в конце 30-х годов XX века. Начиная с конца 60-х годов последовал резкий рост числа работ, посвященных данному явлению (основные исследователи — Лоис и Лоуренс Джеймс, Бенджамин Шнайдер, Алан Джонс, Малкольм Паттерсон и др.), и интерес к нему за рубежом (преимущественно в США, где опубликовано около 75 % работ по тематике) не стихает до сих пор.

В СССР и России ситуация обстояла несколько по-иному: в СССР был опубликован ряд работ по теме климата (среди исследователей выделяются Н. С. Мансуров, В. М. Шепель, Е. С. Кузьмин, А. А. Русалинова, А. Н. Лутошкин, Б. Д. Парыгин, В. В. Косолапов и др.), многие из которых на данный момент отсутствуют даже в библиотеках, а оставшиеся не отличаются высоким уровнем научности. В России по теме климата также опубликовано несколько небольших статей, вновь не содержащих

в себе математики и отражающих лишь субъективные позиции авторов. В связи с этим в настоящей работе мы будем отталкиваться исключительно от зарубежного опыта, а российский опыт будет представлен только нашим собственным исследованием.

Итак, психологический климат — восприятие сотрудниками различных аспектов организационной среды. Это не эмоциональная составляющая организационной культуры, не эмоциональная окраска психологических связей членов коллектива, не настроение и не удовлетворенность (определения, встречающиеся в отечественной литературе). Кроме того, климат — это не отношение сотрудников к труду, руководству, организации и друг другу. Большинство зарубежных исследователей ([Guion, 1973], [Patterson et al., 2004] и др.) придерживаются того, что климат (психологический или организационный) — описательное восприятие организационной среды. Оно не лишено эмоциональной компоненты, в нем может проявляться отношение сотрудника, но оно прежде всего описательно. Таким образом, корректное утверждение для оценки климата: «руководство заботится о сотрудниках», а не «мне нравится мой руководитель» или т. п.

Психологический климат тесно связан с его многочисленными следствиями. Множество зарубежных работ продемонстрировали его влияние на удовлетворенность сотрудников, их вовлеченность в работу, их привязанность к компании, их мотивацию, производительность и психологическое благополучие. Также показано влияние климата на текучесть кадров и финансовые результаты компании. Помимо этого, существует множество специфичных следствий климата, таких как деление знаниями, безопасность, качество сервиса, креативность и инновационность и др. (подробнее для изучения данной темы следует обратиться к понятию «климата для чего-то» — climate for something). Чтобы не рассматривать весь пласт работ, кратко остановимся на двух метаанализах, затрагивающих основные следствия.

Первый метаанализ был проведен Дженнифер Карр и ее коллегами в 2003 году [Carr et al., 2003]. В рамках него было показано, что психологический климат влияет на удовлетворенность сотрудников и их привязанность к организации. Удовлетворенность от работы, в свою очередь, положительно сказывается на производительности и психологическом благополучии сотрудников. Кроме того, удовлетворенность и привязанность к организации отрицательно влияют на текучесть кадров, то есть снижают ее.

Второй метаанализ также был выполнен в 2003 году, но уже Кристофером Паркером и его коллегами [Parker et al., 2003]. В нем было продемонстрировано, что психологический климат влияет на удовлетворенность сотрудников, их вовлеченность в работу и привязанность к организации. Данные следствия, в свою очередь, положительно влияют на мотивацию сотрудников, а мотивация, наряду с удовлетворенностью, положительно сказывается на производительности.

Нами на основе предложенных моделей следствий была разработана собственная модель и частично подтверждена в ходе исследования, проведенного на 248 сотрудниках из 28 отделов 2 компаний. Изображение данной модели (ее подтвержденных связей) представлено на рис. 1.

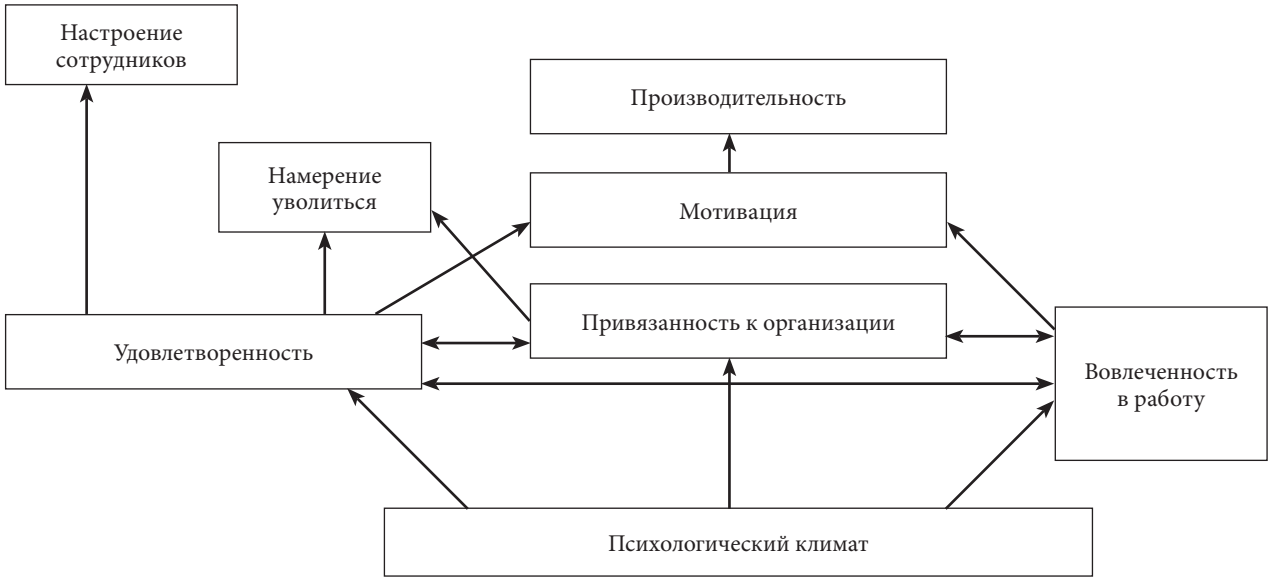

Рис. 1. Модель следствий психологического климата

Все показанные стрелками влияния были подтверждены при скорректированных коэффициентах детерминации соответствующих моделей от 0,305 до 0,529. Коэффициенты регрессий значимы при $p < 0,05$.

Кроме того, нами предполагалось влияние производительности на финансовые результаты (продемонстрированное в работе Паттерсона и его коллег [Patterson et al., 2004]) и намерения уволиться — на реальную текучесть кадров, но из-за отсутствия либо закрытости соответствующих данных подтвердить подобные связи не оказалось возможным.

Наконец, в модели нами предполагалось еще три связи со следствиями климата, две из которых не подтвердились, третья находится под вопросом.

Первое следствие — так называемое гражданское поведение (organizational citizenship behavior, OCB) — готовность сотрудников добровольно и бесплатно тратить свое свободное время на благо организации (классический пример — японские кружки качества). Ожидалось, что чем выше привязанность сотрудника к организации и его вовлеченность в работу, тем сильнее будет его готовность к гражданскому поведению (в основу предположения легло исследование Бисваса [Biswas, 2010]). Однако низкий коэффициент детерминации (0,119) построенной модели не позволил принять данную гипотезу.

Вторая связь — положительное влияние удовлетворенности на психологическое благополучие сотрудников по жизни. Низкий коэффициент детерминации (0,157) привел к отклонению данной гипотезы. Очевидно, в жизни сотрудников есть более важные вещи, нежели работа, и производственная ситуация не способна сильно повлиять на их жизнь в целом.

Третья ожидаемая связь заключалась в том, что настроение сотрудников, их психологическое благополучие и испытываемый ими стресс влияют на их здоровье (оцениваемое субъективно самими сотрудниками). На выборке одной из компаний гипотеза была опровергнута, на выборке из другой компании — подтверждена, что оставляет ее под вопросом.

Таким образом, нами были приведены основные следствия психологического климата. Однако и в двух описанных метаанализах, и в нашем собственном исследовании было выявлено, что различные измерения климата по-разному влияют на различные его следствия, что поднимает вопрос о важности корректной классификации измерений. Рассмотрим в качестве примера некоторые из них.

В 1979 году Алан Джонс и Лоуренс Джеймс предложили разбиение климата на пять измерений [Jones, James, 1979]: работа, роль, руководство, рабочая группа, организация. Данная классификация использовалась и в метаанализе Паркера и его коллег. Ее можно условно назвать «структурной», поскольку она отражает различные аспекты организации с позиции самой организации.

Другая классификация измерений была предложена Койсом и ДеКотисом в 1991 году и состояла из автономии, сплоченности, доверия, давления, поддержки, признания, честности, инновации [Koys, DeCotiis, 1991]. Такую классификацию можно условно назвать «функциональной», поскольку она отражает аспекты организационной среды с позиции видения работника.

На наш взгляд, оптимальным является рассмотрение климата как матрицы с позиции обоих подходов: как структурного, так и функционального. При этом с позиции структурного подхода оптимальным нам видится выделение следующих измерений: менеджмент (линейный руководитель), коллектив, работа, организация (в целом), нормы (формальные и неформальные). С позиции же функционального подхода мы выделяли 14 измерений, относящихся к четырем макроблокам, отражающим возможные жизненные ориентации человека (на себя, на малую группу, на форму и на других). Блок «на себя» включал измерения: самостоятельность, справедливость и признание, обучение и развитие, забота о сотрудниках. Блок «на малую группу» включал поддержку, сплоченность и дружелюбие, вовлеченность, открытость и честность. Блок «на форму» — ясность, формализацию, гибкость и инновационность, эффективность организации. Блок «на других» — значимость, стандарты качества и их соблюдение.

Результаты эксплораторного факторного анализа, осуществленного над нашей выборкой, частично подтверждают данный матричный подход: среди факторов можно было отчетливо видеть четыре фактора, схожих с предложенными нами структурными блоками «менеджмент» и «организация» и функциональными блоками «на себя», «на малую группу», вместе объясняющими 42,6 % дисперсии.

Рассмотрев теорию, связанную с явлением психологического климата, перейдем к заключительной части работы, в которой составим план действий по работе с психологическим климатом.

Этап первый: определение проблемы и постановка цели, которая будет преследоваться в дальнейших мероприятиях. Корректировка климата должна быть целенаправленна, просто создание некоего «благоприятного климата», часто рекомендуемого в немногочисленных отечественных работах, — крайне сомнительное занятие. Необходимо однозначно постановить, какое из следствий климата требует корректировки: будь то высокая текучесть кадров, низкая удовлетворенность сотрудников, низкая производительность или такое специфичное следствие, как пренебрежение со стороны сотрудников правилами безопасности или отсутствие в компании духа инновационности.

Этап второй: определение пути от климата до требуемого корректировки следствия. Такой путь может состоять как из одной связи (климат → удовлетворенность), так и из сложной цепи связей (климат → привязанность к компании, удовлетворенность → намерение и далее работать в компании → текучесть кадров).

Этап третий: определение измерений климата. Для классификации измерений можно как использовать уже существующие подходы, так и испробовать свой собственный, если он видится более корректным.

Этап четвертый: составление анкеты климата и его следствий. Поскольку конкретные коэффициенты регрессии отличаются от компании к компании и находятся под влиянием специфики организационной культуры, индивидуальных особенностей сотрудников и т. п., нельзя использовать готовые регрессионные модели других исследователей, а необходимо составить их с нуля в собственной компании.

Соответственно, для начала нужно составить анкету (либо взять уже готовую), включающую в себя утверждения для оценки климата и тех следствий, что находятся на пути к целевому следствию и связаны с ним. Для оценки климата составляются описательные утверждения по каждому из измерений климата (всего утверждений обычно используется от 40 до 90). Оцениваются утверждения по 4-балльной или 5-балльной шкале согласия Лайкерта. Примеры утверждений: «мой руководитель заслуживает доверия», «компания, в которой я работаю, социально ответственна» и т. п. Следствия климата включаются в анкету как утверждения и оцениваются либо субъективно (на наш взгляд, лучше всего по 7-балльной шкале), либо объективно, если их можно сопоставить с такими измеряемыми данными, как, например, показатели производительности.

Этап пятый: проведение исследования. Готовая анкета раздается сотрудникам для заполнения. Минимальная выборка — 50 респондентов, оптимальная — 100 или более. В компаниях малого бизнеса также можно работать с климатом, но исследования могут дать недостоверные результаты.

Этап шестой: анализ данных. Результаты исследования переводятся в электронную форму, где прежде всего составляются многомерные регрессионные модели, связывающие климат с его следствиями (при помощи MS Excel или SPSS). Выявляются аспекты климата и промежуточные следствия, имеющие по модулю наибольшие коэффициенты регрессии. Формируется система рычагов для воздействия на целевое следствие.

Этап седьмой: теоретическое моделирование изменений. В формулы регрессионных моделей подставляются гипотетически откорректированные аспекты климата, в результате чего высчитывается прогнозное значение целевого следствия. Менеджер смотрит, устраивает ли его результат и соотношение результат/затраты, и в случае удовлетворительных ответов на оба вопроса переходит к следующему этапу.

Этап восьмой: производится корректировка ключевых аспектов климата в соответствующем направлении. К примеру, если сотрудник считает компанию социально безответственной, а у данного аспекта высокий положительный коэффициент регрессии, необходимо повысить воспринимаемую социальную ответственность компании посредством формулирования подходящей миссии, изменения политики компании и т. п.

Этап девятый: спустя некоторое время (от 3 месяцев до полугода и более) проведение повторного исследования с целью проверки, насколько изменились аспекты климата и повлияли ли они на целевое следствие.

Этап десятый: анализ повторного исследования и дальнейшие действия. Вновь строятся регрессионные модели, и проверяется, отличаются ли они от построенных ранее (ценности сотрудников со временем могут меняться, а вместе с ними — и коэффициенты регрессии). При необходимости в модели вносятся коррективы и планируется программа дальнейших изменений.

Таким образом, следуя данному плану, можно корректировать те или иные аспекты организационной среды (либо восприятие их со стороны сотрудников), влияя, как следствие, на поведение сотрудников (их производительность, их готовность к делению знаниями, их следование правилам безопасности и др.). Так психологический климат может стать эффективным инструментом управления человеческими ресурсами. Однако отметим, что приоритеты сотрудников могут сильно различаться (к примеру, один более удовлетворен, когда ему предоставлена максимальная самостоятельность, другой — когда за него все запланировано и ничего не надо решать самому). Все это может усложнить корректировку климата. В связи с этим для обеспечения эффективной работы с климатом необходимо, во-первых, формировать сильную и единую корпоративную культуру, во-вторых, заранее отбирать сотрудников со схожими приоритетами, дабы в дальнейшем было проще удовлетворять их потребности и успешно поддерживать благоприятный климат в компании.

Литература

1. *Biswas S.* Commitment As a Mediator Between Psychological Climate & Citizenship Behaviour // Indian Journal of Industrial Relations. 2010. Vol. 45. Iss. 3. P. 411–423.
2. *Carr J.Z. et al.* Climate Perceptions Matter: A Meta-Analytic Path Analysis Relating Molar Climate, Cognitive and Affective States, and Individual Level Work Outcomes / J.Z. Carr, A.M. Schmidt, J.K. Ford, R.P. DeShon // Journal of Applied Psychology. 2003. Vol. 88. No. 4. P. 605–619.
3. *Guion R.M.* A note on organizational climate // Organizational Behavior and Human Performance. 1973. Vol. 9. P. 120–125.
4. *Jones A.P., James L.R.* Psychological Climate: Dimensions and Relationships of Individual and Aggregated Work Environment Perceptions // Organizational Behavior and Human Performance. 1979. Vol. 23. P. 201–250.
5. *Koys D.J., DeCotiis T.* The Effects of Employee Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior, and Turnover on Organizational Effectiveness: a Unit-Level, Longitudinal Study // Personnel Psychology. 2001. Vol. 54. P. 101–114.
6. *Parker C.P. et al.* Relationships Between Psychological Climate Perceptions and Work Outcomes: A Meta-Analytic Review / C.P. Parker, B.B. Baltes, S.A. Young, J.W. Huff, R.A. Altmann, H.A. LaCost, J.E. Roberts // Journal of Organizational Behavior. 2003. Vol. 24. No. 4. P. 389–416.
7. *Patterson M. et al.* Organizational climate and company productivity: The role of employee affect and employee level / M. Patterson, P. Warr, M. West // Journal of Occupational and Organizational Psychology. 2004. Vol. 77. P. 193–216.

КОМПЛЕКСНАЯ ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Мкртчян Т. Р.

к. э. н., доцент кафедры менеджмента НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург

Аннотация. В работе рассмотрена методика построения интегрального показателя эффективности управления предприятием и нахождения аналитического выражения, наилучшим образом отражающего связь частных показателей эффективности менеджмента с результативным показателем, в частности уровнем конкурентоспособности предприятия. Будучи рассмотренной на примере конкретного предприятия, данная методика дает возможность прогнозировать объемы продаж предприятия и оптимально планировать его экономические ресурсы.

Ключевые слова: управление, эффективность, интегральный показатель, производственное предприятие, конкурентоспособность, ресурсы, объем продаж, менеджмент.

Abstract. The paper considers the method of construction of the integral index of the management company and find an analytical expression that best reflects the relationship between private performance management with effective measure, in particular, the level of competitiveness of the enterprise. Being considered by the example of a particular company, this technique makes it possible to predict the volume of sales of the company, and optimally plan its economic resources.

Key words: management, efficiency, integrated indicator, production company, competitiveness, volume of sales.

Эффективность управления, как социально-экономическая категория, — это результативность данной деятельности, степень рационального использования материальных, финансовых и трудовых ресурсов. Функциональная роль эффективности управления — отражать уровень и динамику его развития, качественную и количественную стороны данного процесса [Антонова, 2010].

Существуют различные подходы к проблеме эффективности менеджмента, которые разрабатывались школами управленческой мысли. Например, авторы школы научного управления (Ф. Тейлор, Г. Ганнт, Г. Эмерсон, Ф. и Л. Гилберт и др.) занимались изучением повышения эффективности менеджмента на уровне производства. Особое внимание исследованию этой проблемы уделял Г. Эмерсон, который придавал важное значение связи между эффективностью управления и оранизационной структурой предприятия. Представители административной (классической) школы менеджмента (А. Файоль, Л. Урвик, Д. Муни и др.) рассматривали эффективность менеджмента в более широком смысле — применительно к работе всей организации. Их целью было создание универсальных принципов управления, которые обязательно должны привести организацию к успеху (14 принципов управления Анри Файоля). Авторы школы человеческих отношений (Г. Мюнстерберг, М. Фоллет, Р. Лайкерт, А. Маслоу) считали основным элементом эффективности менеджмента человеческий фактор и разрабатывали различные теории, связанные с повышением эффективности использования человеческих ресурсов.

Эффективность можно различать как потенциальную и реальную. Потенциальная эффективность оценивается предварительно, реальная определяется полученными на практике результатами. Эффективность управления бывает тактической и стратегической. Тактическая эффективность отражает получение эффекта в ближайшем времени, стратегическая — в будущем. Современная наука выделяет три группы основных принципов, определяющих эффективность менеджмента. Главными из них являются:

- приоритеты человеческого фактора — мотивированная деятельность, профессионализм;
- принципы критических факторов — учет фактора времени, развитие информационных технологий, корпоративность как форма эффективного сотрудничества и партнерства;
- основные принципы ориентирования — управленческая деятельность включает в себя разработку цели, миссии и стратегии менеджмента, обеспечение качества, создание условий творчества (система «думай сам») и др. [Герчикова, 2009].

Непосредственный результат управления может характеризовать комплекс критериев и показателей эффективности. Современная наука выделяет общие, локальные и качественные критерии эффективности управления.

Общий критерий — экономические результаты деятельности управляемой подсистемы в целом, то есть осуществление предприятием (или организацией) своей миссии при наименьших затратах.

Группа более частных локальных критериев:

- затраты живого труда на производство продукции или оказание услуг;
- затраты материальных ресурсов;
- затраты финансовых ресурсов;
- показатели использования основных производственных фондов;
- ускорение оборачиваемости оборотных средств;
- сокращение срока окупаемости капиталовложений.

Группа качественных критериев:

- увеличение доли продукции высшей категории качества;
- обеспечение экологической чистоты;
- выпуск продукции, необходимой обществу;
- улучшение условий труда и быта работников;
- ресурсоэнергосбережение и др.

Критерием эффективности управления, кроме того, при определенных условиях может быть максимум выпуска продукции или максимум услуг. При оценке эффективности управления необходимо комплексное применение всей системы обобщающих и частных показателей. Эффективность управленческой деятельности применительно к субъекту управления может характеризоваться количественными (экономический эффект) и качественными показателями (социальная эффективность) [Захарова, 2010].

Показатели экономической эффективности:

- показатель эффективности использования материальных ресурсов;
- показатель эффективности использования основных производственных фондов;
- показатель эффективности капитальных вложений;
- показатель, характеризующий эффективность деятельности персонала;
- динамический показатель эффективности менеджмента.

Социальная оценка эффективности

Оценка социальной эффективности отражает социальный результат управленческой деятельности и характеризует степень использования потенциальных возможностей коллектива для осуществления миссии фирмы, ее общественную значимость. Основные показатели социальной эффективности:

- повышение научно-технического уровня управления;
- уровень интеграции процессов управления;
- повышение квалификации менеджеров;
- повышение уровня обоснованности принимаемых решений;
- формирование организационной культуры;
- управляемость системы;
- удовлетворенность трудом;
- завоевание общественного доверия;
- усиление социальной ответственности организации;
- экологические последствия [Демина, 2011].

Конечный результат управления часто называют эффектом управления. Эффект представляет собой результат осуществления мероприятий, направленных на совершенствование производства, бизнеса и организации в целом. Эффект управления складывается из трех составляющих: экономический эффект — вид эффекта, имеющий непосредственную стоимостную форму, то есть измеряющийся в денежных или натуральных измерителях; социально-экономический эффект — имеет комплексную природу сочетания экономической выгоды и социальной стабильности и спокойствия, например улучшение условий работы, снижение уровня профессиональных заболеваний (при определенных условиях может быть переведен в обычный экономический эффект); социальный эффект — вид эффекта, который принципиально не может быть пересчитан в экономический, например предотвращение социального конфликта.

Существует множество видов эффективности менеджмента:

- по средствам воздействия — целевая, стратегическая и тактическая, планируемая, прогнозная, программная, концептуальная, мотивационная и стимулирующая, ресурсная и потенциальная;
- по содержанию эффекта — экономическая, социальная, инновационная, организационная, экологическая;
- по уровню проявления эффекта — народно-хозяйственная, региональная, отраслевая, внешнеэкономическая;
- по формам эффективности — деятельность менеджера, аппарата управления, процесса управления, системы менеджмента, управленческих нововведений;
- по видам систем менеджмента — маркетинговая, инновационная, производственная, финансовая.

Важными показателями при оценке эффективности менеджмента являются прибыль и рентабельность, которые наиболее полно характеризуют конечные результаты деятельности предприятия, а значит, и эффективности управления. При этом следует исключить влияние на прибыль факторов, не связанных с деятельностью данного хозяйственного звена.

Количественные показатели деятельности системы управления включают: комплекс трудовых показателей — экономия живого труда в сфере управления (численность, сокращение трудоемкости процессов управления и др.); финансовые показатели деятельности системы управления (сокращение расходов на управление и т. п.); показатели экономии времени (сокращение продолжительности циклов управления в результате внедрения информационных технологий, организационных процедур).

Особо важное значение имеют показатели социальной эффективности управления (качественные): повышение научно-технического уровня управления; уровень интеграции процессов управления; повышение квалификации менеджеров; повышение уровня обоснованности принимаемых решений; формирование организационной культуры; управляемость системы; удовлетворенность трудом; завоевание общественного доверия; усиление социальной ответственности организации; экологические последствия [Виханский, 2008].

Эффективность менеджмента отражает его результативность в достижении целей управляемого объекта и обеспечении социально-экономического эффекта в сопоставлении с использованными ресурсами и затратами на управление.

Экономический смысл эффективности менеджмента — в обеспечении наибольшего экономического эффекта при данных ресурсах (затратах) на управление. Социальный смысл — в обеспечении наибольшего социального эффекта при данных ресурсах (затратах) на управление.

Эффективность менеджмента определяется соизмерением полученного эффекта и использованных ресурсов, затрат на управление. Анализ можно проводить по каждому виду исчисляемых ресурсов: трудовые, материальные, финансовые, основные фонды, оборотные фонды, информационные, временные. При оценке средств воздействия анализируется правильность выбора, то есть соответствие ситуации, качество, результативность и эффективность реализации.

Существует несколько подходов к расчету экономических показателей, позволяющих прямо или косвенно оценить эффективность управления [Поршнев, 2010].

Они включают показатели:

• *Эффективность управления*

$$Э_у = П/Р_у ,$$

где: П — прибыль организации;

$Р_у$ — расходы на управление.

• *Коэффициент численности управленческих работников*

$$К_ч = Ч_у/Ч ,$$

где: $Ч_у$ — численность работников аппарата управления;

Ч — общая численность работников организации.

• *Коэффициент расходов на управление*

$$К_Р = Р_у /Р ,$$

где: $Р_у$ — расходы на управление;

Р — общие расходы организации.

• *Коэффициент расходов на управление на единицу реализованной продукции (оказанных услуг)*

$$К_{РО} = Р_у / О ,$$

где О — количество или объем реализованной продукции (оказанных услуг).

• *Коэффициент эффективности расходов на управление*

$$К_{ОР} = О / Р_у .$$

• *Коэффициент эффективности управления за счет роста производительности труда*

$$К_{ПР} = П_р / Р_у ,$$

где $П_Р$ — производительность труда.

Данные показатели рассчитываются статично (фиксировано на конкретную дату), что лишает их информативности в полном объеме. Целесообразным является определение динамической эффективности управления (с учетом фактора времени):

• *Динамическая эффективность управления:*

$$Э_{дин} = (П_t - П_о) / (Р_t - Р_о) \times Р_о / П_о ,$$

где: $П_t$ и $П_о$ — прибыль в отчетном и базисном периоде;

$Р_t$ и $Р_о$ — расходы в отчетном и базисном периоде.

Реализация принципа системности в оценке эффективности управления требует ее совокупной оценки по комплексу динамических показателей, представляющих конечный результат как функцию от нескольких производных.

• *Совокупная оценка эффективности управления:*

$$W = f (П_п; П_{пт}; П_у; П_ф; ...; П_i),$$

где $П_п$, $П_{пт}$, $П_у$, $П_ф$, ..., $П_i$ — динамика показателей эффективности организации (прибыль, производительность труда, расходы на управление, фонд оплаты труда, ..., *i*-показатель).

Оценка экономической эффективности управления предприятием должна дополняться [Демина, 2011].

Проанализировав существующие подходы к понятию и оценке эффективности управления, в работе предлагается решить поставленную задачу путем применения методики интегрального моделирования. Для этих целей на примере конкретного предприятия разрабатывается система критериев эффективности управления и строится эмпирическая формула зависимости от них конкурентоспособности предприятия.

Отраслевая принадлежность рассматриваемого предприятия — легкая промышленность. Предприятие занимается кожевенным и обувным производством. На рассматриваемом предприятии на 01.01.2012 относительно системы менеджмента имеются следующие данные:

1. По типовой структуре управления предусмотрено 48 подразделений, а фактически создано 51.

2. Плановая численность ИТР и служащих — 401 человек, фактическая — 389.

3. Балансовая стоимость технических средств для управления производством — 600 тыс. рублей; норматив на одного ИТР и служащего — 2000 тыс. рублей.

4. Технические средства использовались в течение 2007 года при расчетном значении 2920 ч.

5. В течение года Министерство легкой промышленности выдавало ряд заказов предприятию, общий срок выполнения которых составил 305 дней. Предприятие эти заказы выполнило с опозданием на 20 дней.

6. Руководство предприятия установило общий срок выполнения заданий подразделениями — 280 дней, а функциональными отделами — 190 дней. Задержка в выполнении заданий в первом случае составила 10 дней, во втором — 40 дней.

На предприятии функционирует четырехступенчатая система управления: руководство предприятия → начальники цехов → старшие мастера участков → мастера поточных линий. В среднем на одного руководителя каждого уровня управления фактически приходится непосредственно 4, 5, 4, 27 подчиненных при нормативных данных соответственно 8, 7, 6, 18. В год использовалось 6200 видов документов, из них унифицированных — 4000, стандартизированных — 600, трафаретных — 300, остальные — произвольной формы.

Потери рабочего времени из-за несвоевременного выполнения аппаратом управления своих функций даны в таблице 1.

Таблица 1

Потери рабочего времени из-за несвоевременного выполнения аппаратом управления своих функций

Производство	**Ср. фонд времени**	**Потери рабочего времени**						
		Отдел МТС	**Отдел главного технолога**	**Планово-экономический отдел**	**Отдел главного механика**	**Отдел маркетинга**	**Прочие службы**	**Всего**
Кожевенное	11 200	500	300	200	270	100	30	1400
Обувное	21 000	800	390	270	400	200	40	2100
Итого	32 200	1200	690	470	670	300	70	3500

Данные по выпуску обуви по декадам за 2012 год — в таблице 2.

Таблица 2

Данные по выпуску обуви по декадам за 2012

Декада	**Выпуск обуви, тыс. пар**	
	Плановый	**Фактический**
I	89,55	83,48
II	91,67	90,12
III	95,89	91,69
Итого	277,11	348,77

В целях разработки методики оценки системы менеджмента выделяются следующие показатели эффективности управления предприятием:

x_1 — коэффициент соответствия структуры и численности аппарата управления нормативным требованиям ($К_{сс}$);

x_2 — коэффициент оперативности работы аппарата управления ($К_{ор}$);

x_3 — коэффициент технической вооруженности инженерно-управленческого труда ($К_{тв}$);

x_4 — коэффициент использования средств механизации и оргтехники в управлении производством во времени ($К_{вр}$);

x_5 — коэффициент управляемости ($К_{уп}$);

x_6 — коэффициент качества выполнения управленческих функций ($К_{куф}$);

x_7 — коэффициент рациональности управленческой документации ($К_{рд}$);

x_8 — коэффициент ритмичности выпуска продукции ($К_{р}$).

1. *Коэффициент соответствия структуры и численности аппарата управления нормативным требованиям, предусмотренным для соответствующей группы предприятий*, определяется как отношение произведения нормативного числа структурных подразделений ($П_{н}$) и нормативной численности работников аппарата управления ($Ч_{н}$) к произведению фактического числа подразделений ($П_{ф}$) и фактической численности работников аппарата управления ($Ч_{ф}$):

$$К_{сс} = (П_{н} \times Ч_{н}) / (П_{ф} \times Ч_{ф}).$$

2. *Коэффициент оперативности работы аппарата управления* характеризует своевременность выполнения соответствующих заданий:

$$К_{ор} = (D_1К_1) + (D_2К_2) + ...+ (D_nК_n) / [(D_1 + d_1)К_1 + (D_2 + d_2)К_2 +...+(D_n + d_n)К_n],$$

где D_1, D_2, ..., D_n — директивные сроки исполнения заданий, установленные руководством предприятия, производственными и функциональными подразделениями, дни;

d_1, d_2, ..., d_n— отставание от принятого срока исполнения соответствующих заданий, дни;

$К_1$, $К_2$, ..., $К_n$ — коэффициенты значимости, условно характеризующие различные виды заданий по степени важности.

Классификация этих коэффициентов по трем группам:

• документация вышестоящих организаций (министерств, ведомств; например, размещение госзаказа), $К_1 = 1{,}0$;

• документация управления предприятием, $К_2 = 0{,}8$;

• документация производственных и функциональных подразделений, $К_3 = 0{,}6$

• при досрочном исполнении $К_{ор}$ принимают равным нулю.

3. *Коэффициент технической вооруженности инженерно-управленческого труда* характеризует степень соответствия фактической стоимости средств механизации и оргтехники нормативным требованиям:

$$К_{тв} = С_{ф} / Н_{тс} Ч_{ф},$$

где $С_{ф}$ — фактическая стоимость технических средств в управлении производством;

$Н_{тс}$ — нормативы оснащенности техническими средствами в среднем на одного ИТР и служащего;

$Ч_{ф}$ — фактическая численность ИТР и служащих.

4. *Коэффициент использования средств механизации и оргтехники в управлении производством во времени*:

$$К_{вр} = Т_{ф} / Т_{р},$$

где $Т_{ф}$, $Т_{р}$ — фактическое и плановое (расчетное) время использования технических средств в управлении производством, ч.

5. *Коэффициент управляемости* характеризует степень средней загруженности каждого руководителя с учетом нормы управляемости (по количеству подчиненных):

$$К_{уп} = 1/Z \sum_{i=1}^{n} Н_{фi} / Н_{нi},$$

где: Z — число уровней управления (предприятие → цех → участок → поточная линия);

$Н_{фi}$, $Н_{нi}$— фактическое и нормативное число работников, приходящееся в среднем на одного руководителя i-го уровня управления.

6. *Коэффициент качества выполнения управленческих функций*:

$$К_{куф} = 1 - (t_{прi} / Ф_{смi}),$$

где $t_{прi}$ — потери рабочего времени *i*-го подразделения из-за несвоевременного или неудовлетворительного выполнения соответствующей функции управления;

$Ф_{смi}$ — сменный фонд времени *i*-го подразделения, Ф — число подразделений.

7. *Коэффициент рациональности управленческой документации* характеризуется для определения уровня унификации, стандартизации, типизации и трафаретизации управленческой документации:

$$К_{рд} = (Е_{ун} + Е_{ст} + Е_{тр}) / Е_{о},$$

где $Е_{ун}$, $Е_{ст}$, $Е_{тр}$ — число унифицированных, стандартизированных, трафаретных видов документов;

$Е_{о}$ — общее число всех видов документов, применяемых в управлении производством.

8. *Коэффициент ритмичности выпускаемой продукции*.

Рекомендуется его определять при оценке состояния уровня управления организацией:

$$К_{р} = \sum_{i=1}^{n} \frac{Ф_{в}}{П_{в}},$$

где $Ф_{в}$ — фактический выпуск продукции за определенный период, но не больше планового;

$П_{в}$ — плановый выпуск продукции за этот же период;

n — число периодов, в течение которых определяется коэффициент ритмичности.

Располагая вышеприведенными данными и алгоритмами отдельных показателей эффективности менеджмента предприятия, можно провести комплексную оценку менеджмента для отчетного и предыдущих периодов с расчетом интегрального показателя эффективности системы управления на предприятии. Выбор показателей *xi*, вошедших в модель, опосредован степенью отрицательного или положительного влияния на конкурентоспособность предприятия. Он выражается объемом реализации произведенной продукции и является результативным показателем *Y*. Необходимо построить математическую модель зависимости объема продаж от интегрального показателя эффективности менеджмента предприятия.

Система построения интегральных показателей рассматривается в рамках квалиметрических моделей, позволяющих привести входящие в систему разнородные показатели к единой размерности. Для того чтобы включить различные по своему содержанию и размерности показатели эффективности в состав интегрального показателя, необходимо их привести к единой системе измерения, то есть сделать безразмерными:

$$К_{нит} = \prod_{i=1}^{n} К_{i},$$

где $К_{i}$ — безразмерный показатель эффективности системы управления на предприятии.

$К_{нит}(2008) = 0{,}869$ при $Y_{факт}(2008) = 3757$ тыс. пар;

$К_{нит}(2009) = 0{,}785$ при $Y_{факт}(2009) = 3698$ тыс. пар;

$К_{нит}(2010) = 0{,}759$ при $Y_{факт}(2102) = 3612$ тыс. пар;

$К_{нит}(2011) = 0{,}868$ при $Y_{факт}(2011) = 3742$ тыс. пар;

$К_{нит}(2012) = 0{,}912$ при $Y_{факт}(2012) = 3812$ тыс. пар.

Располагая значениями $К_{нит}$ и $Y_{факт}$ за 5 лет, построим в программе Excel математическую модель интегрального показателя в виде уравнения линейной регрессии.

Итак, полученная однофакторная регрессионная модель зависимости $Y_{факт}$ от $К_{нит}$ имеет следующий вид:

$$Y = 3020{,}58 + 805{,}856 \times К_{нит}.$$

Полученные значения среднего квадратического отклонения для оценок коэффициентов регрессии следующие:

$y(a_0) = 3821$;

$y(a_1) = 2042$.

Статистическая значимость полученных коэффициентов регрессии определяется при выполнении условия $t \geq t_a$,

где: $t = \frac{|\hat{\sigma}_1|}{y(\hat{\sigma}_1)}$;

$(\hat{\sigma}_1)$ — значение коэффициента регрессии;

$y(\hat{\sigma}_1)$ — среднее квадратическое отклонение для оценки коэффициентов регрессии;

t_a — табличное значение критерия Стьюдента ($t_a = 3{,}18$).

1) При $y(\hat{\sigma}_1)$ $t = 7$, что свидетельствует о статистической значимости a_0.

2) При $\sigma(\hat{a}_1)$ $t = 3{,}9 \rightarrow a$ — статистически значим.

Аналогичная процедура производится и в отношении a_1 – $t = \frac{a_1}{\sigma(\hat{a}_1)} = 3{,}9 \rightarrow a_1$ — статистически значим.

Множественный коэффициент детерминации $R^2 = 0{,}597 \rightarrow R = 075$ — статистически значим, из чего следует, что модель адекватна.

На базе уравнения найдем теоретические значения Y за 5 лет:

$Y_{\text{теор.}}$ (2008) = 3771,073 тыс. пар;

$Y_{\text{теор.}}$ (2009) = 3642,123 тыс. пар;

$Y_{\text{теор.}}$ (2010) = 3599,551 тыс. пар;

$Y_{\text{теор.}}$ (2011) = 3754,839 тыс. пар;

$Y_{\text{теор.}}$ (2012) = 3789,634 тыс. пар.

Проверка качества построенной регрессии может осуществляться с помощью следующих показателей:

1) Среднее абсолютное отклонение:

$$\overline{O}_{\text{абс откл.}} = \frac{\sum_{i=1}^{n} |\Phi_i - T_i|}{n},$$

где T_i — теоретическое значение Y (по модели) на i-й период;

Φ_i — фактический объем закупки в i-м периоде;

n — количество периодов;

$\overline{O}_{\text{абс откл.}} = 1679$.

2) Среднеквадратичная ошибка:

$$\overline{O}_{\text{абс откл.}} = \frac{\sum_{i=1}^{n} (\Phi_i - T_i)^2}{n};$$

$\overline{O}_{\text{абс откл.}} = 4\ 098\ 976$.

3) Средняя относительная ошибка:

$$\overline{O}_{\text{абс откл.}} = \frac{\sum_{i=1}^{n} |\Phi_i - T_i| / \Phi_i}{n};$$

$\overline{O}_{\text{абс откл.}} = 0{,}049$.

1) При высоком уровне качества работы на предприятии:

$\hat{K}_{\text{инт}}(\text{след. год}) = 0{,}95$.

Прогноз спроса:

$\hat{Y} = 29\ 904{,}58 + 8055{,}856 \times 0{,}95 = 38\ 557{,}643$.

2) При среднем уровне качества работы на предприятии:

$\hat{K}_{\text{инт}}(\text{след. год}) = 0{,}65$.

Прогноз спроса:

$\hat{Y} = 29904{,}58 + 8055{,}856 \times 0{,}65 = 35\ 140{,}886$.

3) При низком качестве работы на предприятии:

$\hat{K}_{инт(след.\ год)} = 0{,}45$.

Прогноз спроса:

$\hat{Y} = 29\,904{,}58 + 8055{,}856 * 0{,}45 = 33\,950{,}643$.

Итак:

При $K_{инт} = 0{,}95$ (0,8÷1,0) — экономические показатели предприятия растут. При наилучшем значении $K_{инт}$ $Y_{max} = 3857{,}643$ тыс. пар.

При $K_{инт} = 0{,}065$ (0,6÷0,8) — предприятию удается держаться на уровне безубыточности. При среднем значении $K_{инт}$ $Y_{ср} = 3514{,}886$ тыс. пар.

При $K_{инт} = 0{,}045$ (0,4÷0,6) — предприятие работает в убыток, его функционирование малоэффективно. При худшем значении $K_{инт}$ $Y_{min} = 3395{,}643$ тыс. пар.

Итак, определяя ориентировочные значений интегрального показателя эффективности управления предприятием, можно прогнозировать уровень объема продаж, конкурентоспособность продукции и предприятия в целом.

Последовательно задавая с помощью $K_{инт}$ прогнозируемый уровень эффективности работы менеджеров предприятия (высокий, средний, низкий), на основе полученной модели можно найти соответствующие значения объемов продаж и сделать выводы об экономических результатах предприятия.

Литература

1. *Аникин Б.А.* Высший менеджмент для руководителя: учеб. пособ. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2008.
2. *Антонова Н.В.* Психология управления. М.: Высшая школа экономики, 2010.
3. *Виханский О.С., Наумов А.И.* Менеджмент. М.: Экономист, 2008.
4. *Герчикова И.Н.* Менеджмент. М.: Юнити-Дана, 2009.
5. *Гутгарц Р.Д.* Информационные технологии в управлении кадрами / под ред. П.А. Пархомова. М.: ИНФРА-М, 2001.
6. *Демина Ю.В.* Эффективность менеджмента и пути ее повышения // Современные научные исследования и инновации. 2011. Август. № 4 [электронный ресурс]. URL: http://web.snauka.ru/issues
7. *Захарова Л.Н.* Психология управления. М.: Логос, 2010.
8. *Козлов В.В., Мануйлов Г.М., Фетискин Н.П.* Психология управления. М.: Академия, 2011.
9. *Мескон М. и др.* Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ.; Акад. народн. хозяйства при Правительстве РФ. М.: Дело, 2000.
10. *Поршнев А.Г.* Качество, результативность и эффективность менеджмента. М.: Центр дистанционного образования «Элитариум», 2010. URL: http://www.econfm.ru/rus/library/ stratmanage/agentconf/index.php?10843 (дата обращения 12.05.2012).

ТЕХНОЛОГИЯ СОЗДАНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНА

Обухова Е. В.

студентка 2-го курса факультета менеджмента

НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург.

Научный руководитель — к. э. н., доцент О. Б. Бетина

Аннотация. Исследование, о котором пойдет речь в данной статье, было нацелено на разработку технологии управления эффективным интернет-магазином.

Указанная технология должна помочь менеджерам разных уровней интернет-магазина грамотно использовать имеющиеся ресурсы, а также понимать, на какой области виртуального магазина можно сэкономить денежные средства, а какой нужно уделить особенное внимание. Задачи данной работы были следующие:

- выделить категории виртуальных магазинов по масштабу бизнеса;
- рассмотреть три основные области интернет-магазина по масштабу бизнеса: логистику, HR, маркетинг;
- систематизировать процесс управления эффективностью интернет-магазина.

Ключевые слова: управление эффективностью, ресурсы, виртуальный рынок, оптимизация, систематизация.

Abstract. The main goal of the research, which will be talked about in this article, is to develop a technology of creating and performance management of the online-store.

This technology can help managers of different levels of the online-store to allocate resources in the right way and to understand on which area of the virtual shop they can save money and on which area they should pay more attention.

The objectives of this work are:

• allocation categories of virtual shops on the scale of business;

• consideration of the 3 main areas of the online-store on the scale of business: logistics, HR, marketing;

• systematization of the performance management process of the online-store.

Key words: performance management, resources, virtual market, optimization, systematization.

Интернет дал человеку множество новых возможностей, которые можно использовать и в потребительских целях, и для бизнеса. Теперь люди могут существенно сэкономить свое время, совершая, например, покупку в Интернете.

Темпы роста виртуального рынка в настоящее время намного превышают традиционный способ торговли, соответственно, конкуренция на данном рынке тоже большая, а его структура и правила непривычны для людей, имевших дело только с реальными рынками [Enter, 2012]. Множество интернет-магазинов разоряются в самом начале, потому что не могут правильно распределить свои ресурсы.

Главная проблема, с которой сталкивается множество менеджеров и которая рассматривается в данной исследовательской работе, — это как управлять эффективностью интернет-магазина.

Тему, касающуюся виртуальных магазинов, освещало множество зарубежных и отечественных авторов в различных книгах, статьях и научных работах. В данном исследовании основное внимание было уделено работам А. Парабеллума, Н. Мрочковской, П. Алпатова, М. Прохоровой и А. Коданиной.

При анализе многочисленных работ по теме интернет-магазинов было отмечено, что дается достаточно информации по технологии управления интернет-магазином, но материал недостаточно структурирован. Большинство авторов рассматривают структуру виртуального магазина и общие приемы по управлению, но факторы, ограничивающие деятельность магазинов, не учитываются. Таким образом, данная проблема была недостаточно исследована.

В процессе ознакомления с литературой по теме интернет-магазинов было обнаружено множество различных классификаций, приемов и методов управления виртуальным магазином. Группа авторов в составе А. Парабеллума, Н. Мрочковского и П. Алпатова предложили методы удвоения продаж в онлайн-ретейлере и рассматривали способы отстройки от ценовой конкуренции [Парабеллум, 2013]. Авторы основное внимание уделяли процессу ценообразования и делали акцент на том, что нельзя устанавливать цену на уровне ниже среднего по виртуальному рынку, объясняя, что это может привести магазин к банкротству. В их работе было предложено множество примеров ценовых манипуляций, а также методы работы над дизайном интернет-магазина и его интерфейсом. После прочтения данной книги становится понятно, что и как можно использовать в онлайн-ретейлере для привлечения клиентов и как можно увеличить продажи в магазине. Но не все из предложенных ими приемов и методов применимы для любого интернет-магазина, главная причина, почему тот или иной онлайн-ретейлер не может использовать какой-либо аспект в полной мере, — это масштаб бизнеса. Авторы никак не рассматривали эти ограничения.

Следующая книга, на которую необходимо обратить внимание, — это «Организация работы интернет-магазина» М. В. Прохоровой и А. Л. Коданиной. В этой работе было рассмотрено множество различных классификаций онлайн-ретейлеров, а также его учредителей и потенциальных клиентов. Они выделили пять форматов виртуальных магазинов: категорийный, оперативный, социальный, цифровой и экономный [Прохорова, Коданина 2013]. По этим форматам были рассмотрены приоритетные виды рекламы. В этой книге немного затрагивается тема бюджета, но она никак не связывается с ограничениями интернет-магазина и не показывает, что нужно и можно использовать в управлении онлайн-ретейлером, а что может привести к плохим последствиям. Однако авторы представляют девять точных формул, которые могут помочь оценить экономическую эффективность управления интернет-магазином, а также различные социальные параметры и их формулы, которые также хорошо были изложены в статье Т. Писарчук [Писарчук, 2007].

В своей исследовательской работе основной акцент мы делаем на главном факторе, который может ограничивать деятельность интернет-магазина, а именно на масштабе бизнеса и на общих этапах его создания, которые будут применимы к любому онлайн-ретейлеру.

Первое, с чего нужно начать, — это организация работы виртуального магазина (этапы создания веб-сайта).

«Лицо» интернет-магазина — это его главная страница, поэтому к ее созданию нужно подойти внимательно. Ее лучше не перегружать различной информацией, так как это тоже может негативно сказаться на желании пользователя продолжить просмотр товаров. Человеку должна быть сразу понятна специфика магазина, то есть какие категории товаров в нем представлены, название магазина, основные контакты, также города, в которые осуществляется доставка, новости об акциях и, возможно, слоган или миссия организации. «Лицевую» страницу лучше оформлять в светлых или нейтральных тонах (черный цвет допускается) и оснащать удобной поисковой системой с маленьким, но заметным окном. На главной странице желательно иметь небольшие картинки, на которых иллюстрируются акции интернет-магазина (если они есть). В настоящее время важно отсутствие всплывающих окон с рекламой, так как они негативно сказываются на отношении пользователей к интернет-магазину.

Последующие страницы виртуального магазина следует оформлять по аналогии с главной страницей, на них также следует иметь категории товаров, значок корзины товаров, поисковую систему, ссылки на акции интернет-магазина, контактную информацию и выбор города. Однако все эти вещи должны быть более минималистичными и нераздражающими, чтобы они не отвлекали внимание потребителей от выбора товара.

Следующий и более глубокий шаг — это работа над интерфейсом интернет-магазина. На вебсайте следует иметь легкий доступ к полному списку контактов онлайн-ретейлера, а также к информации об акциях, доставке, системах оплаты, гарантии. Наличие различных критериев при выборе товаров значительно может облегчить и сократить поиск товара покупателями. Следует разработать быструю систему обработки заказов и стараться не перегружать систему оформления заказа. В настоящее время стала активно использоваться система «купить в один клик», она существенно облегчает процесс оформления заказа покупателями и за счет этого стимулирует рост продаж.

Далее в своей исследовательской работе мы рассматривали интернет-магазины по масштабу бизнеса, исходя из которого можно будет разрабатывать стратегию. Выделено три категории онлайн-ретейлеров по масштабу бизнеса (табл. 1).

Таблица 1

Характерные особенности бизнеса разного масштаба

Масштаб бизнеса	**Характерные особенности бизнеса**
Маломасштабный бизнес	Характерные особенности: одна основная категория товаров, возможны товары-комплименты (сопутствующие товары), ограниченный модельный ряд, частое отсутствие большого количества товаров, предварительный заказ, отсутствие элитных товаров (если магазин на них не специализируется) или товаров, сильно отличающихся по цене от средней стоимости обычных товаров в магазине, минимальный сервис и система доставки, ограниченный диапазон или отсутствие доставки, отсутствие акций, специальных предложений или очень редкое их проведение, ограниченный бюджет (капитал)
Среднемасштабный бизнес	Характерные особенности: представлено несколько основных категорий товара (не сильно отличаются друг от друга), широкий модельный ряд, небольшое количество элитных товаров (если магазин на них специализируется, то хороший выбор элитных товаров), достаточно функциональный сервис и система доставки, расширенный диапазон доставки, время от времени проводятся рекламные акции, специальные предложения
Крупномасштабный бизнес	Характерные особенности: представлены различные категории товаров, широкий модельный ряд, наличие большого количества элитных товаров или товаров, сильно отличающихся по цене от средней цены на товар в интернет-магазине, многофункциональный сервис и система доставки, широкий диапазон доставки, частое проведение рекламных акций и большое количество специальных предложений

Конечно, не все параметры могут сочетаться в одном магазине, однако наличие хотя бы трех характерных особенностей будет говорить о масштабе интернет-магазина.

Определив категории онлайн-ретейлеров, можно перейти к управлению эффективностью для каждой из них.

Таблица 2

Управление эффективностью интернет-магазинов

Масштаб бизнеса	Логистика	HR	Маркетинг
Маломасштабный (бюджет ограничен)	Малофункциональная система доставки, экономная. Отказ от доставки товара (полная система самовывоза) и/или установление доставки по определенным дням. Для разработки системы доставки и маршрута не нужны глубокие знания в области логистики	Максимальное сокращение штата: первый менеджер (учредитель), возможно, второй менеджер (в совокупности имеют знания в области ИТ и маркетинга), курьер. Оптимальное минимальное количество сотрудников — 2 человека	Скромная политика. Установление цен на среднем уровне или выше среднего. Установление низкой цены ведет к банкротству. Ценовые эксперименты нежелательны. Можно использовать ценовые манипуляции
Среднемасштабный (расширенный бюджет)	Функциональная система доставки. Дополнительно может быть организована система самовывоза	Привлечение аутсорсинговых агентств. Наличие директора, линейного менеджмента, call-центра, человека, отвечающего за логистику, и минимально 4 курьера (количество персонала зависит от изменения масштаба бизнеса)	Установление цен на среднем уровне или выше среднего. Внимательный расчет и оценка потенциальной выгоды. Существенных ограничений нет.
Крупномасштабный (большой бюджет)	Многофункциональная система доставки. Дополнительно система самовывоза из разных точек	Использование аутсорсинга. Количество персонала определяется исходя из материальных показателей	Установление цен на среднем уровне или выше среднего. Ограничений нет. Разрабатывается группой специалистов

Для маломасштабного бизнеса эффективность использования всех имеющихся ресурсов более важна, чем для двух других категорий, так как здесь мы сталкиваемся с ограниченным бюджетом. Среднемасштабный бизнес имеет больший бюджет, поэтому такая цель, как экономия денег, становится второстепенной. Для крупномасштабного бизнеса нет первостепенных ограничений из-за бюджета, так как в этом случае он большой. Но это не значит, что не нужно экономить, так как несерьезный подход к деньгам может принести онлайн-ретейлеру существенные убытки.

В работе интернет-магазина важно правильно оценивать возможности и угрозы, а также эффективно распоряжаться денежными средствами, тогда убытки будут минимизированы.

Представленные категории и аспекты управления эффективностью помогут учредителям понять, на каких областях работы интернет-магазина можно сэкономить, каким нужно уделять больше внимания и как управлять эффективностью интернет-магазина.

Как мы выяснили, интернет-бизнес сильно отличается от классического розничного бизнеса, так как здесь вступают в силу информационные технологии. Конкуренция на виртуальном рынке довольно большая, но и способы «борьбы» здесь другие. Отдача от любых нововведений также происходит быстрее, чем на реальной рыночной арене, поэтому попасть под ценовую конкуренцию гораздо проще. Однако интернет-магазин может позволить себе поднимать цены и одновременно сохранять клиентов и привлекать новых за счет различных маркетинговых манипуляций, которые были разобраны в данной работе.

Управление эффективностью затрагивает все процессы, происходящие в интернет-магазине, и если подходить к бизнесу очень внимательно, анализировать внутреннюю и внешнюю среды организации, иметь аккуратный веб-сайт и оптимизированную систему заказов и доставки товара, то работа принесет свои плоды.

В заключение можно утверждать, что все представленные выше методы и аспекты управления эффективностью интернет-магазина могут быть использованы, и представить структуру эффективного онлайн-ретейлера по следующим семи параметрам:

1. Главная страница: при создании учитываются такие критерии, как функциональность и минималистичность.

2. Последующие страницы: при создании учитываются такие критерии, как функциональность и минималистичность, но главный акцент делается на выборе товара.

3. Интерфейс веб-сайта: при работе необходимо помнить об удобстве и доступности информации.

4. Персонал: при отборе персонала необходимо учитывать такие критерии, как компетентность, мотивированность работать в интернет-магазине, осведомленность о виртуальном рынке, обладание необходимыми навыками для работы в интернет-магазине. Также необходимо использовать аутсорсинговые агентства.

5. Логистика: у интернет-магазина должны быть систематизированная и оптимизированная система доставки товаров и/или система самовывоза, хорошие связи с поставщиками.

6. Ценовая политика: постоянная модернизация ценовой политики, проведение рекламных акций, использование пробных цен, отстройка от ценовой конкуренции, выбор наиболее оптимальных цен.

7. Анализ: создание собственной системы анализа и оценки эффективности работы интернет-магазина на основе существующих математических и экономических формул, оценка второстепенных показателей, наличие отчетности, письменной документации об успехах или провалах виртуального магазина, а также о применяемых реформах и преобразованиях.

Таким образом, мы видим структуру хорошо организованного интернет-магазина и основных управленческих аспектов, направленных на повышение эффективности его работы, которая может пригодиться как маломасштабному, так и крупномасштабному онлайн-ретейлеру.

Литература

1. *Парабеллум А.* Удвоение продаж в интернет-магазине. М.: ПИТЕР, 2013.
2. *Пещанская И.В.* Рынок как коммуникативная система и его развитие в информационном обществе. Электронное изд.: Copyright, 2004.
3. *Писарчук Т.* Эффекты рекламы, ее рентабельность и маленький синий марсианин. 2007. URL: http://marketing.by/main/school/theory/0009334/
4. *Прохорова М.В., Коданина А.Л.* Организация работы интернет-магазина. М.: Дашков и Ко, 2013.
5. Enter. Современные тренды развития ретейла: новый способ покупать. Электронное изд.: Copyright, 2012. URL: http://my.enter.ru/groups/csr/blog/2014

МЕТОДЫ ИДЕНТИФИКАЦИИ НАИБОЛЕЕ ЗНАЧИМЫХ РИСК-ФАКТОРОВ ВИРТУАЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Тараненко Е. Ю.

к. э. н., доцент Северо-Западного института печати Санкт-Петербургского государственного университета технологии и дизайна

Аннотация. Предложена методика выявления наиболее значимых риск-факторов виртуального предприятия, позволяющая при анализе деятельности хозяйствующего субъекта определять и ранжировать наиболее важные факторы, негативно влияющие на исследуемую производственную систему, используя не только качественные, но и количественные методы идентификации рисков. Разработанная методика основана на совместном применении таких методов стратегического менеджмента, как диаграмма причинно-следственных связей, ABC-анализ и метод анализа иерархии, что позволяет более точно проводить процедуру оценки значимости риск-факторов.

Ключевые слова: виртуальное предприятие, риск-фактор, метод анализа иерархий, диаграмма причинно-следственных связей, ABC-анализ, управление риском.

Abstract. A technique to identify the most important risk factors of virtual enterprise, allowing the analysis of the economic entity to identify and rank the most important factors affecting the production system under study, using not only qualitative but also quantitative methods of risk identification. The developed method is based on the combined use of such methods of strategic management, as the diagram cause-and-effect relationships, ABC analysis and the method of analysis of the hierarchy, which allows more accurate assessment of the significance carry out the procedure of the risk factors.

Keywords: virtual enterprise, the risk factor, the method of analytic hierarchy process, diagram cause-and-effect relationships, ABC analysis, risk management.

В настоящее время наблюдаются такие тенденции развития рынков, как глобализация, интернационализация, рост конкуренции, переход к дифференциации выпускаемой продукции, направленной на индивидуальное удовлетворение потребностей покупателей, повышение требований к качеству и цене товара (услуги). Отмеченные факторы, а также развитие сетевых технологий обуславливают

необходимость появления и развития новых форм организации и управления — виртуальных предприятий (ВП), которые создаются путем объединения ресурсов нескольких различных предприятий, именуемых агентами виртуального предприятия [Тарасов, 2003]. Такие предприятия обладают большей управляемостью, способностью быстро адаптироваться к изменениям окружающей среды, позволяют разрабатывать и внедрять инновации.

Несмотря на наличие ряда важных работ по применению количественных методов оценки эффективности и степени рисков управленческих решений предприятия, проблемы исследования и разработки методов и моделей управления рисками виртуального предприятия остаются не решенными полностью.

Описание и алгоритмизация процессов стратегического планирования на основе комплексного применения аналитических методов с учетом особенностей деятельности и развития полиграфии в настоящее время отсутствуют.

Назначение анализа риска — дать потенциальным партнерам необходимые данные при принятии решений о целесообразности участия в проекте и предусмотреть меры по защите от возможных финансовых потерь [Балабанов, 2004].

При учете риска инвестиционного проекта рассматривают его возможность возникновения с позиции всех участников проекта: заказчика, инвестора, исполнителя (подрядчика) или продавца, покупателя.

Риск-стратегии предприятия характеризуется тремя факторами:

- событиями, оказывающими негативное воздействие на исследуемую систему;
- вероятностью появления этих событий;
- оценкой возможного ущерба в результате наступления этих событий.

Методология исследования рисков включает взаимодополняющие количественный и качественный подходы. При качественном анализе рисков проводятся следующие мероприятия: идентификация возможных рисков, описание и оценка возможного ущерба от проявления риска, описание возможных антирисковых мероприятий с указанием их стоимости, исследование на количественном уровне возможности управления рисками стратегии [Там же].

Главная задача качественного анализа — определить факторы риска, этапы работ, при выполнении которых риск возникает, то есть установить потенциальные области риска, после чего идентифицировать все возможные риски. С помощью количественного анализа численно определяются размеры отдельных рисков и риска всего проекта по созданию ВП.

Для оценки рисков и принятия связанного с ними решения необходимо собрать исходную информацию об объекте — носителе риска. Эта первичная стадия включает два основных этапа: сбор информации о структуре объекта и идентификацию опасностей или инцидентов. Предлагается использовать методику выявления наиболее значимых факторов, негативно влияющих на исследуемую систему, основанную на совместном применении таких методов стратегического менеджмента, как диаграмма причинно-следственных связей [Риск-менеджмент..., 2009], АВС-анализ [Кузьмина, Кузьмин, 2002] и анализ иерархии [Саати, 2002] (рис. 1).

Рис. 1. Методы идентификации наиболее значимых риск-факторов виртуального предприятия

Для изучения причин возникновения проблемы (совокупный риск деятельности ВП) строится диаграмма причинно-следственных связей Исикавы («рыбий скелет»), которая позволяет провести анализ и структурировать все факторы, негативно влияющие на функционирование виртуального предприятия. Затем с помощью АВС-анализа агрегированные группы риск-факторов ранжируются и группируются в зависимости от размера их вклада в совокупный эффект путем деления на три категории: А — наиболее важные риск-факторы, которые требуют более пристального внимания; В — промежуточные, требуют к себе меньшего внимания; С — являются второстепенными. В основе АВС-анализа лежит принцип Парето (20:80). То есть 20 % элементов обеспечивают около 80 % результата.

Применение метода анализа иерархий позволяет более точно определить наиболее значимые риск-факторы, влияющие на деятельность виртуального предприятия, для дальнейшей разработки мероприятий по нейтрализации (снижение уровня воздействия) проблемного фактора.

Основное назначение метода состоит в иерархической декомпозиции рассматриваемой проблемы на все более простые составляющие части (элементы) и в экспертной количественной оценке степени взаимодействия элементов иерархии. Строится многоуровневая иерархия, вершиной которой является риск виртуального предприятия. Для сокращения размерности иерархической структуры используются только риск-факторы группы А, выявленные с помощью АВС-анализа.

В целом метод анализа иерархий основан на следующих положениях:

• любая сложная проблема может быть подвергнута декомпозиции;

• результат декомпозиции можно представить в виде иерархической системы наслаиваемых уровней, каждый из которых состоит из многих элементов (факторов);

• на любом уровне иерархии качественные сравнения экспертами попарной значимости элементов могут быть преобразованы в количественные соотношения между ними, при этом они будут отражать объективную реальность;

• возможен синтез отношений между разными элементами и уровнями иерархии.

После построения иерархии устанавливается метод сравнения ее элементов. Строится множество матриц парных сравнений. Парные сравнения проводятся в терминах доминирования одного элемента над другим. Полученные суждения выражаются в целых числах с учетом 9-балльной шкалы.

Исходя из организационной структуры виртуального предприятия, входящих в него территориально распределенных агентов-предприятий, работающих на базе единого информационного пространства Internet, а также используя классификацию рисков, связанных с осуществлением процессов электронной коммерции, определены основные группы факторов, негативно влияющих на функционирование виртуального предприятия.

Причины, которые потенциально могут привести к формированию негативного фактора влияния на деятельность предприятия, исследуются с помощью построения диаграммы причинно-следственных связей (см. рис. 2):

1. Организационная группа:

• риск выхода одного или нескольких членов сети из виртуального предприятия;

• неисполнение установленных сроков выполнения работ или частичное выполнение плановых объемов;

• риск осуществления электронного документооборота (некоторые существенные аспекты использования специализированного программно-технического обеспечения для осуществления взаимодействия между ядром и агентами ВП в электронном виде остаются в той или иной степени неурегулированными законодательно, такое взаимодействие в значительной степени опирается на согласованные положения двусторонних документов, регламентирующих порядок и особенности такого взаимодействия). В такой ситуации ядро и агенты ВП вынуждены полагаться только на двусторонние договоренности и нести повышенный риск пострадать от невозможности или ограниченной возможности использовать для разрешения возникающих спорных вопросов те или иные законодательные нормы;

• сбой программного обеспечения (риск потерь, возникающих в связи с неполадками в работе компьютерных систем, компьютерным мошенничеством и т. д.).

2. Производственно-технологическая группа:

• проектно-издательские промахи и ошибки, влекущие переделки и дополнительные издержки в типографии;

• замечания заказчика по готовой продукции, вызванные недостатками конструкции и нарушениями технологии производства;

• применение материалов, не предусмотренных технической документацией, без согласования;

• некачественная упаковка товара, не обеспечивающая сохранности товара при транспортировании и хранении;

• хранение товара в условиях с отклонениями от установленных норм, приводящих к потере потребительских качеств товара;

• транспортные риски, связанные с перевозками грузов автомобильным, морским, речным, железнодорожным, авиатранспортом и т. д.

3. Маркетинговая группа:

• недостоверность информации (риск неправильной организации маркетинговых исследований и получения неадекватных результатов (даже при самом качественном анализе) при исследовании факторов, влияющих на стратегию фирмы);

• изменение конъюнктуры рынка печатной продукции (риск колебания рыночной конъюнктуры представляет собой целый набор рисков: ценовые риски как на затраты, так и на продукцию, риски изменения структуры и объема спроса; риск изменения требований по исполнению продукции).

4. Финансовая группа:

• инфляционный риск обусловливается возможностью обесценивания реальной стоимости ожидаемых доходов и прибыли предприятия (сырье и комплектующие, используемые в производстве, дорожают быстрее, чем готовая продукция);

• дефляционный риск (при росте дефляции происходят падение уровня цен, ухудшение экономических условий предпринимательства и снижение доходов);

• нестабильность валютного курса (опасность валютных потерь в результате изменения курса валютной цены по отношению к валюте платежа в период между подписанием внешнеторгового соглашения и осуществлением платежа по нему).

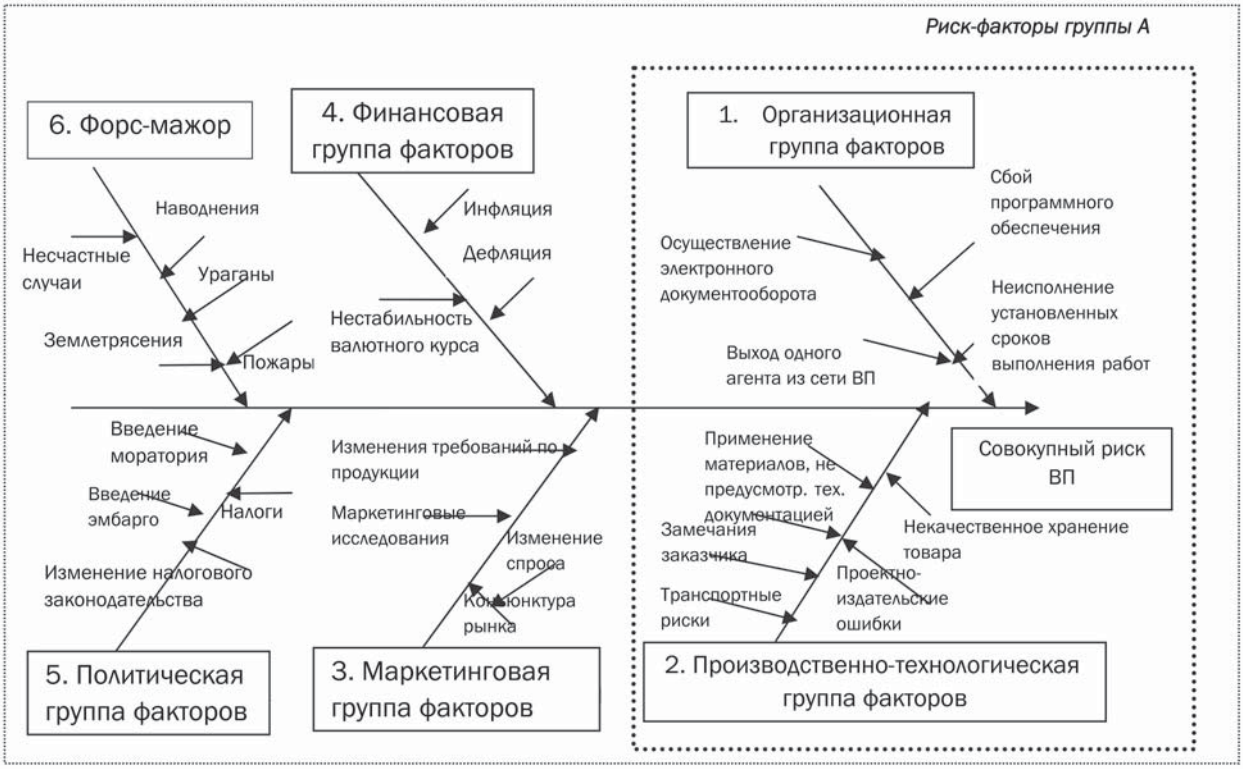

Рис. 2. Диаграммы причинно-следственных связей

5. Политическая группа:

• невозможность осуществления хозяйственной деятельности вследствие военных действий, введения эмбарго из-за отказа нового правительства выполнять принятые предшественниками обязательства;

• введение отсрочки (моратория) на внешние платежи на определенный срок ввиду наступления чрезвычайных обстоятельств;

• неблагоприятные изменения налогового законодательства (риск введения новых видов налоговых платежей, риск увеличения ставок действующих налогов, риск изменения условий и сроков уплаты налоговых платежей, риск отмены налоговых льгот).

6. Форс-мажор:

• риски, связанные с проявлением стихийных сил природы: пожары, ураганы, землетрясения, наводнения, несчастные случаи.

При построении многоуровневой иерархии риска деятельности ВП используются только риск-факторы группы А, выделенные пунктирной линией на рис. 2. На промежуточных уровнях помещаются подвиды риска. Эти подвиды характеризуются группировкой факторов риска по принципу близости их природы, специфики и сферы проявления. Фрагмент такой структуры приведен на рис. 3. Количественные оценки влияния элементов нижних уровней на элементы верхних уровней иерархии проводятся методом парных сравнений, для чего на основе экспертных оценок составляются матрицы парных сравнений. На следующем шаге выполняется свертка всех оценок иерархии для получения приоритетов альтернатив относительно цели, расположенной в фокусе иерархии.

На основе полученной иерархической структуры риск-факторов группы А, с применением метода анализа иерархий, диаграммы Исикавы и АВС-анализа был идентифицирован такой риск предприятия, как выход одного или нескольких членов сети из виртуального предприятия (отказ от сотрудничества).

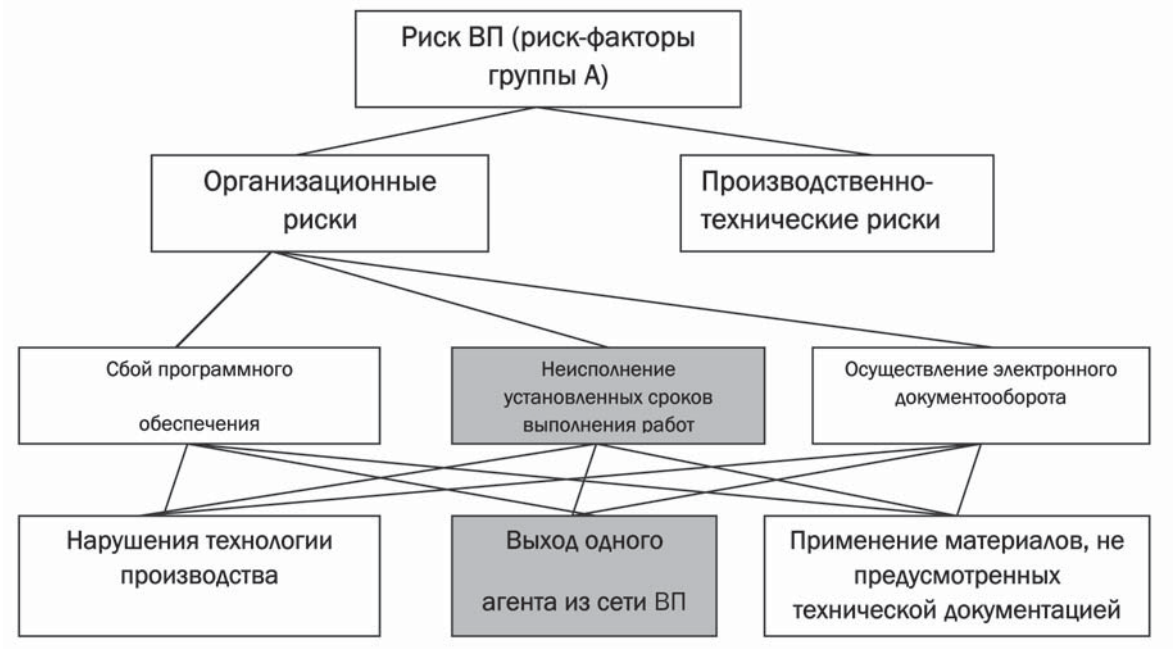

Рис. 3. Иерархическая структура рисков
виртуального издательско-полиграфического предприятия (группа А)

К наиболее важным задачам при проектировании виртуального издательско-полиграфического предприятия можно отнести задачу оптимального подбора агентов, заключающуюся в выборе по заданному набору критериев из множества возможных кандидатов на роль агента наиболее предпочтительного. Решение задачи выбора наилучшего кандидата на роль агента осуществляется с помощью предлагаемой методики, основанной на применении диаграммы Исикавы, АВС-анализа и метода анализа иерархий.

Издательско-полиграфическое предприятие находится в «стрессовой» ситуации ввиду сокращения времени на изготовление тиража, поэтому возможность выполнения заказа книготоргового предприятия зависит не только от того, может ли типография выполнить заказ в установленный срок с технической точки зрения. Также важно, может ли она при необходимости перенести время изготовления других тиражей, чтобы выполнить заказ издательства, или обеспечить сверхурочную работу своих сотрудников, что приведет к повышению стоимости изготовления тиража за счет дополнительных расходов и платы за риск. Это означает, что критериями стоимости изготовления тиража являются не только расценки типографии-кандидата на полиграфические услуги, но и плотность производственного графика этого предприятия, при высоком уровне которого стоимость печати и послепечатной обработки может увеличиться.

На первом уровне иерархии с помощью метода диаграммы Исикавы и ABC-анализа были выявлены следующие критерии отбора: стоимость выполнения заказа, качество продукции, надежность типографии, территориальное расположение типографии.

Каждый критерий разбивается на ряд собственных подкритериев (подцелей). Для критерия «стоимость выполнения заказа» в качестве подцелей использовались такие критерии: соответствие цены и качества, наличие системы скидок для постоянных заказчиков, возможность поэтапной оплаты заказа. Для критерия «качество продукции»: качество используемых для изготовления заказа материалов, современность оборудования (его исправная работа), профессионализм исполнителей заказа. Для критерия «надежность фирмы»: вероятность выполнения заказа в установленный срок, длительность работы на рынке, репутация типографии (отзывы заказчиков). Для критерия «территориальное расположение»: близость к пункту доставки заказа, стоимость транспортных услуг от типографии до заказчика.

На нижнем уровне иерархии представлен набор предприятий (типографий), из которого должен производиться выбор кандидата на роль агента.

Результатом проведенного вычислительного эксперимента по выбору агента (типографии) для виртуального издательско-полиграфического предприятия служит диаграмма, полученная с помощью метода анализа иерархий, реализованного в системе поддержки принятия решений «СППР Выбор» [Система поддержки...] (табл. 1).

Таблица 1

Результаты решения задачи выбора кандидата на роль агента (типографии) с помощью программы «СППР Выбор»

Номер кандидата	**Наименование предприятия (типографии)**	**Расчетное значение веса**
1	ООО «Принтер», Москва	0,067
2	«Полиграф», СПб	0,073
3	NovaColor, Швеция	0,37
4	ООО «Медведь»	0,30
5	Типография CMYK, СПб	0,09
6	FinPrint, Финляндия	0,10

В итоге на роль агента (типография) предлагается выбрать типографию NovaColor, которой соответствует наибольшее значение веса, равного 0,37. Типография обладает оптимальным набором оборудования для печати и автоматизированной сборки книжной продукции, квалифицированными кадрами и 15-летним опытом в полиграфии. При этом стоимость услуг на порядок ниже, чем у конкурентов. На основе предлагаемой методики представляется возможным сформировать список альтернативных кандидатов на роль агента виртуального издательско-полиграфического предприятия, который можно будет использовать для замены агентов, отказавшихся от сотрудничества.

Предложена методика выявления наиболее значимых риск-факторов виртуального предприятия, отличающаяся от известных подходов к идентификации рисков на качественном уровне совместным применением таких инструментов риск-менеджмента, как диаграмма причинно-следственных связей, ABC-анализ и метод анализа иерархии, и позволяющая более точно определять наиболее важные риск-факторы.

В результате решения задачи идентификации риск-факторов виртуального издательско-полиграфического предприятия с помощью предлагаемой методики был выявлен в качестве наиболее значимого такой риск предприятия, как выход одного или нескольких членов сети из состава виртуального предприятия. Кроме того, была решена задача выбора наилучшего кандидата на роль агента виртуального предприятия. Выбор наилучшего кандидата предлагается использовать также и для снижения риска отказа агента от сотрудничества путем замены этого агента-предприятия кандидатом из ранжированного списка альтернатив.

Анализ результатов вычислительных экспериментов показал корректность и эффективность предлагаемого подхода к идентификации риск-факторов виртуального предприятия.

Литература

1. *Балабанов И.Т.* Риск-менеджмент. М.: Финансы и статистика, 2004.
2. *Кузьмина Е.А., Кузьмин А.М.* Функционально-стоимостный анализ. Экскурс в историю // Методы менеджмента качества. М., 2002. № 7. С. 14–20.
3. *Саати Т.Л.* Принятие решений. Метод анализа иерархий. М.: Радио и связь, 2002.
4. Система поддержки принятия решений (СППР) «Выбор». URL: http://www.ciritas.ru
5. Риск-менеджмент инвестиционного проекта: учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / под ред. М.В. Грачевой, А.Б. Секерина. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.
6. *Тарасов В.Б.* Предприятия XXI века: проблемы проектирования и управления // Автоматизация проектирования. 2003. № 4 (10).

МОТИВАЦИЯ ТРУДА РАБОЧИХ НА ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ МАЛОГО БИЗНЕСА ЛЕНИНГРАДСКОЙ ОБЛАСТИ

Чеховских И. А.

к. э. н., доцент кафедры управления трудовыми и социальными процессами Санкт-Петербургского государственного экономического университета

Аннотация. Целью настоящего исследования является анализ текущего положения малого производственного бизнеса в Ленинградской области, а именно отражение кадровой ситуации в части квалифицированного рабочего персонала. В статье описываются основные управленческие проблемы предпринимателей-руководителей, особенности социально-трудовых отношений в современном отечественном малом производственном бизнесе, а также мотивация рабочего персонала.

Ключевые слова: мотивация, социально-трудовые отношения, квалифицированные рабочие, производительность труда, патернализм.

Abstract. Purpose of the present research is analysis of Leningrad region small industrial business current position. That is reflection of personnel situation concerning qualified workers. Paper describes the main management problems of businessmen, the features of labour relations in the modern native small industrial business, also workers motivation.

Key words: motivation, labour relations, qualified workers, labor productivity, paternalism.

Создание представляемой статьи стало возможным благодаря перманентно проводимому автором исследованию малого производственного бизнеса Ленинградской области, преимущественно Волховского района. Методы исследования — свободные интервью с директорами-собственниками производств, приватные беседы с ними же, экскурсии на производства, наблюдение за трудом рабочих, общение с рабочими.

Существующее ныне в Ленинградской области отечественное промышленное производство малого бизнеса функционирует в основном на базе советских заводов и фабрик, захиревших в 90-е годы прошлого столетия. Производственные площади этих заводов арендовались или выкупались предпринимателями, следовательно, производственное оборудование советского образца тоже пере-

шло к новым собственникам. Нередко владельцами цехов или отделов становились руководители, работавшие здесь же в советский период: ведущие инженеры, директора или их заместители, то есть люди, имевшие управленческий и инженерный опыт на этих же советских производствах и на том же советском оборудовании. Это оборудование продолжает функционировать и по сей день; малый производственный бизнес не может позволить себе обновлять парк станков, ибо это очень дорого. Сегодня, в XXI веке, на малых производствах, в цехах бывших советских заводов Ленинградской области можно обнаружить действующие станки 1960-х годов. Кстати, предприниматели-производственники говорят, что они самые надежные. Уже полвека служат, ремонтируются, когда это необходимо, и продолжают служить. А вот оборудование времен 1980-х уже вышло из строя, станки пришлось списать: в поздний советский период качество машиностроения упало.

Как известно, выполнение производственных операций на специальном оборудовании требует определенной квалификации. Это означает, что здесь могут трудиться либо опытные, получившие необходимую квалификацию рабочие с изрядным профессиональным стажем, либо молодые рабочие, прошедшие производственное обучение в профессиональных учебных заведениях или прямо на рабочем месте, при наличии института наставничества.

Приблизительный средний возраст рабочих, занятых на малых производственных предприятиях в Ленинградской области, составляет около 50 лет. Производственные предприятия вообще испытывают кадровый голод относительно квалифицированных рабочих: советские рабочие приближаются к пенсионному возрасту и даже превышают его, а современная молодежь выбирает другие виды работ и способы заработка, нежели рабочие специальности. Поэтому предприниматели и руководители малых производств действительно озабочены проблемой сохранения и удержания квалифицированных рабочих. Работодатели берегут таких рабочих, стараясь удержать их как можно дольше на предприятии и в состоянии работоспособности. Чтобы квалифицированный рабочий персонал оставался на предприятии, не уходя на пенсию или к конкурентам, предприниматели периодически повышают им заработную плату, предоставляют некоторые льготы — например, увеличивают продолжительность отпуска, выплачивают премии, делают ценные подарки к памятным датам (ветеранам предприятий к юбилеям или пенсионному дню рождения дарили стиральные машины, кухонную и бытовую технику). Также руководители промышленных организаций принимают меры социального характера. Например, они трудоустраивают на предприятия родственников значимых сотрудников, формируя, по сути, на локальном уровне трудовые династии.

Учитывая средний возраст квалифицированных рабочих на малых промышленных предприятиях Ленинградской области, можно сделать вывод, что большинство из них имеет опыт прежних социально-трудовых отношений в социалистической системе.

Как же обстоит дело с трудовой мотивацией рабочих на указанных предприятиях? Предприниматели и руководители малых производственных организаций Ленинградской области сетуют на привычные для рабочих нарушения дисциплины труда. Именно в этих нарушениях руководители и видят основную причину снижения производительности труда. Алкоголизм — заурядное явление среди рабочих. Предприниматели вынуждены «работать» с этим, регулируя выплату заработной платы (не платить, например, до окончания выполнения заказа), подключая к «общему делу» жен рабочих, чтобы те контролировали мужей и получали зарплату сами, лично в руки. Пьющих рабочих возможные невыплаты заработной платы в связи с простоями из-за пьянства не пугают и не останавливают, но на их жен такие негативные исходы влияют. Получается, что супруги пьющих рабочих становятся помощницами руководителей предприятий в деле управления персоналом.

Известны случаи, когда собственники-руководители в борьбе с пьянством предпринимали подлинные попытки «управления организационной культурой». В своем стремлении выполнять заказы в срок они договаривались с рабочими о воздержании от алкоголя на период выполнения работ. Если условие выполнялось, руководители, сдав продукцию и получив за нее оплату, сами устраивали рабочим «корпоративные» пьянки, позволяя персоналу напиться до той стадии, до какой хочется, «за счет заведения». И даже обеспечивали развозку по домам и передачу «тел» на руки женам. Однако дальнейший опыт показал, что подобные практики не эффективны, ибо коллективная пьянка на родном предприятии становилась началом долгосрочных запоев.

Можно привести и другой пример управленческого воздействия на мотивацию рабочих с позиции управления организационной культурой. Некоторые предприниматели, имеющие партнеров по

бизнесу в Петербурге или других крупных городах, желая отвратить от возможного пьянства молодых рабочих, стали отправлять их в командировки к своим партнерам. Работодатели пытались с помощью таких действий достичь нескольких целей: во-первых, дать молодым рабочим возможность получить новые профессиональные навыки на производственном предприятии в другом городе, чтобы затем повысить производительность уже на родном заводе; во-вторых, развивать отношения с деловым партнером, обмениваясь персоналом; в-третьих, повысить общекультурный уровень молодых рабочих из малых городов/поселений/деревень Ленинградской области, показав им возможность более качественного уровня и образа жизни. Руководители надеялись отвратить таким образом рабочих от пьянства и повысить их мотивацию. В большинстве случаев им это удавалось. Рабочая молодежь действительно узнавала о другом, более осмысленном образе жизни, о других возможностях и — увольнялась с родного предприятия, чтобы уехать в Петербург или другой крупный город и трудоустраиваться уже там.

Помимо пьянства, рабочие теряют время на перекуры, чаепития, ранние уходы с работы, опоздания. Некоторые руководители говорят, что стараются организовать трудовой процесс так, чтобы давать рабочим возможность отдохнуть: кроме обеденного перерыва, организуют еще два регламентированных перерыва на чай — по 15 минут. Рабочие же злоупотребляют временем отдыха, произвольно увеличивая его каждый раз до получаса.

Стремясь повысить производительность труда, руководители применяют административные и экономические методы. Издаются внутренние приказы о штрафах за нарушения трудовой дисциплины, вплоть до увольнения в крайних случаях, под личную подпись каждого рабочего. По итогам месяца выплачиваются существенно меньшие суммы, из заработной платы вычитаются фактически не отработанные часы.

Предприниматели стараются привлекать к работе новых, молодых рабочих. Эта задача решается с трудом, поскольку, как уже было сказано выше, молодежь неохотно вступает в ряды рабочих. Помимо того что молодежь ищет другие формы заработка (многие из нихмолодые люди считают, что рабочему нужно много «вкалывать», хотя существенно больше зарабатывать можно в торговле или в сервисе, а работать там, по их мнению, много не нужно), молодым людям (даже если бы они захотели) просто негде получить профессиональное образование. Многие советские профтехучилища в Ленинградской области были закрыты, а те, что остались, не могут удовлетворить потребности работодателей в квалифицированной рабочей силе. Важно отметить еще и тот факт, что Ленинградская область велика, а несколько имеющихся профтехучилищ локальны, то есть в них поступают в основном местные выпускники школ. Перемещаться даже в пределах области, чтобы получить профессиональное образование, многим молодым людям дорого: надо решать вопрос с жильем, с проездом и с проживанием. И еще один фактор: выпускники ПТУ, например Шлиссельбургского и Выборгского, едут трудоустраиваться в первую очередь в Петербург, где заработная плата существенно выше, чем могут предложить областные работодатели.

Предприниматели-производственники понимают, что в конкурентной борьбе за привлечение молодых рабочих-мигрантов (любого происхождения: в пределах ли сугубо Ленинградской области или же за ее рамками, например, трудовых мигрантов из бывших советских республик) им необходимо обеспечить жилищные условия. Это означает, что работодателю нужно создавать жилищный фонд (строить общежития или выделять служебные квартиры), обеспечивать пункты дешевого питания для своего персонала — рабочие столовые или кафе. Понятно, что подавляющему большинству собственников малых производств это просто не под силу. В случаях же потенциальной готовности к подобным инвестициям существует высокая степень риска их потерять: необходимо проделать длительную подготовительную работу по подаче заявления на земельный участок, затем нужно подать заявку на тендер. Участие в тендере в отечественных условиях само по себе весьма затратно. Кроме того, если подразумеваемые затраты на тендер недостаточны, существует большая вероятность этот конкурс проиграть. А время и средства уже упущены, и результат не достигнут. Редкие случаи, когда предприниматели все же покупали квартиры в собственность и использовали их как служебные для персонала, не являются показательными. Владельцы малых производственных предприятий считают, что вопросами привлечения квалифицированного рабочего персонала должны заниматься в большей степени муниципальные власти, так как малые города и поселения Ленинградской области развиваются плохо, население уменьшается, привлекательность проживания здесь низкая. Поэтому

локальные муниципальные или региональные власти в интересах развития вверенных им малых городов/поселений должны были бы со своей стороны поспособствовать строительству новых жилых зданий, общежитий, открытию недорогих кафе, столовых и ресторанов, совершенствованию местной инфраструктуры.

Принимая все вышеописанное во внимание, можно сделать вывод о том, что современный российский малый производственный бизнес (на примере Ленинградской области) существует и функционирует в устойчивой и системно воспроизводящейся патерналистской организационной культуре, которая, как известно, транслирует определенные социально-трудовые отношения и управленческие методы. И судя по всему, в условиях дисбаланса рынка труда в сторону превышения спроса на квалифицированный рабочий труд над его предложением именно патерналистские методы мотивации останутся востребованными и относительно успешными. Патернализм как система управления актуален в определенных рыночных условиях, а именно когда перед руководителями предприятий стоит задача удержать имеющийся персонал и привлечь, по возможности, новый. Некоторые западные исследователи пишут, что патернализм на российских предприятиях — это «общий системный феномен, который характеризует способ экономического и социального регулирования» [Лефевр, 2008].

Патернализм как культура управления присущ российским предприятиями еще с советских времен, для нынешних малых производств он является рыночной версией — продолжением социалистических социально-трудовых отношений. С. Лефевр приводит следующие основные черты патернализма, как западноевропейского, так и российского (постсоветского): цель патернализма — воспроизводство рабочей силы на рынке труда особого типа. Такой тип рынка труда соответствует индустриальной экономике и характеризуется слабостью в привлечении рабочей силы, в обеспечении ее устойчивости или закрепления, создании инфраструктуры — медицинских учреждений, школ, центров образования и культуры. Особую значимость имеет жилищная политика, управленческая власть легитимируется посредством обращения к морали, в той или иной форме отрицается социальное расслоение, вместо которого либо руководителю-владельцу присваивается роль отца дружного рабочего семейства (присуще рыночным отношениями), либо руководитель представляется членом единого коллектива (соответствует советским социально-трудовым отношениям).

Патернализм — это не просто политика управления, это отсылка к определенной идеологии и морали. «Анализ патернализма, с нашей точки зрения, не может игнорировать вопрос о намерениях собственника, предпринимателя и другие объяснительные гипотезы, лежащие за пределами логики исключительно интересов предприятия. Патрон руководствуется целью получения прибыли, но при достижении этой цели его этика не перестает быть значимой, он не остается только фабрикантом и счетоводом. Он является носителем определенной идеологии, представления относительно своей социальной роли» [Лефевр, 2008]. Все вышеописанные управленческие действия руководителей-собственников в малом производственном бизнесе полностью укладываются в приведенную цитату и действительно направлены на поддержание справедливой трудовой морали среди рабочих.

Управленческий патернализм на российских предприятиях подкрепляется государственным патернализмом, который также продолжает свое победоносное шествие и в постсоветский период. Россияне имеют в целом обширные требования к роли государства и уверены, что именно государство должно обеспечивать разнообразные права населения, включая материальные. При проведенном опросе из утверждений «государство обязано обеспечить достойный заработок» и «государство обязано следить за исполнением законов, заработок — самостоятельная забота каждого» почти 60 % ответивших выбрали первое. Население чувствует, что государство ему обязано, а свою ответственность ощущает лишь в незначительной степени [Государственный патернализм...]. Исследователи полагают, что причины такого отношения к роли государства лежат, во-первых, в советском наследии, а во-вторых, в поддержке государством патерналистской модели.

Полемика вокруг патернализма ведется в основном с двух позиций. Одна из них рассматривает патернализм как исторический тип управления, оставшийся в прошлом для экономически развитых западных стран. Следовательно, Россия в этом плане является отсталой страной. Другая позиция, которой мы старались придерживаться в данной работе, оценивает патернализм как неизбежную систему отношений в определенных условиях рынка труда. Учитывая историческое наследие отечественного индустриального менеджмента, а также существующую систему государственного управления и ожиданий населения, можно сделать следующий вывод: в современных условиях развития

экономики, общественных отношений, общественной культуры и особенностей российской государственной власти патернализм надолго закрепился как относительно эффективная система управления и мотивации рабочего персонала к труду.

Литература

1. *Андреева И.В., Бетина О.Б., Чеховских И.А.* Регулирование социально-трудовых отношений в России: ценностный подход // Вестник ИНЖЭКОНа. 2013. Серия: экономика. Выпуск 1 (60). С. 78–85.
2. Государственный патернализм лишает экономику перспектив роста // Левада-Центр, 07.02.2013. URL: http://www.levada.ru/07-02-2013/gosudarstvennyi-paternalizm-lishaet-ekonomiku-perspektiv-rosta (дата обращения 28.04.2013).
3. *Лефевр С.* Социальная роль предприятий в России: объяснительные возможности термина «патернализм» // Мир России. 2008. Т. 17. № 3. С. 149–170.
4. *Чеховских И.А.* Актуальные проблемы управления персоналом в малом промышленном бизнесе в условиях ограниченных человеческих ресурсов: результаты исследования промышленных предприятий малого бизнеса в Волховском р-не Лен. обл / отв. ред. Ю.В. Мячин // Современный менеджмент: проблемы и перспективы. Материалы 7-й международной научно-практической конференции 12–13 апреля 2012 г. Ч. 3. Секции 2–4. СПб.: СПбГИЭУ. 2012.
5. *Laukkanen V., Siimeksela M.* The role of organisational culture and inner work life in motivating personnel // Современный менеджмент: проблемы и перспективы. Материалы VIII Международной научно-практической конференции 11–12 апреля 2013 г. Ч. 1. Пленарные доклады. С. 30–34.
6. *Moine J.M.* Aux sourcas du paternalisme dans la siderurgie lorraine avant 1914. Esquise d'un bilan proviso ire / E. Aerts, C. Beaud, J. Stengers (edc.) // Tenth International History Congress, Leuven University Press, 1990.

ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ КОМПЛЕКСНОЙ АВТОМАТИЗАЦИИ ТРАНСПОРТА: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

Васильев Ф. В.

преподаватель кафедры менеджмента НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург

Аннотация. В статье рассматривается стратегия развития городского пассажирского транспорта. В статье приводится анализ ситуации в отрасли и выявляются основные транспортные проблемы мегаполисов. Учитывая негативные тенденции в отрасли, автор разрабатывает ключевые варианты решения этих проблем. Также в статье рассматриваются инновационные системы комплексной автоматизации транспорта

Ключевые слова: менеджмент, городской пассажирский транспорт, инновации.

Annotation. The article deals with the development strategy of urban passenger transport. The article analysis of the situation in the industry today and raises the problem of urban passenger transport in megapolises. Given the negative trends in the industry. The author formulates solutions to existing problems. The article also discusses an innovative system of complex automation of transport.

Key words: small management, innovation infrastructure, passengers transport.

Городской пассажирский транспорт является одной из необходимых и важных составляющих экономики любого города, как крупного, так и малого. Нормальное развитие городского пассажирского транспорта не только прямо влияет на экономику населенного пункта, но и косвенно — на его социальную обстановку.

Для изучения транспортной системы и степени ее эффективности и экономической целесообразности рассматриваются следующие коэффициенты: численность занятых в организации перевозок, протяженность путей (дорог) и грузовой и пассажирский оборот [Система коэффициентов...]. В зарубежных странах транспортные системы регулируются всеми уровнями государственной власти, но тем не менее существуют и общемировые законодательные акты, которые регулируют правила перевозки. Применительно к городскому транспорту российских городов как региональных и федеральных субъектов также существуют специфические законодательные акты, которые регулируют правила организации транспортной системы.

Важнейшей категорией считается организация системы транспортного обслуживания населения. Под организацией транспортной системы необходимо понимать совокупность мероприятий, которые направлены на эффективное функционирование данной системы с помощью координации, контроля, упорядочивания элементов системы [Троицкая, 2003]. Под элементами управления, которые непосредственно осуществляют этот процесс, понимают автоматизированные сигналы светофора, диспетчерские пункты, железнодорожные стрелки и т. д. Регулируют транспортную систему правила (законы, правила дорожного движения), которые носят универсальный характер и обязательны для выполнения всеми участниками движения.

Развитие любой транспортной системы подразумевает под собой увеличение вместимости и грузоподъемности транспортных средств, скорости движения, безопасности и пропускной способности. Транспортная система влияет не только на экономическую обстановку в городе, но и на социальную составляющую. Поэтому организация транспортных перевозок, внедрение новых видов транспортных средств, увеличение количества маршрутов должно всегда тщательно продумываться для того, чтобы не вызвать негативных процессов [Галабурда и др., 1996]. Транспортная политика должна соответствовать интересам всех уровней власти и населения в первую очередь. Применительно к Российской Федерации, например, городские власти должны учитывать пожелания региональных государственных органов, которые, в свою очередь, действуют в рамках федерального законодательства, первоочередной задачей которого является единство проводимой политики на всей территории страны. Существенно влияет на качество организации транспортной системы уровень развития муниципалитетов и территориальные особенности страны. Понятно, что в относительно меньших по территории странах с развитой экономикой (например, европейские государства), чем Российская Федерация, намного проще правильно организовать транспортную систему как на уровне муниципалитетов, так и на уровне страны или международном уровне.

Как правило, на федеральном уровне задаются общие вектора развития той или иной отрасли, происходит перераспределение бюджетных средств для поддержания жизненно необходимых, но дотационных отраслей. В настоящее время российская транспортная система как раз являлась и является реципиентом федеральных дотаций [Гасникова, 2012]. Большинство российских транспортных хозяйств испытывают такие трудности, как недостача финансирования, рост цен на бензин, физическое и моральное старение подвижного состава, что влечет за собой снижение безопасности организации поездок, а также рост цен на комплектующие к подвижным составам. В свою очередь граждане недовольны постоянным ростом цен за проезд, ухудшением качества обслуживания, неравномерным движением транспорта (не по расписанию) и т. д.

Основным государственным органом, который ответственен за регулирование транспортной системы всей страны, является Министерство транспорта Российской Федерации, которое находится в ведомстве Правительства РФ. Министерство транспорта РФ является органом исполнительной власти, который осуществляет функции по выработке государственной политики и нормативно-правовому регулированию по всем видам транспорта и осуществляет руководство над подконтрольными министерствами [ППРФ № 395], разрабатывает правила перевозок пассажиров, груза, применения тарифов и взимания сборов.

В регионах Минтранс реализовывает свои полномочия посредством региональных представительств. Рассмотрим государственные и коммерческие структуры, которые взаимосвязаны в рамках регулирования транспортной системы. В процессе анализа государственной структуры управления было выяснено, что на уровне Санкт-Петербурга как города федерального значения действуют Комитет по транспорту и Санкт-Петербургское государственное казенное учреждение «Организатор перевозок», которое является подведомственной структурой Комитета. Комитет по транспорту также в большей степени издает законодательные акты на уровне города и агломерации, частично взаимодействует с предприятиями-перевозчиками посредством СПб ГКУ «Организатор перевозок».

СПб ГКУ «Организатор перевозок» ответственно за проведение реформы городского пассажирского транспорта [Информация о государственном органе...]. Основные функции организации — обеспечение наиболее комфортных условий для пассажиров (соблюдение расписания, модернизация подвижного состава), определение условий деятельности государственных и коммерческих перевозчиков, контроль за их выполнением.

Управление процессом организации является одной из задач в рамках осуществления перевозок в мегаполисе. Основным правовым актом, в котором обозначены основные моменты по организации транспортных потоков, является «Методическое руководство по стратегии управления транспортными потоками в системах автоматизированного регулирования движения на автомобильных магистралях» [Методическое руководство..., 1980]. В Общих положениях данного документа указывается, что существует необходимость в формировании стратегических концепций, комплекса моделей управляемого объекта и основанных на них алгоритмов переработки информации и принятии управленческих решений. Конечной целью действий в рамках данного документа является повышение эффективности работы автомобильного транспорта и дорог. Данный документ актуален и на сегодняшний день в России.

Обратимся к другому нормативно-правовому акту — Приказу Минавтотранса РСФСР от 31.12.1981 № 200 «Об утверждении Правил организации пассажирских перевозок на автомобильном транспорте». Согласно данному документу, основными задачами автотранспортных предприятий являются:

- полное удовлетворение потребностей населения в пассажирских автомобильных перевозках;
- обеспечение высокой культуры обслуживания;
- доставка пассажиров безопасно и в кратчайшие сроки.

Организация пассажирских перевозок включает в себя:

- систематическое и полное изучение пассажиропотоков;
- нормирование движения автомобильного транспорта;
- разработка текущих и перспективных планов развития всех видов автотранспорта и т. д.

Данные правила содержат в себе также основные требования, которые предъявляются к работникам пассажирского автотранспорта, порядок организации автобусных перевозок, нормирование скоростей для перевозки и конкретику по вышеперечисленным пунктам. На основании вышеприведенных законодательных актов можно сделать повторный вывод о том, что организация перевозок является сложной задачей, которая требует комплексного решения.

Как уже было упомянуто ранее, разработать методику и план действий по совершенствованию транспортной системы — это половина задачи. Вторая половина задачи — это обеспечение надлежащего управления за процессом организации пассажирских перевозок в крупном городе.

Современный крупный город имеет высокий уровень накопления и концентрации экономической деятельности и сложную пространственную структуру, которые должны поддерживаться хорошо развитой транспортной системой. Бесперебойное функционирование дорожно-транспортного комплекса является базовым условием устойчивого развития города и социального благополучия населения.

Городская транспортная система современного крупного города должная отвечать следующим требованиям [Пугачев, 2009]:

- во-первых, представлять собой сбалансированную совокупность общественного и индивидуального видов транспорта, учитывающую местные, социально-экономические, технические и экологические возможности и ограничения;
- во-вторых, быть удобной, надежной и безопасной, рационально использовать ограниченные энергетические, земельные и другие ресурсы.

Следует сказать, что транспортные проблемы крупных городов имеют место, когда транспортная система, по целому ряду причин, не может удовлетворить многочисленные требования городского развития, прежде всего мобильности его населения [Rodrigue et al., 2009].

На современном этапе развития Санкт-Петербурга наблюдается усиливающийся конфликт между возросшей интенсивностью движения и пропускной способностью улиц, который приводит к образованию ежедневных пробок и требует не только оперативного вмешательства в уже создавшуюся ситуацию, но и осуществления регулирующих действий в области организации дорожного движения со стороны законодательных и исполнительных органов власти.

Многие исследователи сходятся во мнении, что пробки являются следствием быстрой автомобилизации населения, медленными темпами дорожного строительства, плохим состоянием дорожного покрытия. И если не снизить влияние первой причины (автомобилизации), то серьезно улучшить дорожную обстановку невозможно, даже если радикально понизить роль остальных факторов — в соответствии с европейским опытом.

К 2008 году стало ясно, что городу необходимо радикально изменить систему управления транспортом. Выстроенная к тому времени двухуровневая организационная структура (Комитет по транспорту городского правительства — перевозчики) оказалась неэффективной. Объемы субсидирования перевозчиков за перевозку льготников все увеличивались, а качество обслуживания пассажиров вызывало многочисленные нарекания. В итоге был дан старт проекта по созданию новой системы управления городским транспортом.

Проект начался с того, что были приняты нормативно-правовые акты, преобразующие систему управления транспортом из двухуровневой в трехуровневую. Звеном между Комитетом по транспорту и перевозчиками стало Санкт-Петербургское государственное казенное учреждение «Организатор перевозок», на которое были возложены все организационные функции и большинство управленческих задач. С этого момента модель управления перевозками стала выглядеть так: государственный орган управления — организатор перевозок — перевозчики. В итоге весь транспортный комплекс оказался в одних руках, в то время как в других городах России, в том числе и в Москве, это далеко не всегда так, что приводит к большому количеству всевозможных издержек.

Одной из своих первостепенных задач СПб ГКУ «Организатор перевозок» выделило создание единой системы мониторинга и управления городским транспортом. В рамках поставленной задачи были разработаны технические требования к проекту. На предварительной стадии были рассмотрены решения, предлагаемые более чем 30 российскими и зарубежными компаниями. В конкурсе принимали участие разработки, представленные как лидерами рынка, так и нишевыми компаниями, имеющими колоссальные перспективы при последующем масштабировании проекта.

Группа компаний CSBI выиграла этот конкурс, представив систему комплексной автоматизации транспорта, отвечающую ключевым требованиям СПб ГКУ «Организатор перевозок», работа над которой началась в 2008 году. В отличие от альтернативных решений, информационная система (ИС) «СКАТ» вертикально интегрирована, то есть изначально разработана для решения задач тактического и стратегического уровней управления.

Система доступна также для любого бортового навигационного оборудования (БО), которое поддерживает протокол передачи геоданых в СКАТ, в связи с этим она может интегрироваться практически с любыми моделями БО. Несмотря на то что в Санкт-Петербурге на всех видах транспорта стоит БО производства CSBI Group, было принято решение отказаться от производства собственного оборудования и использовать продукцию сторонних производителей.

ИС «СКАТ» в Санкт-Петербурге:

- охватывает свыше 4 тыс. единиц транспорта 17 компаний-перевозчиков;
- контролирует более 700 городских транспортных маршрутов;
- регистрирует порядка 800 тыс. рейсов в месяц;
- регистрирует около 5 млн поездок в день.

В Комитете по транспорту Правительства Санкт-Петербурга функционирует единый диспетчерский центр на 55 рабочих мест, оснащенный современным компьютерным оборудованием. Система также поддерживает 450 удаленных рабочих мест.

Для жителей и гостей Санкт-Петербурга создан и функционирует транспортный интернет-портал http://transport.orgp.spb.ru, позволяющий видеть местонахождение необходимого транспорта в режиме реального времени и способствующий оптимальному планированию маршрута передвижения по городу. Сегодня на портале можно наблюдать за движением автобусов и аквабусов.

Благодаря внедрению ИТС «СКАТ» Санкт-Петербург в период с 2008 по 2012 год сэкономил 628 млн рублей бюджетных средств — субсидий перевозчикам. Введение централизованной диспетчеризации транспорта способствовало сокращению 324 низкоквалифицированных рабочих мест и экономии 97 млн рублей. По данным на май 2012 года, на 11 % сократилось количество обращений граждан с жалобами на работу общественного транспорта.

Такой проект, как создание и внедрение интеллектуальной информационной транспортной системы «СКАТ», подводит технологический и инновационный фундамент для реализации социальной политики города, развития социальных сервисов для жителей и гостей Санкт-Петербурга.

Система предназначена для координации и контроля пассажирских перевозок на уровне государственного заказчика в трехступенчатой модели управления: государственный орган управления — организатор перевозок — перевозчики.

ИС «СКАТ» базируется на современных навигационно-коммуникационных технологиях и использует данные глобальной навигационной спутниковой системы ГЛОНАСС/GPS.

СКАТ централизованно решает следующие задачи:

- контроль и оперативное управление транспортными потоками;
- формирование маршрутной сети;
- формирование расписаний движения;
- формирование отчетности;
- расчет государственных субсидий перевозчикам;
- диспетчерское регулирование;
- сбор и анализ диагностической информации о работоспособности бортового оборудования, установленного на транспортных средствах;
- предоставление населению актуальной информации о движении транспорта в виде ряда социальных сервисов (мобильные приложения, табло остановочных павильонов, интернет-портал общественного транспорта, sms-информирование и т. п.);
- обеспечение безопасности на транспорте.

Автором была проведена работа по анализу ситуации с транспортным обслуживанием населения с управленческой точки зрения.

Были выявлены серьезные проблемы, связанные с несовершенством нормативно-законодательной базы. Основным нормативно-правовым документом является Приказ Минтранса РСФСР от 31 декабря 1981 г. № 200 «Об утверждении правил организации пассажирских перевозок на автомобильном транспорте». Данный документ утратил свою силу по истечении срока давности. Однако нового основополагающего документа до сих пор не принято и он фактически используется по сей день.

Также выявлена низкая эффективность системы «СКАТ» с точки зрения транспортного обслуживания населения. Система внедряется уже 5 лет, однако до сих пор работает в тестовом режиме.

Система «СКАТ» не работает с точки зрения оперативного управления транспортом. Разработан единый транспортный портал, позволяющий (посредством мобильных приложений) отслеживать в режиме реального времени местонахождение всех транспортных средств на карте города. Однако данная система не работает с точки зрения оперативного управления перевозками. На практике диспетчеры не используют ее для управления движением.

Эксплуатационные нормативы работы общественного транспорта разработаны без учета заторов на дорогах. Таким образом, транспортные средства не укладываются в нормативы времени по графику и сбиваются с него уже в период утренних часов пик. Увеличение временных нормативов — сложная бюрократическая задача, чаще всего нерешаемая.

Автором был произведен комплекс исследований, направленных на повышение эффективности, уменьшение и стабилизацию интервалов движения на автобусном маршруте № 93 (АС «Лахтинский разлив» — пр. Культуры), что в конечном счете отражается на качестве транспортного обслуживания населения.

Было произведено обследование пассажиропотоков на маршруте. Так как протяженность одного рейса на маршруте по нормативам в среднем составляет 90 минут, а фактически в часы пик — до 125 минут, автор разработал предложения по разбивки данного маршрута на 2 части: 93А по трассе (АС «Лахтинский разлив» — ст. м. «Пионерская») и 93Б (АС ул. Ушинского — ст. м. «Пионерская»). Были разработаны эксплуатационные нормативы и графики движения в ИС «СКАТ». Однако в ходе проведения анализа пассажиропотоков на маршруте автор пришел к следующему выводу: на маршруте существует стабильный пассажиропоток, и его разделение в районе ст. м. «Пионерская» нецелесообразно (несмотря на наличие дублирующих маршрутов, например троллейбуса № 40). Данное разделение стабилизировало бы движение на участке маршрута (от пр. Культуры до ст. м. «Пионерская»), так как данный участок трассы не имеет значительных дорожных заторов.

По запросу справки о работе данного маршрута из центральной диспетчерской были выявлены задержки подвижного состава из рейсов в непиковое время на 15–37 минут, в часы пик — на 39–77 минут. В будние дни фактически выполняется 75–80 % рейсов от планового количества — 203 рейса. Основная часть заторов приходится на ул. Савушкина и Торфяную дорогу.

Автор поставил цель — оптимизировать работу маршрута в данных условиях. На маршруте в соответствии с договором Комитета по транспорту предусматривается 29 нарядов подвижного состава со следующей организацией труда: 11 СТР, 7 СП, 11 ОД, которые должны выполнить 203 рейса по будням дням. Все вышеприведенные данные изменению не подлежат в связи с отсутствием подвижного состава у перевозчика.

Автором были разработаны графики движения, предусматривающие увеличенную стоянку подвижного состава после каждого круга, продолжительностью от 30 до 60 минут (по действующим нормативам межрейсовая стоянка на данном маршруте составляет 4–18 минут) для погашения задержек из рейсов. Благодаря увеличенным стоянкам удалось компенсировать текущие задержки из рейсов, что позволяет соблюдать график и приблизить количество рейсов к плановому до 96 %. При этом автору удалось путем максимального увеличения норма-наработки каждой единицы подвижного состава сохранить текущую организацию труда и количество нарядов.

Данная разработка была согласована Комитетом по транспорту и перевозчиком ГУП «Пассажиравтотранс» и принята к практической реализации, в ходе которой должна быть изменена система организации пассажироперевозок как на данном маршруте, так и на других маршрутах города.

ГКУ «Организатор перевозок» рассматривает данную разработку как организационно-управленческое ноу-хау, что отражено в соответствующем отзыве о прохождении практики.

Литература

1. *Галабурда В.Г., Персианов В.А., Тимошин А.А. и др.* Единая транспортная система: учеб. для вузов. М.: Транспорт, 1996. 295с.
2. *Гасникова В.* Метрополитен в отрыве от финансирования // Газета «Коммерсант СПб», 13 апреля 2012.
3. Информация о государственном органе [электронный ресурс] // Официальный сайт Санкт-Петербургского государственного казенного учреждения «Организатор перевозок». URL: http://www.orgp.spb.ru/opredp.html
4. Методическое руководство по стратегии управления транспортными потоками в системах автоматизированного регулирования движения на автомобильных магистралях / Министерство автомобильных дорог РСФСР, Государственный дорожный проектно-изыскательный и научно-исследовательский институт ГИПРОДОРНИИ. Утверждено — Протокол № 2 от 28.03.1980.
5. Система коэффициентов, которые учитываются при статистическом описании транспортной отрасли [электронный ресурс] // Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики РФ. URL: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat/rosstatsite/main/
6. *Троицкая Н.А.* Единая транспортная система: учебник для студентов учреждений сред. проф. образования. М.: Издательский центр «Академия», 2003.
7. Постановление Правительства РФ от 30 июля 2004 г. № 395 (в ред. от 28.07.2011 № 631) «Об утверждении положения о Министерстве транспорта Российской Федерации».
8. *Пугачев И.Н.* Качественные и количественные характеристики транспортного обслуживания городов // Межрегиональная общественная организация «Координационный совет по организации дорожного движения». 2009. URL: http://www.ksodd.ru/bdd/publication/qualitative_and_quantitative_characteristics_of_urban_transport_services.php (дата обращения: 04.04.2013).
9. *Rodrigue J.P., Comtois C., Slack B.* The Geography of Transport Systems. N. Y., 2009. P. 10.

ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ:
ВЫЗОВЫ СОВРЕМЕННОСТИ

Сборник трудов
VIII ежегодной (III международной)
научно-практической конференции факультета менеджмента
(4–5 апреля 2013 г.)

Подписано в печать 27.12.2013.
Бумага офсетная. Формат 60x88 1/8.
Гарнитура Newton. Печать цифровая.
Усл. печ. л. 38. Тираж 200 экз. Заказ № 1437

Отпечатано с готового оригинал-макета
Отделом оперативной полиграфии
НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург
198099, Санкт-Петербург, ул. Промышленная, д. 17а.
Тел./факс (812) 786-58-95.