

Российский государственный гуманитарный университет
Russian State University for the Humanities



RSUH/RGGU BULLETIN
№ 2 (4)

Academic Journal

Series:
Economics. Management. Law

Moscow
2016

ВЕСТНИК РГГУ
№ 2 (4)

Научный журнал

Серия
«Экономика. Управление. Право»

Москва
2016

УДК 338.24(05)+340(05)
ББК 65.050я5+67я5

Редакционный совет серий «Вестника РГГУ»

Е.И. Пивовар, чл.-кор. РАН, д-р ист. н., проф. (председатель)

Н.И. Архипова, д-р экон. н., проф. (РГГУ), А.Б. Безбородов, д-р ист. н., проф. (РГГУ), Е. Ван Поведская (Ун-т Сантьяго-де-Компостела, Испания), Х. Варгас (Ун-т Валле, Колумбия), А.Д. Воскресенский, д-р полит. н., проф. (МГИМО (У) МИД России), Е. Вятр (Варшавский ун-т, Польша), Дж. ДеБарделебен (Карлтонский ун-т, Канада), В.А. Дыбо, акад. РАН, д-р филол. н. (РГГУ), В.И. Заботкина, д-р филол. н., проф. (РГГУ), В.В. Иванов, акад. РАН, д-р филол. н., проф. (РГГУ; Калифорнийский ун-т Лос-Анджелеса, США), Э. Камия (Ун-т Тачибана г. Киото, Япония), Ш. Карнер (Ин-т по изучению последствий войн им. Л. Больцмана, Австрия), С.М. Каштанов, чл.-кор. РАН, д-р ист. н., проф. (ИВИ РАН), В. Кейдан (Урбинский ун-т им. Карло Бо, Италия), Ш. Кечкемети (Национальная школа хартий, Франция), И. Клюканов (Восточный Вашингтонский ун-т, США), В.П. Козлов, чл.-кор. РАН, д-р ист. н., проф. (РГГУ), М. Коул (Калифорнийский ун-т Сан-Диего, США), Е.Е. Кравцова, д-р психол. н., проф. (РГГУ), М. Крэмер (Гарвардский ун-т, США), А.П. Логунов, д-р ист. н., проф. (РГГУ), Д. Ломар (Ун-т Кёльна, Германия), Б. Луайер (Французский ин-т геополитики, Ун-т Париж-VIII, Франция), В.И. Молчанов, д-р филос. н., проф. (РГГУ), В.Н. Незамайкин, д-р экон. н., проф. (Финансовый ун-т при Правительстве РФ), П. Новак (Белостокский гос. ун-т, Польша), Ю.С. Пивоваров, акад. РАН, д-р полит. н., проф. (ИНИОН РАН), С. Рапич (Ун-т Вупперталя, Германия), М. Сасаки (Ун-т Чуо, Япония), И.С. Смирнов, канд. филол. н. (РГГУ), В.А. Тишков, акад. РАН, д-р ист. н., проф. (ИЭА РАН), Ж.Т. Тошенко, чл.-кор. РАН, д-р филос. н., проф. (РГГУ), Д. Фоглесонг (Ратгерский ун-т, США), И. Фолтыс (Опольский политехнический ун-т, Польша), Т.И. Хорхордина, д-р ист. н., проф. (РГГУ), А.О. Чубарьян, акад. РАН, д-р ист. н., проф. (ИВИ РАН), Т.А. Шакленин, д-р полит. н., канд. ист. н., проф. (МГИМО (У) МИД России), П.П. Шкаренков, д-р ист. н., проф. (РГГУ)

Серия «Экономика. Управление. Право»

Редакционная коллегия серии

Н.И. Архипова, гл. ред., д-р экон. н., проф. (РГГУ), Ю.Н. Нестеренко, зам. гл. ред., д-р экон. н., проф. (РГГУ), Н.В. Овчинникова, зам. гл. ред., д-р экон. н., проф. (РГГУ), С.В. Тимофеев, зам. гл. ред., д-р юрид. н., проф. (РГГУ), Т.М. Алиева, отв. секретарь, канд. экон. н., доц. (РГГУ), Л.И. Глухарева, д-р юрид. н., проф. (РГГУ), В.Н. Незамайкин, д-р экон. н., доц. (Финансовый ун-т при Правительстве РФ), И.М. Поморцева, канд. экон. н., доц. (РГГУ), И. Фолтыс (Опольский политехнический ун-т, Польша)

Ответственные за выпуск: И.М. Поморцева, канд. экон. н., доц. (РГГУ),
Т.М. Алиева, канд. экон. н., доц. (РГГУ)

СОДЕРЖАНИЕ

Проблемы управления человеческими ресурсами

<i>Н.И. Архипова, С.В. Назайкинский, И.Н. Крапчатова</i> Особенности обеспечения кадровой безопасности организации в условиях кризиса	9
<i>А.С. Биджиев</i> Использование технологии краудсорсинга в решении вопросов территориального развития	19
<i>О.В. Володина, Е.Ю. Колетвинова</i> Роль корпоративной социальной ответственности в развитии бренда работодателя	34
<i>А.В. Герасимов</i> Методологические аспекты управления инклюзивным образованием в вузах	46
<i>Р.Е. Торгашев</i> Тенденции управления воспитательной системой вуза	54
<i>К.А. Чистякова, Н.В. Овчинникова</i> Кластеризация как способ идентификации кросс-культурных особенностей в условиях изменения корпоративной культуры	61

Информационные технологии управления

<i>А.Л. Абаев, Д.А. Феоктистова</i> Развитие рынка широкополосного доступа в интернет в современных высококонкурентных условиях	71
<i>О.А. Новиков</i> Формирование и оценка рекламно-информационного пространства ритейла	80
<i>А.В. Тебекин, Е.П. Збировская, П.А. Тебекин</i> Принципы прикладного менеджмента: реализация информационных технологий управления	86

<i>Д.А. Шевченко, Ю.В. Локтюшина</i> Рейтинг Webometrics: индикатор качества и конкурентоспособности российских университетов на мировом рынке образовательных услуг	95
---	----

Прикладные аспекты менеджмента

<i>О.Ю. Артемов, С.А. Овчинников</i> Организационные метафоры и особенности их применения в практике современного менеджмента	103
---	-----

<i>Л.А. Корчагова, В.Е. Крушняк</i> Роль и значение фирменного стиля в формировании имиджа компании и продвижении ее товаров и услуг	113
--	-----

<i>А.Н. Фомичев</i> Управление психологическими дисфункциями как инструмент повышения надежности функционирования систем управления	124
--	-----

<i>К.К. Чупров</i> Методы идентификации территориальных кластеров	131
--	-----

Abstracts	148
-----------------	-----

Сведения об авторах	154
---------------------------	-----

CONTENTS

Problems of Human Resource Management

- N. Arkhipova, S. Nazaykinsky, I. Krapchatova*
Specifics of staff security providing for an organisation in crisis 9
- A. Bidzhiev*
The use of crowdsourcing in order to attract citizens to address issues
of socio-economic development of local areas 19
- O. Volodina, E. Koletvinova*
The role of corporate social responsibility in the development
of employer brand 34
- A. Gerasimov*
The methods of managing inclusive education
at higher education institutions 46
- R. Torgashev*
Trends in the management of the educational system of the university 54
- K. Chistiakova, N. Ovchinnikova*
Clustering as a method of cross-cultural features' identification
during changes of corporative culture 61

Information Technology Management

- A. Abaev, D. Feoktistova*
Development of the market of broadband internet access
in today's highly competitive conditions 71
- O. Novikov*
Formation and evaluation of effectiveness advertising
and information space of retail 80
- A. Tebekin, E. Zbirovskaya, P. Tebekin*
Principles applied management:
sales information technology management 86

<i>D. Shevchenko, Y. Loktyushina</i> Rating Webometrics: quality indicators competitiveness and universities in the world of Russian market of educational services	95
---	----

Applied aspects of management

<i>O. Artemov, S. Ovchinnikov</i> Organizational metaphors and features of their application in practice of modern management	103
---	-----

<i>L. Korchagova, V. Krushnyak</i> Role and importance of corporate style in formation company image and promote its products and servicesy	113
---	-----

<i>A. Fomichev</i> Psychological dysfunctions management as a tool to improve reliability of the operation of control systems.....	124
--	-----

<i>K. Chuprova</i> Methods of spacial clusters identification	131
--	-----

Abstracts	148
-----------------	-----

General data about the authors	157
--------------------------------------	-----

Проблемы управления человеческими ресурсами

Н.И. Архипова, С.В. Назайкинский,
И.Н. Крапчатова

ОСОБЕННОСТИ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КАДРОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

Статья посвящена актуальным аспектам обеспечения кадровой безопасности организации. Представлены результаты проведенного авторами исследования кадровых рисков организации в условиях кризиса. На основе данных результатов выявлены основные проблемы обеспечения кадровой безопасности организации в условиях кризиса и показаны пути минимизации кадровых рисков.

Ключевые слова: обеспечение кадровой безопасности, кризис, кадровые риски, управление персоналом.

Обеспечение кадровой безопасности организации является одной из важных функций системы управления персоналом. Под кадровой безопасностью понимают комплекс мер, направленных на предотвращение экономических угроз и рисков, связанных с ошибками и противоправными действиями персонала организации.

Как отмечают специалисты, персонал, с одной стороны, является важнейшим ресурсом организации, от качества и эффективности использования которого зависит ее конкурентоспособность, с другой стороны, является основным источником риска организации. Например, в финансовых учреждениях около 90% злоупотреблений, связанных с нарушениями в области информационной безопасности, происходит при прямом или косвенном участии действующих работников банка.

К основным видам угроз со стороны персонала можно отнести хищение, умышленную порчу или уничтожение имущества

организации, использование ресурсов организации в собственных целях (в том числе и информационных ресурсов), некачественное исполнение должностных обязанностей, дисциплинарные нарушения, создание в коллективе «невыносимого» морально-психологического климата и др. Например, по данным Службы исследований портала HeadHunter 37% уволенных работников отмечали, что копировали и уносили собственные наработки; 19% – уникальные методики и разработки, созданные в команде; 11% – базы клиентов и контакты партнеров; 6% – результаты труда своих коллег; 3% – конфиденциальные сведения о компании. При этом уволенные работники планируют не только использовать данные материалы в своей будущей профессиональной деятельности (80%), рассматривают их как преимущество при трудоустройстве на новое место работы (25%), но и предполагают их «продажу» конкурентам (9%) или просто хотят «отомстить» работодателю. По данным исследования Агентства экономической и кадровой безопасности «D.I.» (<http://diplus.ru>), потери от нелояльных действий сотрудников составляют не менее 15–20% чистой прибыли (в зависимости от вида деятельности предприятия), причем ежегодно эти потери увеличиваются на 5–15%.

Риски персонала возникают из-за профессиональных, деловых и личностных качеств персонала организации и включают в себя такие виды, как психофизиологические, личностные, коммуникативные, моральные, образовательные, профессионально-квалификационные и риски неблагонадежности¹.

Традиционно управление кадровыми рисками в организации предполагает их минимизацию в процессе отбора персонала, его профессионального развития и оценки, мотивации, а также повышение лояльности и благонадежности персонала. Таким образом, управление надежностью персонала начинается с процесса отбора кандидатов на работу и продолжается на протяжении всей трудовой жизни.

В настоящее время разработаны методы проверки надежности кандидатов, принимаемых на работу, которые позволяют получить информацию об их психологических особенностях, скрытых мотивах, склонностях к алкоголизму, наркомании, девиации, тревожности, конфликтности, что является предпосылкой вероятного источника кадровых рисков. Основными методами сбора информации о надежности кандидатов являются проверка по базам учета (судимости, существенные административные взыскания, утерянный паспорт, наличие розыскных дел), проверка рекомендаций с мест предыдущей работы, проверка регистрации по месту жительства (пребывания), проверка кредитной истории, проверка

на наличие связей в криминальной среде (в том числе связей через родственников и членов семьи), проверка предоставляемых документов (диплом, паспорт) на подлинность и т. д.

В последние годы в некоторых организациях применяются программы исследования честности кандидатов и сотрудников с использованием полиграфа (детектора лжи), анализатора стресса по голосу и других технических средств.

Вопросы безопасности деятельности персонала включаются в программы его обучения. Например, программа подготовки вновь принятых сотрудников финансовых учреждений предполагает их ознакомление с правилами обеспечения безопасности банка; ответственностью за соблюдение правил работы с конфиденциальной информацией, с особенностями работы с разными клиентами банка, дополнительными элементами технологий проведения финансовых операций и т. д.

С целью минимизации кадровых рисков в организациях осуществляется постоянный контроль за поведением персонала, использованием информационных систем.

Большое внимание уделяется вопросам лояльности и надежности персонала. Благонадежность сотрудника (законопослушность) является характеристикой личности и определяется как соблюдение (стремление соблюдать) человеком правовые и моральные нормы, принятые в данной группе. Лояльность сотрудника – это показатель его положительного отношения к организации. Таким образом, лояльность сотрудника является одним из факторов, обеспечивающих его благонадежность в условиях данной организации, т. е. его желание соблюдать технологические и правовые предписания, отстаивать ее интересы, умышленно не наносить ей ущерба. Следовательно, без обеспечения лояльности и благонадежности персонала нельзя решить проблему кадровой безопасности организации.

При низкой лояльности персонала, как правило, в организации наблюдается высокий уровень текучести персонала, внутренних хищений, несанкционированное распространение конфиденциальной информации; халатное отношение к должностным обязанностям; неудовлетворительный морально-психологический климат в коллективе; использование служебного положения и ресурсов в личных целях.

С точки зрения изучения лояльности работников организации, прогнозирования их поведения большое практическое значение имеет представление об уровнях лояльности, которые предložил К.В. Харский². В соответствии с его исследованиями, наибольшую опасность для организации представляют сотрудники со скрытой (выполнение предписываемых правил и норм только из-за страха

наказания) и демонстративной (открытой) нелояльностью. Основными внешними проявлениями нелояльности персонала являются ложь, обман, сарказм и высмеивание сотрудниками ценностей компании, нарушение достигнутых договоренностей и т. д.

Как отмечает А.Е. Митрофанова, высокий уровень лояльности персонала способствует снижению рисков инициативного причинения вреда организации; сговора с коллегами по работе, клиентами, контрагентами; вербовки со стороны недобросовестных конкурентов; снижению ресурсозатрат на вовлечение персонала в процесс профилактики внутренних угроз и борьбы с ними, на дополнительную подготовку в рамках реализации комплекса мероприятий по борьбе с внутренними и внешними угрозами и т. д. При этом лояльность персонала обеспечивает низкую конфликтность в коллективе, способствует повышению инициативности в предоставлении информации о реальной ситуации в коллективе.

В современных организациях с целью обеспечения кадровой безопасности разрабатываются «Программы лояльности персонала», которые, как правило, включают два основных направления: обеспечение благонадежности и развитие приверженности персонала. Основной целью обеспечения благонадежности персонала является контроль законопослушности сотрудников и предотвращение правонарушений. Программы развития приверженности персонала предполагают изучение соотношения индивидуальных и корпоративных целей и ценностей, создание такой корпоративной культуры, в которой личностный рост работников обеспечивает рост организационный. Для развития приверженности персонала необходимо регулярно проводить исследование уровня удовлетворенности персонала работой в организации, выявлять неформальных лидеров, проводить аудит корпоративной культуры.

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

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

Таким образом, вопросы кадровой безопасности традиционно являются одним из важных направлений деятельности Служб управления персоналом.

Вместе с тем особую актуальность вопросы кадровой безопасности организации приобретают в условиях кризиса. Эконо-

мический кризис 2015 г. обусловил необходимость оптимизации деятельности большинства российских организаций, сокращения их расходов, в том числе и на персонал. Многие российские организации в настоящее время проводят сокращение численности персонала. Так, по данным Министерства труда и социальной защиты, с начала 2015 г. отмечается тенденция к устойчивому росту численности безработных граждан. Численность безработных граждан, зарегистрированных в органах службы занятости, на конец октября 2015 г. составила 903 800 человек (по состоянию на конец января 2015 г. – 873 285 человек). Рост численности безработных граждан, зарегистрированных в органах службы занятости, отмечен в 80 регионах Российской Федерации.

Действующее законодательство достаточно полно регулирует вопросы высвобождения работников при ликвидации юридических лиц, сокращении численности или штата, определяет взаимные права и обязанности работодателя и работника, устанавливает меры социальной защиты высвобождаемых.

Однако даже при строгом соблюдении законодательных норм в процессе сокращения персонала во многих организациях отмечается снижение уровня лояльности и мотивации персонала, ухудшение морально-психологического климата в коллективе, повышение уровня инициативного причинения вреда организации (умышленное искажение информации, ее хищение, внесение несанкционированных изменений и т. д.). Кроме того, увеличивается риск сознательной или неосознанной «утечки» конфиденциальной информации при новом трудоустройстве сокращенных работников.

Следует отметить, что в условиях сокращения увеличивается вероятность кадровых рисков как со стороны увольняемых, так и со стороны оставшихся сотрудников.

Работники, подлежащие увольнению по причине сокращения штата, часто испытывают психологические травмы, так как³:

- профессиональная деятельность является главным источником дохода;
- в профессиональной деятельности реализуется потенциал человека;
- профессиональная деятельность определяет социальные связи и социальный статус человека.

У работников, сохранивших рабочие места в процессе сокращения штата, также снижается уровень лояльности, мотивации, формируется недоверие к руководителям.

В связи с этим обеспечение кадровой безопасности организации в условиях кризиса предполагает разработку специальных программ снижения кадровых рисков.

Для минимизации кадровых рисков при увольнении работников по инициативе работодателя необходимо не только соблюдение норм трудового законодательства, но и разработка в организации четких и максимально объективных критериев отбора кандидатов, подлежащих сокращению; соблюдение политики открытости и информирования персонала; оказание психологической поддержки и помощи в трудоустройстве сокращаемым работникам.

С целью ограничения количества увольнений работников в связи с сокращением штата целесообразно проанализировать все возможные альтернативы сокращению. К числу мер организационного характера по ограничению увольнений можно отнести отказ от сверхурочных работ (или сокращение их количества) для обеспечения равномерной загрузки всех работников в нормальное рабочее время; ограничение или запрет приема новых работников. В целях увеличения занятости персонала на имеющихся рабочих местах могут применяться новые формы организации труда работников на условиях деления рабочего времени на рабочем месте. Например, по данным Министерства труда и социальной защиты, в январе 2015 г. численность работников, работавших неполное рабочее время, составляла 125 892 человека.

Другим способом регулирования занятости работников в организации является усиление мобильности персонала: перевод работников в другие структурные подразделения, их ротация на другие рабочие места в данной организации. Например, на российских предприятиях практикуется перевод части работников с основного производства на ремонт, вспомогательные работы по благоустройству производственных помещений и т. д.

Альтернативой сокращению персонала является создание в организации экономически самостоятельных подразделений (дочерних предприятий), специализирующихся на производстве продукции, видах работ или услуг, спрос на которые удовлетворен в регионе не полностью.

В условиях модернизации или перепрофилирования производства одной из основных задач Служб управления персоналом является создание системы «опережающего» обучения работников, что позволит избежать их увольнения и найма нового персонала.

В случае недостаточности мер организационного характера по ограничению увольнений необходимо определить численность работников, подлежащих сокращению, а также критерии, в соответствии с которыми будут оценены работающие.

Важным этапом процедуры высвобождения персонала является информирование сотрудников о сокращении штата. Наряду с проведением мероприятий в соответствии с Трудовым кодексом

(предупреждение не позднее, чем за два месяца до даты увольнения; предложение вакантных должностей в данной организации и т. д.), целесообразно проведение таких мероприятий, как подготовка специальных бюллетеней, проведение собраний коллектива, индивидуальных консультаций, открытие «горячих» линий по вопросам сокращения штата.

Важным направлением минимизации кадровых рисков в процессе сокращения штатной численности работников является оказание психологической помощи увольняемым работникам и помощь в последующем трудоустройстве.

Сотрудники службы управления персоналом могут провести мероприятия по социальной адаптации работников, подлежащих сокращению. В этом случае целесообразно обучение увольняемых работников навыкам активного, самостоятельного поиска работы, составления резюме, проведения деловой беседы с работодателями, коррекции имиджа и личности. Необходимо ознакомить сокращаемых работников с техникой, методами и способами поиска работы с использованием Общероссийской базы вакансий «Работа в России», средств массовой информации, Интернет-ресурсов, путем прямого обращения к работодателям, в кадровые агентства, к знакомым; путем размещения или рассылки резюме.

Одним из эффективных методов социальной адаптации сокращаемых работников может быть проведение тренингов, групповых обсуждений или деловых игр с целью формирования навыков ведения переговоров с работодателем по телефону и при непосредственном контакте, навыков делового общения, самопрезентации. Кроме того, обмен мнениями среди работников, подлежащих сокращению, обсуждение и поиск путей выхода из сложившейся ситуации, овладение технологией поиска работы создает условия, при которых формируется состояние их психологической безопасности.

Если в организации имеется штатный психолог, то для снижения психологических проблем, препятствующих профессиональной и социальной самореализации сокращаемых работников, могут быть предусмотрены меры по их психологической поддержке, включая психологическое консультирование, психологический тренинг и психологическую коррекцию. Основными задачами психологической поддержки сокращаемых работников являются снятие состояния тревожности, психологической напряженности, предоставление эмоциональной поддержки.

В последние годы на российском рынке появились консалтинговые фирмы, оказывающие услуги по аутплейсменту (outplacement). Аутплейсмент – это содействие в трудоустройстве сокращаемым

сотрудникам с целью минимизации стрессовых ситуаций. Например, в консалтинговой компании Professional business (<http://www.profbg.ru>) работа с уволенным сотрудником делится на два этапа. Первый этап предполагает психологическую поддержку и разработку стратегии продвижения кандидата на рынке: консультации штатных психологов, разработку и составление оптимального резюме, тренинг по прохождению интервью в компаниях – потенциальных работодателях, определение спектра вакансий, которые совместимы с профессиональными и личными качествами кандидата. На втором этапе предусматривается продвижение кандидата на рынке труда: составление базы данных потенциально интересных компаний, исходя из общей оценки рынка; разработка маркетинговой программы продвижения кандидата, в рамках которой он получает возможность не просто найти работу, а оценив свои возможности и профессиональные навыки, продолжить карьерный рост.

По статистике процент кандидатов, трудоустраиваемых с помощью программ аутплейсмента, составляет не менее 60%.

В настоящее время на рынке предлагаются программы трудоустройства для разных категорий персонала. Например, при массовых сокращениях персонала начального уровня (торговых представителей, мерчендайзеров, операторов call-центров, ассистентов, секретарей и т. д.) кадровое агентство проводит исследование рынка труда для трудоустраиваемого персонала (средняя заработная плата, потенциальные работодатели, спрос на персонал данной категории и пр.), подготовку для каждого сотрудника резюме и размещение его на специализированных ресурсах по поиску работы, представление резюме потенциальному работодателю, получение обратной связи и организация интервью.

При трудоустройстве специалистов и менеджеров среднего звена программа может дополнительно включать индивидуальные консультации, которые помогают участнику оценить свои преимущества и зоны развития с точки зрения трудоустройства, а также постоянную связь с индивидуальным консультантом, с которым проводится обсуждение поиска работы.

При сокращении небольшого количества сотрудников среднего и высшего звена в программу трудоустройства дополнительно могут быть включены этапы формирования собственного бренда на рынке труда, подготовки резюме в нескольких вариантах, отражающих опыт сотрудника в соответствии с теми позициями, на которые он может претендовать; связь с потенциальными работодателями о наличии соответствующих позиций и интересе к кандидату.

Вместе с тем в условиях кризиса не все организации имеют возможность предоставлять сокращаемым работникам платные услуги по их трудоустройству.

В этом случае при сокращении персонала эффективным может быть взаимодействие служб управления персоналом организаций с государственными службами занятости. Если работодатель своевременно и в полном объеме предоставляет органам занятости населения информацию о сокращаемых работниках с указанием должности, профессии, специальности, условий оплаты труда каждого конкретного работника, то они могут оказать содействие работодателю путем:

- проведения групповых и индивидуальных консультаций с высвобождаемыми работниками по вопросам, связанным с их обучением и последующим трудоустройством;
- проведения совместно с работодателем анкетирования среди высвобождаемых работников для определения численности и профессионально-квалификационного состава работников, нуждающихся в соответствующем профессиональном обучении;
- предоставления организациям на договорной основе профориентационных услуг, учебно-программной документации, современных эффективных технологий и методик обучения.

Сотрудники государственных центров занятости населения оказывают сокращенным работникам помощь в поиске работы с использованием информационно-аналитической системы «Работа в России», которая содержит информацию о работодателях, испытывающих потребность в работниках, наличии свободных рабочих мест и вакантных должностей. По состоянию на 01.11.2015 г. в общероссийскую базу было включено 352 735 вакансий.

Кроме того, сокращенные работники могут быть проинформированы о положении на рынке труда в субъекте Российской Федерации, получить информацию об имеющихся вакансиях в разрезе муниципальных образований, по отраслям и видам экономической деятельности, по профессиям, специальностям, квалификации, уровню доходов, а также по другим параметрам и критериям.

В 2015 г. с целью обеспечения занятости населения в Российской Федерации начала реализовываться программа по стимулированию трудовой мобильности, которая предусматривает введение сертификатов на переезд работников в другие регионы, в которых есть потребность в рабочей силе. На реализацию данной программы в 2015–2017 гг. предусмотрено по 2 млрд рублей ежегодно. При этом предполагается совершенствование портала «Работа в России» путем дополнения его информацией об инвестиционных проектах, доступном жилье, социальной инфраструктуре,

транспортной доступности регионов, в которых могут трудоустроиться сокращаемые работники.

Оказание психологической поддержки и помощи в трудоустройстве сокращаемым работникам позволяет работодателю не только сохранить хорошие отношения с «бывшими» сотрудниками, но и уменьшает кадровые риски с их стороны.

Не менее важным направлением в обеспечении кадровой безопасности организации в условиях кризиса является минимизация кадровых рисков со стороны работников, сохранивших свои рабочие места во время сокращения. Как правило, в процессе сокращения персонала снижается эффективность их профессиональной деятельности, ухудшается морально-психологический климат в коллективе, снижается лояльность и мотивация работников.

В связи с этим актуальным направлением деятельности служб управления персоналом организаций становится работа по сплочению коллектива, ориентация его на новые задачи, формирование «желаемой» модели поведения работника.

В этих условиях целесообразно шире привлекать персонал к выработке стратегии развития организации, ее обсуждению. Необходимо показать каждому сотруднику возможности и перспективы, которые открывает лично для него кризис.

Управление поведением персонала в условиях кризиса достигается за счет информационной и психологической подготовки персонала к изменениям, целенаправленной работы по предупреждению и профилактике производственных конфликтов, коррекции морально-психологического климата. Службе управления персоналом необходимо сформировать позитивное отношение персонала к переменам, разработать план адаптации работников к новым условиям, предусмотреть повышение их профессиональных знаний, умений и навыков, необходимых для выполнения дополнительных должностных обязанностей.

Таким образом, в условиях кризиса обеспечение кадровой безопасности организации становится важнейшим направлением деятельности служб управления персоналом любой организации.

Примечания

¹ Митрофанова А.Е. Разработка методики управления кадровыми рисками в системе управления персоналом организации // Наукоедение: Интернет-журнал. 2013. №1 (14). С. 85.

² Харский К.В. Благонадежность и лояльность персонала. СПб.: Питер, 2003.

³ Кибанов А.Я. Покидая прежнее место работы // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2008. № 3. С. 4–10.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ТЕХНОЛОГИИ КРАУДСОРСИНГА В РЕШЕНИИ ВОПРОСОВ ТЕРРИТОРИАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ

В статье раскрывается современное состояние местного самоуправления. Принимая во внимание все многообразие муниципальных образований, в работе отмечается актуальность определения приоритетности решаемых вопросов местного значения (проектов), требующих формирования системы, обеспечивающей участие населения в разработке управленческих решений, как заказчика и потребителя властных услуг органов местного самоуправления. С целью обеспечения участия населения в решении вопросов местного значения, а также вовлечения органами местного самоуправления населения в социально значимую деятельность на безвозмездной основе в работе предлагается использовать современную социальную технологию – краудсорсинг. В работе рассмотрены успешные практики применения технологии краудсорсинга в Российской Федерации и направления и методические рекомендации по ее применению в деятельности органов местного самоуправления при решении вопросов местного значения. Предложения, сформулированные по результатам исследования могут быть использованы в органах местного самоуправления.

Научные выводы, методологические положения и практические рекомендации, представленные в работе, призваны способствовать углубленному пониманию актуальных проблем развития органов местного самоуправления.

Ключевые слова: органы местного самоуправления, краудсорсинг, методы, вопросы местного значения, результативность.

Местное самоуправление в Российской Федерации составляет одну из основ конституционного строя государства. Законодательством страны закреплены вопросы местного значения, реализация которых относится к компетенции органов местного самоуправления муниципальных образований. Одна из задач, стоящих перед муниципальными образованиями, – создание

условий для повышения качества жизни населения. В Российской Федерации органы местного самоуправления наделяются уставами муниципальных образований полномочиями по решению вопросов местного значения (удовлетворение потребностей обеспечения жизнедеятельности).

Как отметил В.В. Путин в Послании Федеральному Собранию 12 декабря 2013 г., «сильное местное самоуправление способно стать мощным ресурсом для пополнения и обновления кадрового потенциала страны»¹. Эффективное и результативное решение вопросов местного значения муниципальной властью, исходя из интересов населения с учетом исторических и иных местных традиций, определяет качество жизни населения и характеризует уровень развития кадрового потенциала органов местного самоуправления.

Анализ современного состояния решения вопросов местного значения

Современное состояние решения вопросов местного значения характеризуется системой ограничений, обусловленных публично-правовым характером муниципальной власти, динамично изменяющимися потребностями населения, увеличением количества полномочий органов местного самоуправления и ограниченным финансово-экономическим, кадровым и научно-методическим ресурсным обеспечением деятельности органов местного самоуправления. Данная система ограничений препятствует эффективному и результативному исполнению полномочий органов местного самоуправления.

Полномочия органов местного самоуправления – организационные процессы (проекты), направленные на решение вопросов местного значения: удовлетворение потребностей обеспечения жизнедеятельности, с учетом исторических и иных местных традиций, в установленной форме и порядке в соответствии с законодательством Российской Федерации. Проектирование в рамках данного определения понимается как деятельность прикладного характера, направленная на создание модели объекта (и/или процесса) управления².

Нормативно-правовая, нормативная и методическая база формирования и реализации организационных процессов (проектов) органов местного самоуправления, основывается на:

1) принципах и нормах международного права, международных договорах, Конституции РФ, федеральных конституционных

законах, федеральных законах, указах и распоряжениях Президента РФ, постановлениях и распоряжениях Правительства РФ, нормативно-правовых актах федеральных органов исполнительной власти, конституциях (уставах), законах и нормативно-правовых актах субъектов РФ, уставах муниципальных образований, решениях, принятых на местных референдумах и сходах граждан, иных муниципальных правовых актах;

2) ответственности органов местного самоуправления перед населением муниципального образования, государством, физическими и юридическими лицами в соответствии с законодательством РФ;

3) целях и задачах программно-целевых документов страны, региона и муниципального образования.

Организационные процессы (проекты) органов местного самоуправления состоят из следующих частей (этапов): выявление потребности (определение вопроса, требующего решения в соответствии с полномочиями), разработка решения (определение перечня мероприятий, включающего сроки исполнения, описание ресурсного обеспечения и конечных ожидаемых результатов), решение (исполнение проекта) и оценка результативности и эффективности проекта. Подробное содержание частей организационных процессов (проектов) органов местного самоуправления в виде последовательных этапов представлено в таблице³ (табл. 1).

Таблица 1

Части организационных процессов (проектов)
органов местного самоуправления по этапам

№	Наименование части (этапа)	Содержание части (этапа)	Методы, инструменты, решения
1	Выявление потребности (определение вопроса, требующего решения в соответствии с полномочиями).	Системный структурный и функциональный анализ «проблемного поля», включающий в себя взаимодействие с внешней средой и систему ресурсного обеспечения (материально-технического, финансово-бюджетного, информационного, человеческого)	SWOT и STEEP-анализ. Построение и анализ функционально-структурной и информационной модели существующей организации бизнес-процессов (SADT-модели) Инструментарий BPR. Проведение ФСА для выявления зон дисбаланса «функция – стоимость», выделение центров затрат и т. д.

Продолжение табл. 1

			Динамический анализ загрузки и распределения ресурсов и др. Методы активизации творчества («мозговой штурм», «краудсорсинг» и т. д.).
2	Разработка решения (определения перечня мероприятий, включающих сроки исполнения, описания ресурсного обеспечения и конечных ожидаемых результатов)	Разработка функционально-структурных и информационных моделей рациональной организации процессов. Проектирование различных вариантов организационной структуры и соответствующих систем менеджмента	SADT-моделирование. Сравнение с успешным опытом других муниципальных организаций. Модель «стратегического континуума» Коттера и Шлезингера. Модель «анализ поля сил» К. Левина
3	Решение (исполнение проекта)	Привлечение необходимых ресурсов. Обеспечение вовлеченности персонала в процесс	Распределение полномочий и ответственности. Обеспечение эффективных коммуникаций. Наставничество и индивидуальные консультации. Анализ роли и планирование карьеры. Процессное консультирование и мероприятия по построению команды
4	Оценка результативности и эффективности проекта	Анализ фактических и ожидаемых значений критериев достижения целей. Выявление причин рассогласований и выработка корректирующих мероприятий	Совещания рабочих групп с привлечением внешних консультантов. Контроль «план-факт». Обследование или аудит культуры. Интервью с отдельными лицами или фокус-группами

Перечень мероприятий, направленных на решение вопросов местного значения, включающих сроки исполнения, описания ресурсного обеспечения, ответственных исполнителей (должностных

лиц и (или) структурных подразделений органа местного самоуправления) и целевых показателей, отражающий конечный ожидаемый результат деятельности органа местного самоуправления, формируют стратегию развития муниципального образования, состоящую из целей; задач; показателей.

В вопросе формирования и реализации стратегии развития муниципального образования, направленной на решение вопросов местного значения (удовлетворение потребностей обеспечения жизнедеятельности) процесс достижения сбалансированности по критериям результативности и эффективности является не тривиальным.

Результативность организационных процессов (проектов) – уровень достижения запланированных конечных целей, а эффективность – рациональное (минимальное) использование ресурсов, запланированных на исполнение проекта. Организационные процессы (проекты) дифференцированы в четыре группы (А, В, С и D) по критериям результативности и эффективности: неэффективно-нерезультативные (А); неэффективно-результативные (В); эффективно-нерезультативные (С); эффективно-результативные (D).

Достижение максимального результата с затратой минимальных ресурсов (группа – D) – труднореализуемая на практике задача, поэтому для каждого организационного процесса (проекта) требуется нахождение оптимального сочетания эффективности и результативности – сбалансированного решения вопросов местного значения, учитывая ожидания населения муниципального образования. Поэтому достижение сбалансированности по критериям результативности и эффективности в исполнении полномочий органов местного самоуправления (формирование и реализация стратегии развития муниципального образования), ожидания населения муниципального образования выступают неоднородным, сложно идентифицируемым и прогнозируемым фактором.

Кадровый состав органов местного самоуправления должен способствовать достижению целей социально-экономического развития муниципального образования, в том числе повышению качества жизни населения и его удовлетворенности деятельностью муниципальной власти.

Современное состояние местного самоуправления, определенное законодательством страны широким кругом полномочий и нацеленное на обеспечение жизнедеятельности населения муниципального образования, характеризуется:

– отсутствием конкретных формулировок полномочий, которые начинаются со слов «участие...», «создание условий...», что при-

- водит к размыванию ответственности муниципальных служащих за достижение конечного результата;
- ограниченным финансово-экономическим, кадровым и научно-методическим обеспечением деятельности органов местного самоуправления;
 - увеличением количества полномочий органов местного самоуправления с момента принятия Федерального закона от 6 октября 2003 г. № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации»⁴ (табл. 2).

Таблица 2

Количество полномочий органов
местного самоуправления: 2003–2014 гг.

Муниципальные образования	Количество полномочий		Изменение количества полномочий в 2014 г. по сравнению с 2003 г. (%)
	на 06.11.2003 г.	на 01.01.2014 г.	
Городской округ	27	37	137
Муниципальный район	20	38	190
Поселение	22	40	181

Изложенные проблемы решения вопросов местного значения формируют систему ограничений, которые препятствуют эффективному и результативному функционированию органов местного самоуправления и выдвинули на первый план проблему создания кадрового состава органов местного самоуправления, обладающих современными научными знаниями в области управления, сделав упор на использование в своей деятельности современных технологий. Кадровый состав составляет важнейшее достояние, без сохранения и приумножения которого невозможно повышение эффективности и результативности профессиональной деятельности представителей муниципальной власти.

На современном этапе развития отмечается кризис муниципальной власти, связанный с ограниченностью кадровых, финансовых, материальных и временных ресурсов и с возрастающими потребностями обеспечения жизнедеятельности населения. В таблице 3 показано, что по сравнению с 2008 г. в 2012 г. численность муниципальных служащих сократилась на 30 400 чел.⁵

Таблица 3

Численность работников в органах местного самоуправления и избирательных комиссиях муниципальных образований: 2008–2012 гг. (тыс. чел.)

	2008 г.	2009 г.	2010 г.	2011 г.	2012 г.
Численность работников в органах местного самоуправления и избирательных комиссиях муниципальных образований, всего из них:	524,3	513,1	507,0	501,9	496,7
в представительных органах муниципальных образований	14,6	14,7	15,0	15,3	15,4
в местных администрациях (исполнительно-распорядительных органах муниципальных образований)	507,0	495,7	489,0	483,5	476,6

Разнонаправленный характер тенденций сокращения ресурсов и роста потребностей муниципального образования усложняет процесс выработки действительных (реализуемых и (или) достижимых на практике) управленческих решений.

В разработке управленческого решения в условиях ограниченности ресурсов первая задача – достижение согласованности затраченных ресурсов и достигнутых результатов. Вторая задача – определение приоритетности организационных процессов (проектов) – видов решаемых вопросов местного значения, что является наиболее актуальным для населения муниципального образования в удовлетворении потребностей обеспечения жизнедеятельности, исходя из интересов населения с учетом исторических и иных местных традиций. Эти две задачи формируют структуру процесса разработки управленческого решения в условиях ограниченности ресурсов.

Принимая во внимание все многообразие муниципальных образований, обусловленное территориально-географическими, культурно-социальными, этно-конфессиональными особенностями, неравномерным развитием территорий и распределением ресурсов в Российской Федерации, задача определения приоритетности решаемых вопросов местного значения (проектов) требует формирования системы, обеспечивающей участие населения в разработке управленческих решений, как заказчика и потребителя властных услуг органов местного самоуправления.

Данное утверждение подтверждается исследованиями российских ученых, например, Ю.М. Шпигунова отмечает: «о положительных тенденциях развития института местного самоуправления в зарубежных странах в связи с тем, что при формировании и изменении границ муниципалитетов во внимание принимается оптимальный баланс интересов государства и населения, гармоничное функционирование и развитие местных сообществ»⁶.

Вопросы достижения сбалансированности по критериям результативности и эффективности, направленные на решение задач развития муниципальных образований в последние годы не приемлют модели отношений – противопоставления органов местного самоуправления и населения муниципального образования (как «управляющих» и «управляемых»). Слабое место существующей модели отношений – иерархический принцип принятия решений и передачи информации, которая не способна отвечать на вызовы, в виде постоянно нарастающей сложности социальных и экономических процессов.

Нормой для ведущих развитых стран мира становится построение матричных или сетевых структур, обеспечивающих горизонтальное движение информации, которые способствуют размыванию барьеров между органами местного самоуправления, экспертным сообществом и населением муниципальных образований. Таким образом, неэффективность механизмов передачи информации, подготовки и принятия решений – это самый главный вызов для формирования кадрового потенциала органов местного самоуправления в условиях развития муниципальных образований, являющийся фактором, сдерживающим «динамичное развитие и превращение Российской Федерации в одну из лидирующих держав по ... качеству жизни»⁷.

Ответом на вызов может стать использование современной технологии краудсорсинга (англ. *crowdsourcing*, *crowd* – «толпа» и *sourcing* – «использование ресурсов») – передача определенных функций организации неопределенному кругу лиц, не подразумевающая заключение трудового договора. Термин «краудсорсинг» был впервые предложен Джеффом Хауи в 2006 г.⁸ Применение современной технологии краудсорсинга позволит вовлечь в процесс сбора и анализа информации, обсуждения и выработки решений органов местного самоуправления значительное количество населения муниципального образования, представляющего противоположные точки зрения, интересы и обладающего разным горизонтом планирования⁹.

Объективная вовлеченность населения в социальные проекты, по мнению Клая Ширки, объясняется желанием большей части

современного общества тратить свое свободное время на создание новой информации, ее публикацию и обсуждение в Интернете, а также безвозмездно прикладывать свои усилия для решения социально-значимых проблем и (или) делиться своим мнением¹⁰. Открытое сетевое общество активно привлекается производителями товаров и услуг для решения задач по разработке новых продуктов или улучшению их качества¹¹.

Распространенность и доступность для граждан большинства стран мира информационно-телекоммуникационных технологий и сети Интернет способствуют многократному увеличению объема данных. Интернет проникает во все сферы общественной, корпоративной и государственной деятельности. При росте объема полезных данных в современных условиях развития муниципальных образований в Российской Федерации возникает потребность в управлении потоками информации.

Методические подходы применения технологии краудсорсинга

В России существуют успешные проекты, реализованные с применением технологии краудсорсинга: «Карта помощи» – создана для мониторинга лесных пожаров¹², «краудсорсинговый проект Сбербанк России»¹³; общественная экспертиза законопроектов «Об образовании в Российской Федерации»¹⁴, «Об основах социального обслуживания населения в Российской Федерации»¹⁵ и др.

Методические подходы применения технологии краудсорсинга определяют: особенности, присущие проектам; направления применения и методические рекомендации по их применению. Характерные особенности присущие проектам, реализуемым с применением технологии краудсорсинга:

- некоммерческая (или малооплачиваемая) добровольная деятельность неквалифицированного и не персонифицированного сообщества людей, интегрирующая их интеллект и инициативы (идеи);
- реализация и координация с использованием информационно-коммуникационных технологий;
- решение задач, значимых для всех участников процесса.

Направления применения технологии краудсорсинга в деятельности органов местного самоуправления при решении вопросов местного значения и методические рекомендации их применения:

Голосование – метод, используемый для принятия решения по социально значимым вопросам, где требуется выбрать один из

вариантов (например, определение призеров муниципальных конкурсов: «Лучший учитель», «Лучший врач» или «Лучший полицейский»).

Сбор мнений – способ, позволяющий установить отношение, позиции и суждения населения к фактам, управленческим решениям органов местного самоуправления (например, формирование проекта муниципального правового акта или получение постатейного комментария на него).

Поиск решений – подход, который служит нахождению ответа (идеи), позволяющий сделать выбор метода достижения поставленной цели. «Мозговой штурм» с участием инициативной части населения муниципального образования (например, сбор идей населения: «о повышении инвестиционной привлекательности, приоритетных направлениях развития или улучшения качества жизни населения муниципального образования»).

Сбор информации – способ, не требующий от исполнителя (представителя населения муниципального образования) интеллектуальных усилий, предполагающий направление сведений о ситуации или предмете (например, сообщение населения о неудовлетворительной организации органами местного самоуправления электро-, тепло-, газо- и водоснабжения населения в пределах полномочий, установленных законодательством Российской Федерации).

С целью повышения легитимности управленческих решений, через доверие и поддержку населения, целесообразно поддерживать общественные инициативы местного сообщества, с применением технологии краудсорсинга, не только в разработке решений, но и в претворении их в жизнь. В решении вопросов местного значения с привлечением населения муниципального образования на добровольной и безвозмездной основе, основной целью органов местного самоуправления в новых условиях становится поддержка общественных инициатив с применением информационно-коммуникационных технологий и технологии краудсорсинга.

Использование технологии краудсорсинга в работе органов местного самоуправления, с одной стороны, повысит качество, прозрачность, понятность принимаемых решений муниципальной власти. С другой стороны, будет способствовать консолидации мнения местных жителей в разработке решений стратегического характера, касающихся удовлетворения потребностей, обеспечения жизнедеятельности большинства населения муниципального образования. И позволит органам местного самоуправления изменяться в соответствии с современными требованиями общества¹⁶.

Существует нормативно-правовое основание вовлечения органами местного самоуправления населения в социально значимую для местного сообщества деятельность на безвозмездной основе. В соответствии с Федеральным законом от 6 октября 2003 г. № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» допускается привлекать граждан к выполнению на добровольной основе социально значимых работ в целях решения отдельных вопросов местного значения поселений (ст. 14, ч. 1) и городских округов (ст. 16, ч. 1)¹⁷.

Данную технологию интеграции интеллектуальных способностей представителей населения целесообразно использовать при решении вопросов местного значения, с целью формирования кадрового потенциала органов местного самоуправления в условиях развития муниципальных образований. Краудсорсинг также может служить дополнительным инструментом определения (оценки) мнения населения муниципального образования об уровне эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности кадрового состава органов местного самоуправления. Эффективность и результативность работы органов местного самоуправления сегодня во многом зависит от степени удовлетворенности качеством предоставляемых муниципальных услуг¹⁸ и их доступностью, ориентацией муниципальных служащих на обеспечение защиты законных интересов населения и соблюдение прав и свобод человека и гражданина, проживающего на территории муниципального образования.

В современных условиях развития муниципальных образований требования, предъявляемые к органам местного самоуправления со стороны местного населения, претерпевают изменения, связанные с повышением их эффективности, открытости и ориентированности на конечный социальный и (или) экономический результат. Трансформация профессиональной служебной деятельности кадрового состава органов местного самоуправления в указанном направлении не представляется возможной без внедрения эффективных механизмов обратной связи со стороны общества в виде определения мнения населения муниципального образования об уровне эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности кадрового состава органов местного самоуправления в информационно-телекоммуникационной сети Интернет с использованием технологии краудсорсинга.

Процесс определения (оценки) мнения населения муниципального образования об уровне эффективности и результатив-

ности профессиональной служебной деятельности кадрового состава органов местного самоуправления состоит из следующих этапов:

- выбор основных направлений в установленной сфере деятельности муниципального образования;
- определение перечня муниципальных служащих, деятельность которых подлежит оценке;
- определение показателей, отражающих уровень эффективности и результативности муниципальных служащих;
- определение механизма и способа получения информации от населения через Интернет;
- сбор, обработка и анализ полученной от населения информации;
- формирование итогового отчета о результатах оценки мнения населения муниципального образования.

Основные сферы деятельности администраций муниципальных образований, по которым целесообразно определять мнение населения муниципального образования об уровне эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности кадрового состава органов местного самоуправления с применением технологии краудсорсинга – это:

- деятельность органа местного самоуправления в области реализации ключевых функций и задач в установленной сфере деятельности;
- нормативное и правовое обеспечение деятельности органа местного самоуправления в установленной сфере деятельности;
- эффективность исполнения органом местного самоуправления мероприятий муниципальных стратегических программ и планов деятельности;
- итоги деятельности органов местного самоуправления в сфере государственных закупок, выполнения работ и оказания услуг;
- эффективность деятельности органов местного самоуправления в сфере государственных услуг, работы с обращениями граждан и организаций.

В рамках процесса определения (оценки) мнения населения муниципального образования об уровне эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности кадрового состава органов местного самоуправления возможна идентификация уровня развития кадрового потенциала муниципальных служащих.

Совершенствование функционирования органов местного самоуправления невозможно без создания эффективных механизмов формирования его кадрового потенциала и обратной связи со

стороны местного населения, в виде оценки уровня доверия граждан к профессиональной деятельности муниципальных служащих и общественной поддержки муниципальных инициатив.

Важность вопроса доверия населения к профессиональной деятельности органов местного самоуправления и его роль в социально-экономическом развитии стран выявляется и на международном уровне.

Приоритетным направлением формирования кадрового потенциала органов местного самоуправления является способность их кадрового состава:

- обеспечивать открытость своей деятельности;
- собирать и обрабатывать данные;
- превращать данные в сведения, полезные в принятии качественных управленческих решений;
- повышать долю муниципальных услуг, предоставляемых в электронной форме;
- обеспечивать информационное взаимодействие с представителями общественности, хозяйствующих субъектов (бизнес-сообщества) и органов государственной власти.

Способность кадрового состава органов местного самоуправления использовать современные технологии взаимодействия с заинтересованными группами (представителями общественности, хозяйствующих субъектов (бизнес-сообщества) и органов государственной власти) и эффективно вовлекать их в свою деятельность характеризуется как фактор, способствующий формированию информационно-коммуникационной составляющей кадрового потенциала муниципальной власти.

Ключевой целью внедрения в деятельность органов местного самоуправления современных информационных технологий является формирование современной системы муниципального управления подотчетного и подконтрольного населению муниципального образования, с кадровым составом, способным эффективно и результативно решать вопросы местного значения, направленные на социально-экономическое развитие местной территории и повышение качества жизни населения на уровне муниципального образования.

Таким образом, применение методических подходов, основанных на технологии краудсорсинга, будет способствовать наиболее объективному определению приоритетности решаемых вопросов местного значения (проектов), исходя из интересов населения с учетом исторических и иных местных традиций, что будет способствовать повышению качества жизни населения муниципального образования и формированию кадрового потенциала органов

местного самоуправления. Это позволит исключить элементы патернализма в системе взаимодействия населения и муниципальной власти, выражающиеся в безответственном отношении части населения к вопросам местного значения муниципального образования, в котором они проживают, и повысить качество исполнения норм законодательства страны, в соответствии с которыми: «*Местное самоуправление в Российской Федерации – форма осуществления народом своей власти, обеспечивающая в пределах, установленных Конституцией Российской Федерации, федеральными законами, а в случаях, установленных федеральными законами, – законами субъектов Российской Федерации, самостоятельное и под свою ответственность решение населением непосредственно и (или) через органы местного самоуправления вопросов местного значения исходя из интересов населения с учетом исторических и иных местных традиций*».

Примечания

- ¹ Послание Президента Российской Федерации В.В. Путина Федеральному Собранию от 12 декабря 2013 г. [Электронный ресурс] URL: <http://www.kremlin.ru/news/19825> (дата обращения: 14.12.2013).
- ² Пузыревский Л.С. Основы организационного проектирования. Л., 1975; Шати-ро В.Д. Управление проектами. СПб., 1993.
- ³ Кравченко В.Ф., Кравченко Е.Ф., Забелин П.В. Организационный инжиниринг: Учеб. пособие. М., 1999; Воронин С.И. Организационное проектирование. Воронеж, 2001.
- ⁴ Федеральный закон от 06 октября 2003 г. № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» // Консультант-Плюс [Электронный ресурс].
- ⁵ Федеральная служба государственной статистики. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.gks.ru> (дата обращения: 19.09.2015).
- ⁶ Штигунова Ю.М. Ареал местного сообщества как основа территориальной организации местного самоуправления: Автореф. дис. ... канд. социол. наук. М., 2013.
- ⁷ Указ Президента РФ от 12 мая 2009 г. № 537 «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации до 2020 года» // КонсультантПлюс [Электронный ресурс].
- ⁸ Howe J. Crowdsourcing: Why the Power of the Crowd Is Driving the Future of Business. Crown Publishing Group, 2009.
- ⁹ Биджиев А.С. Методы формирования кадрового потенциала органов местного самоуправления в условиях развития муниципальных образований: Автореф. дис. ... канд. экон. наук. М., 2014.
- ¹⁰ Shirky C. Cognitive Surplus: Creativity and Generosity in a Connected Age. Penguin Press HC, 2010.

- ¹¹ *Geerts S.* Discovering Crowdsourcing. Theory, Classification and Directions for Use. Eindhoven, 2009.
- ¹² Карта помощи пострадавшим от пожаров. [Электронный ресурс] URL: <http://russian-fires.ru/page/index/1> (дата обращения: 10.12.2013).
- ¹³ Проект Сбербанка России. [Электронный ресурс] URL: <http://sberbank21.ru> (дата обращения: 10.12.2013).
- ¹⁴ Общественные консультации по закону об образовании в РФ. [Электронный ресурс] URL: <http://edu.crowdexpert.ru> (дата обращения: 10.12.2013).
- ¹⁵ Общественная экспертиза правительственного проекта Федерального закона «Об основах социального обслуживания населения в Российской Федерации». [Электронный ресурс]. URL: <http://s.zakon-fom.ru/node/134> (дата обращения: 10.12.2013).
- ¹⁶ *Benkler Y.* The Wealth of Networks: How Social Production Transforms Markets and Freedom. New Haven: Conn: Yale Univ. Press, 2006.
- ¹⁷ Федеральный закон от 06 октября 2003 г. № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» // Консультант-Плюс [Электронный ресурс].
- ¹⁸ *Шамарова Г.М.* Анализ реализации концепций информационной политики органов местного самоуправления // Государственная власть и местное самоуправление. 2013. № 12. С. 44–47.

О.В. Володина, Е.Ю. Колетвинова

РОЛЬ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ В РАЗВИТИИ БРЕНДА РАБОТОДАТЕЛЯ

Статья посвящена анализу связи корпоративной социальной ответственности с развитием бренда работодателя в организации, возможности влияния разработанной политики КСО на внешний и внутренний бренд работодателя. Особое внимание уделено теории заинтересованных сторон (стейкхолдеров) и ее использованию в качестве связующего звена между брендом работодателя и корпоративной социальной ответственностью.

Ключевые слова: бренд работодателя, HR-бренд, корпоративный бренд, корпоративная социальная ответственность, стейкхолдеры, теория заинтересованных сторон

Понятие «бренд работодателя» или «HR-бренд» было введено С. Бэрроу и Т. Эмблером в 1990-х гг. и означало, по их мнению, «набор функциональных, экономических и психологических преимуществ, обеспечиваемых менеджментом компании и идентифицируемых с компанией-работодателем»¹. Целью введения данного понятия было применение модели бренд-менеджмента к управлению человеческими ресурсами. Следует отметить, что роль управления человеческими ресурсами в брендинге к тому времени уже неоднократно рассматривалась в различных источниках и литературе. Изначально понятие «бренд» относилось к товарам и услугам, т. е. так называемому «товарному бренду». Так, Ф. Котлер² определяет бренд как «название, термин, знак, символ, рисунок или их сочетание, предназначенные для идентификации товаров или услуг поставщика или группы продавцов и их дифференцирования от товаров или услуг конкурентов» и выделяет шесть основных значений, которые свойственны бренду (марке):

- атрибуты: бренд вызывает в сознании покупателя ассоциации с отличительными свойствами товара;
- выгоды: атрибуты должны быть представлены в виде функциональных и эмоциональных преимуществ и выгод;

- ценности: бренд отражает систему ценностей производителя;
- культура: бренд может представлять определенную культуру;
- индивидуальность: бренд может вызывать определенные индивидуальные образы;
- пользователь: бренд предполагает определенный тип потребителя данного товара.

К.Л. Келлер³ определил бренд «как набор ассоциаций, возникающих в сознании у потребителей, которые добавляют воспринимаемую ценность товару или услуге».

Однако со временем значение брендинга существенно возросло, охватив всю деятельность организации, а не только работу по продвижению ее торговой марки. Возникло понятие «корпоративный бренд». Как указывает Ж.-Н. Капферер, «в действительности многие компании, успех которых базировался на торговой марке продукции, сейчас взялись за создание корпоративного бренда, чтобы усилить деятельность, ценность и миссию компании и распространить характерные для компании дополнительные ценности»⁴. В числе таких ценностей можно назвать репутацию компании, качество товаров и услуг, качество управления (в т. ч. управления человеческими ресурсами), социальную ответственность. Впоследствии возрастающая роль социальной ответственности в развитии организации привела к возникновению теории стейкхолдеров (1980-е гг.), а качество управления человеческими ресурсами и репутация работодателя составили отдельное направление в корпоративном брендинге, которое получило название «HR-брендинг» (1990-е гг.).

Значения бренда, определяемые Ф. Котлером для товаров и услуг, также применимы к HR-бренду. Так, «атрибуты» проявляются в особенностях кадровой политики или отношениях с персоналом, которые ассоциируются с работой в конкретной организации. «Выгоды», т. е. функциональные и эмоциональные преимущества, заключаются в том, что организация, которая работает над совершенствованием своего имиджа работодателя, получает лучших сотрудников в более сжатые сроки поиска, поскольку ей не приходится тратить много времени на привлечение кандидатов. Положительный имидж организации выгоден ей и в управлении трудовыми отношениями с собственными сотрудниками. Комфортная обстановка, эффективное управление персоналом, забота о сотрудниках повышают производительность труда, способствуют развитию долгосрочных отношений с сотрудниками. Кроме того, имидж работодателя напрямую влияет на репутацию компании. «Ценности» являются ключевым значением для бренда работодателя. На основе уникальных ценностей организация формирует

кадровую политику, определяет свои принципы взаимодействия с кандидатами, новичками, опытными сотрудниками и увольняющимися, которые становятся частью общего имиджа компании. «Организационная культура» имеет значительное влияние на построение бренда работодателя. Отдельно стоит отметить, что принципы организационной культуры не должны оставаться сугубо внутрикорпоративной информацией. Организация, которая знакомит потенциальных кандидатов, партнеров и потребителей с основами своей культуры, существенно повышает узнаваемость своего HR-бренда⁵.

С. Бэрроу и Р. Мосли⁶ выделяют отдельные преимущества развития HR-бренда на разных стадиях жизненного цикла организации. Так, для быстрорастущих компаний основным преимуществом является возможность привлечения и удержания квалифицированных специалистов. «Зрелой» организации бренд работодателя позволяет укрепить корпоративный дух; организации, выходящей на международный уровень – распространить свои ценности на сотрудников в других странах. Отдельно HR-бренд рассматривается при слияниях и поглощениях, а также при реформировании организации. В этих случаях бренд работодателя способствует созданию новой платформы будущего развития.

Н. Осовицкая также связывает специфику развития HR-бренда с различными стадиями жизненного цикла организации и выделяет четыре важных этапа: «активные изменения», «системная отладка всех HR-процессов», «ответ на вызовы», «организационная зрелость компании»⁷. Каждый этап имеет свои особенности HR-брендинга (табл. 1)

С. Бэрроу и Р. Мосли⁸, ссылаясь на исследования таких организаций как Future Foundation и Corporate Citizenship Company, подчеркивают связь между корпоративной социальной ответственностью и лояльностью сотрудников и отмечают восприятие обществом социально ответственных организаций как привлекательных работодателей. Это обуславливает необходимость более подробно рассмотреть роль КСО в развитии и укреплении HR-бренда.

Понятие корпоративной социальной ответственности прочно вошло в сферу вопросов управления организацией – и управления персоналом организации – в мировой практике в 1980-х г. – после публикации основополагающей книги Р. Эдварда Фримена «Стратегический менеджмент: концепция стейкхолдеров» (1984 г.). Именно концепция стейкхолдеров (заинтересованных сторон) позволила понять, насколько и каким именно образом практические применимы существовавшие и ранее, сменяющиеся и взаимодополняющие друг друга концепции устойчивого развития, социальной

ответственности бизнеса, социального предпринимательства, корпоративной социальной восприимчивости, корпоративной социальной добросовестности и т. д. Сегментированные заинтересованные (или же вовлеченные) стороны, т. е. стейкхолдеры, напрямую влияют на корпоративную устойчивость и конкурентоспособность⁹.

Таблица 1

Мероприятия по HR-брендингу
на различных этапах развития организации

Этап 1. Активные изменения в компании	Обновление или коррекция ценностного предложения сотруднику (EVP – Employment Value Proposition). Информирование сотрудников о происходящих в компании переменах и соответствующее обучение/адаптация к ним
Этап 2. Системная отладка HR-процессов	Комплексная настройка всех HR-процессов. Работа с ключевым аспектом HR-стратегии, отражающим глобальную политику компании и/или ее базовые ценности. Организация и внедрение в жизнедеятельность компании специальных общекорпоративных мероприятий
Этап 3. Ответ на вызовы	Битва за кадры. Поддержка талантов. Работа с инновациями
Этап 4. Организационная зрелость компании	КСО-проекты

В рамках теории стейкхолдеров корпоративная социальная ответственность (далее – КСО) рассматривается концепция, согласно которой бизнес, помимо соблюдения законов и производства качественного продукта или услуги, добровольно принимает на себя обязательства перед обществом и работниками следовать высоким стандартам поведения в соответствии с этическими нормами, а также инвестировать в устойчивое развитие общества в местах его оперирования¹⁰.

Одновременно с тем мы можем привести и более широкое определение КСО, которое может использоваться для всех компаний все зависимости от их размера и формы собственности. Согласно ГОСТ Р ИСО 26000-2012 социальная ответственность – это

ответственность организации за воздействие ее решений и деятельности на общество и окружающую среду через прозрачное и этическое поведение, которое:

- содействует устойчивому развитию, включая здоровье и благосостояние общества;
- учитывает ожидания заинтересованных сторон;
- соответствует применяемому законодательству и согласуется с международными нормами поведения;
- введено во всей организации¹¹.

Как мы видим, учет ожиданий заинтересованных сторон – важный аспект КСО даже вне рассмотрения ее исключительно в рамках теории стейкхолдеров Фримена.

В российской практике бизнеса к вопросам КСО обратились сравнительно поздно. Ю.Е. Благов называет водоразделом вторую половину 2003 г. и связывает волну интереса к КСО с ростом крупных компаний и с тем этапом развития бизнеса, на котором КСО объективно необходимо для влияния на стратегию управления¹². Также можно отнести это к моменту, когда деятельность компаний выходит за рамки обеспечения прибыльности; их деятельность зависит не только от собственных достижений, но и от остроты конкуренции, когда предприятия стараются использовать максимально не только собственный внутренний капитал, но и те возможности, которые предоставляет современный уровень развития общества¹³.

Можно выделить следующие причины все более частого обращения организаций к созданию собственной концепции КСО:

- глобализация и связанное с ней обострение конкуренции,
- растущие размеры и влияние компаний,
- усиление механизмов государственного регулирования,
- «война за таланты» – конкуренция компаний за персонал,
- рост гражданской активности,
- возрастающая роль нематериальных активов (репутации и брендов)¹⁴.

Обратимся к предлагаемой Кэрролом матрице заинтересованных сторон и уровней корпоративной социальной ответственности¹⁵, которую автор предлагает как аналитический инструмент для оценки задействованности той или иной группы стейкхолдеров в реализации различных уровней КСО.

Мы видим, что все 4 предлагаемых уровня КСО – в зависимости от конкретные мероприятий – могут быть увязаны с различными группами стейкхолдеров, и что одновременно с тем персонал организации будет заинтересованной стороной на всех возможных уровнях – от экономического до филантропического.

Одновременно с тем о положительном влиянии сознательно созданной концепции КСО организации на HR-бренд можно говорить на верхних уровнях – этическом и филантропическом; на нижних уровнях возможно скорее отрицательное влияние. При этом невозможно отрицать влияние КСО – или даже системы менеджмента качества КСО – на все социально-экономическое пространство бизнеса¹⁶.

Таблица 2

Матрица соотношения заинтересованных сторон и уровней корпоративной социальной ответственности

Заинтересованные стороны	Уровень КСО			
	экономический	правовой	этический	филантропический
Собственники				
Потребители				
Персонал				
Местное сообщество				
Конкуренты				
Поставщики				
Группы активистов				
Общество в целом				
Прочие				

Многие критики модели стейкхолдеров Фримена указывали на статичность ее представления как главную проблему с восприятием данной модели¹⁷. Второе направление критики теории стейкхолдеров – размытость определения, когда без четкого понимания понятия стейкхолдера невозможно обсуждение его влияния на организацию.

Рассмотрим две классификации стейкхолдеров: предложенную американскими учеными Митчеллом, Эглом и Вуд, а также разработанную профессором Гентского университета Ивом Фассином.

Митчелл, Эгл и Вуд говорят о том, что главной проблемой предложенной Фрименом концепции стейкхолдеров является отсутствие единого понимания собственно определения понятия стейкхолдер¹⁸.

Митчелл, Эгл и Вуд предлагают рассматривать три основных атрибута стейкхолдеров, которые позволяют их идентифицировать по отношению к организации:

- возможность прямо оказывать влияние на организацию и принимаемые ею решения (далее – влияние),
- легитимность отношений между стейкхолдером и организацией (далее – легитимность),
- степень настойчивости стейкхолдера по отношению к организации (далее – настойчивость; в отечественных публикациях также встречается некорректный перевод «срочность»).

В зависимости от наличия или отсутствия того или иного атрибута можно выделить, таким образом, 8 типов (табл. 3).

Таблица 3

Классификация стейкхолдеров
по Митчеллу, Эглу и Вуд

№	Атрибут			Наименование группы	Примеры
	влияние	легитимность	настойчивость		
1	+	–	–	Бездействующий стейкхолдер (Dormant stakeholder)	Люди и институты, пользующиеся авторитетом у организации и остальных стейкхолдеров
2	–	+	–	Осторожный стейкхолдер (Discretionary stakeholder)	Адресаты благотворительных и филантропических программ организации
3	–	–	+	Требовательный стейкхолдер (Demanding stakeholder)	Представители невлиятельных общественных организаций
4	+	+	–	Доминирующий стейкхолдер (Dominant stakeholder)	Владельцы организации, акционеры, персонал
5	+	–	+	Опасный стейкхолдер (Dangerous stakeholder)	Преступники
6	–	+	+	Зависимый стейкхолдер (Dependent stakeholder)	Клиенты – физические лица

7	+	+	+	Абсолютный стейкхолдер (Definitive stakeholder)	Добросовестные покупатели организации (в момент покупки)
8	-	-	-	Не стейкхолдер (nonstakeholder)	Люди и институты, не имеющие никакого отношения к организации

Для более конкретного выявления тех стейкхолдеров, которые прямо или косвенно заинтересованы одновременно в КСО организации и HR-бренде организации, рассмотрим классификацию Фассина.

Для придания динамики модели Фримена и уточнения определений Фассин предлагает рассматривать целый ряд схожих групп: стейкхолдеров, стейквотчеров и стейккиперов¹⁹, позже добавляя к ним и стейксикеров²⁰, впервые предложенных Хольцером²¹. В таблице 4 представлена классификация стейкхолдеров Фассина.

Таблица 4

Классификация стейкхолдеров по Фассину

	Наименование группы	Характеристика	Примеры
1	«Настоящие» стейкхолдеры (“real” stakeholders)	Стейкхолдеры в классическом понимании, активно заинтересованные в процветании организации, демонстрирующие лояльность	Акционеры, персонал, клиенты
2	Стейквотчеры (stakewatchers)	Стейкхолдеры, чей интерес в процветании компании увязан с интересами «настоящих» стейкхолдеров	Профсоюзы, организации потребителей
3	Стейккиперы (stakekeepers)	Регуляторы, регламентирующие и контролирующие деятельность организации. Не имеют прямого интереса в деятельности организации, но заинтересованы в соблюдении ею законов и правил	Государственные органы, сертификационные организации, независимые исследователи и лаборатории, аудиторы
4	Стейксикеры (stakeesekers)	Не имеющие прямого интереса в развитии организации, но затронутые ее деятельностью	Активисты (к примеру, защитники окружающей среды), общественные организации, неправительственные организации

Лесли Феркинс и Дэвид Шилбери предлагают добавить к данной классификации еще один подвид стейкхолдера – стейкоунера (stakeowner), т. е. выделить в отдельный подвид собственно владельцев и акционеров компании²². Данная категория будет подвидом «настоящих» стейкхолдеров по классификации Фассина.

На основании данной таблицы мы можем сделать вывод о том, что мероприятия КСО, направленные, в том числе, на укрепление HR-бренда будут в большей или меньшей степени затрагивать каждую из представленных групп.

«Настоящие» стейкхолдеры: акционеры, персонал, клиенты. Данная группа наиболее полно вовлечена в мероприятия КСО, влияющие на HR-бренд. При этом персонал является одновременно объектом и субъектом воздействия. Участие сотрудников в социально значимых мероприятиях положительно отражается на имидже организации, привлекает внимание потенциальных кандидатов. Внутренние КСО-мероприятия обеспечивают социальную защищенность сотрудников, способствуют формированию приверженности, вовлеченности персонала в жизнь организации.

Стейквотчеры: профсоюзы, организации потребителей. Еще одна группа стейкхолдеров, которая напрямую влияет на бренд работодателя. При этом взаимодействие с профсоюзами в большей степени отражается на внутренних процессах HR-брендинга, а работа с потребителями – на внешних.

Стейккиперы: государственные органы, сертификационные организации, независимые исследователи и лаборатории, аудиторы. Безупречная деятельность организации, подтвержденная стейккиперами, является основанием для позиционирования компании как надежного, честного работодателя.

Стейксикеры: активисты, общественные организации, неправительственные организации. Являются «потребителями» КСО-проектов, получают преимущества от сотрудничества с организациями, обеспечивают их узнаваемость с точки зрения корпоративной социальной ответственности, что, в свою очередь, повышает значимость данных организаций на рынке труда.

Далее рассмотрим основные направления КСО применительно к совершенствованию бренда работодателя. В работе над HR-брендом выделяют два вида деятельности – внутренний брендинг и внешний. Н. Осовицкая условно выделяет следующие направления работы, связанные с КСО²³.

1. Реализация специальных программ и мероприятий, направленных на улучшение качества жизни сотрудников. Наряду с оплатой медицинского обслуживания, страхования жизни и компенсацией затрат на питание, абонементов в фитнес-клуб, социально

ответственные организации активно развивают программы корпоративных пенсий, позволяющие увеличить размер пенсии за счет страховых взносов, внедряют корпоративные проекты, направленные на поддержание здорового образа жизни (отказ от курения, занятия спортом). При этом учитываются социальные характеристики персонала для более качественного удовлетворения их потребностей.

2. Реализация специальных программ, значимых для качества жизни широкого круга лиц. В настоящее время социально значимые проекты являются неотъемлемой частью деятельности любой организации в рамках КСО. Для развития бренда работодателя важным является не только активное участие персонала в предлагаемых организацией проектах, но и поддержка инициатив самих сотрудников. Рост социальной активности диктует необходимость предоставлять в компаниях площадку для реализации идей, направленных на улучшение качества жизни общества. В условиях непрекращающейся борьбы за таланты, подобные площадки привлекают в организацию наиболее активных, инициативных сотрудников с высокой степенью самоорганизации и ответственности.

Таким образом, в качестве инструмента внешнего развития бренда работодателя корпоративная социальная ответственность создает положительный образ организации в восприятии общества, позволяет определить более привлекательное EVP. Совершенствование внутренних процессов в HR-брендинге обеспечивается мероприятиями КСО с целью повышения лояльности персонала, укрепления корпоративного духа.

Следует отметить, что в последние годы были развеяны казавшиеся традиционными мифы о КСО²⁴ и появилось другое понимание концепции КСО, а именно:

1) КСО перестали рассматриваться исключительно как вынужденная реакция бизнеса на внешнее давление; возможно возникновение КСО не только по внешним, но и по внутренним причинам;

2) КСО перестали сводить только к благотворительной, филантропической деятельности организаций, а стали трактовать шире, как комплекс различных мероприятий, направленных на повышение качества жизни;

3) КСО действительно рассматриваются как принимаемые на себя организациями дополнительные обязанности, однако они взаимосвязаны с основной деятельностью организации, при этом не обязательно связь является прямой;

4) миф о том, что быть социально ответственным невыгодно, поскольку это приводит к отвлечению средств от основной

деятельности, можно развеять благодаря расчету влияния мероприятий КСО на бренд компании в целом и на ее HR-бренд в частности;

5) КСО перестали быть уделом исключительно крупных организаций.

Одновременно с этим в российском сегменте международного рынка многие вопросы КСО все еще остаются нерешенными, поскольку, хотя российские компании осознают возможные преимущества интеграции КСО в стратегию, целый ряд причин, включающий, в том числе, нехватку опыта реализации проектов, программ и мероприятий, приводит к осуществлению деятельности в рамках КСО вне научного подхода, что снижает потенциал реализуемых инициатив²⁵. Тем не менее, наличие видимых результатов деятельности организаций в сфере КСО говорит о ее постоянном совершенствовании.

Примечания

-
- ¹ *Ambler T., Barrow S.* The employer brand // The Journal of Brand Management. 1996. Vol. 4. P. 185–206.
 - ² *Котлер Ф.* Маркетинг. Менеджмент: Экспресс-курс. СПб.: Питер, 2006. 464 с
 - ³ *Келлер К.Л.* Стратегический бренд-менеджмент: создание, оценка и управление марочным капиталом. 2-е изд.: Пер. с англ. М.: Вильямс, 2005. С. 49.
 - ⁴ *Канферер Ж.-Н.* Бренд навсегда: Создание, развитие, поддержка ценности бренда. СПб.: Вершина, 2007. С. 39.
 - ⁵ *Колетвинова Е.Ю.* Стратегическое управление персоналом: Краткий курс. М.: Проспект, 2016. С. 128.
 - ⁶ *Бэрроу С., Мосли Р.* Бренд работодателя: Лучшее из бренд-менеджмента – в работу с кадрами. М.: Группа ИДТ, 2007.
 - ⁷ *Освицкая Н.* Актуальный HR-брендинг: Секреты лучших работодателей. СПб.: Питер, 2011.
 - ⁸ *Бэрроу С., Мосли Р.* Указ. соч.
 - ⁹ *Белоусов К.Ю.* Эволюция взглядов на роль управления заинтересованными сторонами в системе устойчивого развития компании: Проблема идентификации стейкхолдеров // Проблемы современной экономики. 2013. № 4 (48). С. 418–422.
 - ¹⁰ Корпоративная социальная ответственность: управленческий аспект / Под общ. ред. И.Ю. Беляевой, М.А. Эскиндарова. М.: КноРус, 2008. С. 23.
 - ¹¹ ГОСТ Р ИСО 26000-2012. Национальный стандарт Российской Федерации. Руководство по социальной ответственности (утв. и введен в действие Приказом Росстандарта от 29.11.2012 г. № 1611-ст).
 - ¹² *Благов Ю.Е.* Концепция корпоративной социальной ответственности и стратегическое управление // Российский журнал менеджмента. 2004. Том 2. № 3 С. 17–34.

- ¹³ Николаева Е.А. Концепция социальной ответственности бизнеса // Обозреватель-Observer: Научно-аналитический журнал. 2012. № 2 (265). С. 26–32.
- ¹⁴ Корпоративная социальная ответственность: Новая философия бизнеса: Учеб. пособие // Сайт Внешэкономбанка. [Электронный ресурс] [М., 2006–2015] URL: <http://www.veb.ru/common/upload/files/veb/kso/ksobook2011.pdf> (дата обращения: 10.11.2015).
- ¹⁵ Carroll A.B. The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders // Business Horizons. 1991. № 4(34). P. 39–48.
- ¹⁶ Щадиков Г.А., Рощина И.В. Система менеджмента корпоративной социальной ответственности как условие формирования активного социально-экономического пространства // Известия Томского политехнического университета. 2008. Т. 313. № 6. С. 24–29.
- ¹⁷ Lépineux F. Stakeholder theory, society and social cohesion // Corporate Governance: The international journal of business in society. 2005. Vol. 5. Iss. 2. P. 99–110.
- ¹⁸ Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts // The Academy of Management Review. 1997. Vol. 22. № 4. P. 853–886.
- ¹⁹ Fassin Y. The Stakeholder Model Refined // Journal of business ethics. 2009. № 84(1). P. 113–135.
- ²⁰ Fassin Y. A Dynamic perspective in Freeman's stakeholder model // Journal of business ethics. 2010. № 96 (suppl. 1). P. 39–49.
- ²¹ Holzer B. Turning Stakeholders into Stakeholders: A Political Coalition Perspective on the Politics of Stakeholder Influence // Business & Society. 2008. № 47(1). P. 50–67.
- ²² Ferkins L., Shilbury D. The Stakeholder Dilemma in Sport Governance: Toward the Notion of “Stakeowner” // Journal of Sport Management. 2015. № 29. P. 93–108.
- ²³ Осовицкая Н. Указ. соч.
- ²⁴ Канаева О.А. Социальная политика Российских компаний 2.0: Новая версия для устойчивого развития (часть 1) // Проблемы современной экономики. 2014. № 2(50). С. 132–137.
- ²⁵ Белоусов К.А. Мимикрия социально-ответственного поведения как причина несоответствия факторам устойчивого развития компании // Проблемы современной экономики. 2014. № 1 (49). С. 96–99.

А.В. Герасимов

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ИНКЛЮЗИВНЫМ ОБРАЗОВАНИЕМ В ВУЗАХ

Автор представляет результаты исследования методологических оснований, с позиции которых предлагается решать проблемы инклюзивного образования. В статье раскрываются сущностные характеристики инклюзивного образовательного процесса в вузе, особенности и функции управления им, критерии эффективности. Определены цели и технология организации комплексного сопровождения обучения студентов-инвалидов в учреждениях высшего образования.

Ключевые слова: высшее образование, инвалиды, инклюзия, управление инклюзивным образованием, комплексное сопровождение.

Создание условий для получения инвалидами качественного высшего образования, сохранения и укрепления их здоровья, оказания им психолого-педагогической, медико-социальной и иной помощи – задача чрезвычайно актуальная. Надо признать тот факт, что негуманность сложившейся образовательной среды по отношению к инвалидам стала осознаваться российскими учеными и политиками относительно недавно. Скорее всего, это произошло под воздействием политики ООН, принявшей в 2006 г. Конвенцию о правах инвалидов, которая была ратифицирована Россией 3 мая 2012 г.

Международный опыт предлагает модели профессионального образования инвалидов, как в инклюзивной (или интегрированной) форме, так и в специализированных центрах, обеспеченных специальным оборудованием, технологиями обучения и имеющих условия для пребывания инвалидов. В современной ситуации отчетливо прослеживается инклюзивный тренд в развитии отечественной системы образования.

Инклюзивное образование в законе «Об образовании в Российской Федерации» определено как «обеспечение равного доступа к образованию для всех обучающихся с учетом разнообразия особых

образовательных потребностей и индивидуальных возможностей» (ст. 2 пункт 27)¹. Статья 5 (пункт 5, подпункты 1, 2) конкретизирует требования к органам государственной власти по обучению, воспитанию и социализации лиц, имеющих особые образовательные потребности.

Государством определены концептуальные основы инклюзивного образования, которые предполагают новое осмысление сущности управленческой деятельности в этой сфере, происходит обновление федеральной нормативно-правовой базы образования инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья. Так, во все образовательные стандарты были включены требования по созданию комфортных условий для обучения людей с ограниченными возможностями. Однако эти шаги не привели к существенному росту числа инвалидов, поступающих в учебные заведения. По официальным данным, в настоящее время только 1–2% россиян с инвалидностью получают высшее образование.

В связи с этим все большее значение обретает дальнейшее совершенствование процессов управления инклюзивным образованием в учреждениях высшего образования. На наш взгляд, субъекты управления инклюзивным образованием на федеральном уровне осуществляют следующие функции:

- 1) обеспечивают нормативно-правовое регулирование и реализацию государственной политики в сфере инклюзивного образования;

- 2) анализируют состояние и прогнозируют перспективы развития системы инклюзивного образования, изучают мировые тенденции и определяют приоритетные направления развития системы инклюзивного образования;

- 3) осуществляют учебно-методическое руководство и координацию деятельности учреждений инклюзивного образования;

- 4) координируют и контролируют подготовку и переподготовку кадров для системы инклюзивного образования;

- 5) осуществляют мониторинг качества инклюзивного образования;

- 6) организуют работу по совершенствованию содержания, форм и методов обучения и воспитания инвалидов и лиц с ограниченными возможностями, по комплексному – медико-социальному и психолого-педагогическому – сопровождению образовательного процесса, внедрению в практику инклюзивного образования передового педагогического опыта.

Основным методом управления социальной сферой, в том числе и образованием, является программирование. Так, постановлением Правительства Российской Федерации от 23 мая 2015 г.

№ 497 утверждена Федеральная целевая программа развития образования на 2016–2020 годы². Она содержит ряд важнейших целевых индикаторов и показателей, относящихся к сфере развития системы инклюзивного образования в нашей стране, а именно:

- доля образовательных организаций среднего профессионального и высшего образования, в которых обеспечены условия для получения среднего профессионального и высшего образования инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья, в том числе с использованием дистанционных образовательных технологий, в общем количестве таких организаций. Она составит: 2016 г. – 15%; 2017 г. – 25%; 2018 г. – 40%; 2019 г. – 55%; 2020 г. – 70%;
- доля педагогических работников образовательных организаций, прошедших переподготовку или повышение квалификации по вопросам образования обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидностью, в общей численности педагогических работников, работающих с детьми с ограниченными возможностями здоровья. Она составит: 2016 г. – 40%; 2017 г. – 60%; 2018 г. – 80%; 2019 г. – 100%;
- доля образовательных организаций, реализующих адаптированные образовательные программы, в которых созданы современные материально-технические условия в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом образования обучающихся с ограниченными возможностями здоровья, в общем числе организаций, реализующих адаптированные образовательные программы. Она составит: 2016 г. – 20%; 2017 г. – 40%; 2018 г. – 60%; 2019 г. – 80%; 2020 г. – 100%.

Реализация Федеральной целевой программы развития образования на 2016–2020 годы приведет к достижению следующих конечных результатов:

1) будут приняты и начнут использоваться современные программы обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по программам среднего профессионального и высшего образования;

2) будут созданы в субъектах Российской Федерации ресурсные учебно-методические центры (не менее 30 центров во всех федеральных округах) по обучению инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья на базе ведущих профессиональных образовательных организаций;

3) будут организованы конкурсы (в субъектах Российской Федерации не реже одного раза в 2 года) профессионального мастерства среди студентов-инвалидов и обучающихся с ограниченными возможностями здоровья;

4) будет обеспечена подготовка кадров (не менее 40 тыс. человек), работающих в сфере образования детей-инвалидов и детей с ограниченными возможностями здоровья;

5) будут внедрены образовательные программы с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий в различных социокультурных условиях, в том числе для детей с особыми потребностями (одаренные дети, дети-инвалиды и дети с ограниченными возможностями здоровья).

Для достижения этих результатов, на наш взгляд, требуется принятие управленческих решений. На федеральном уровне в Министерстве образования и науки необходимо создание специального структурного подразделения по вопросам инклюзивного образования, а на региональном уровне необходимо скоординировать усилия ведомств по образованию, здравоохранению и социальной защите населения по организации профессионального образования и трудоустройства инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья. По решению Минобрнауки РФ при оценке эффективности федеральных университетов и национальных исследовательских университетов с 2015 г. будет учитываться доступность образования для инвалидов, уровень создания комфортных условий для обучения людей с ограниченными возможностями здоровья.

Эффективность управления инклюзивным образованием предполагает создание комплекса условий, среди которых основными выступают: активность и постоянное воздействие на этот процесс со стороны государства, общества, администрации и педагогического коллектива вуза; готовность специалистов к реализации инклюзивного педагогического процесса (включает все виды готовности: личностной, профессиональной, психологической и др.), гуманистическая система воспитания, включающая формирование нравственно-психологического климата внутри коллектива; организация коррекционной помощи и психолого-педагогического сопровождения развития и социализации обучающихся с ограниченными возможностями здоровья. Проектирование инклюзивного образовательного процесса в вузе предполагает анализ и оценку сущностных и ситуативных противоречий и ограничений этого процесса, возможных рисков и необходимых ресурсов, чтобы избежать перекосов и срывов в его реализации.

При организации инклюзивной модели высшего образования органы управления образованием опираются как на классические труды³, так и на инновационные разработки отдельных, ведущих вузов страны – МГТУ им. Н.Э. Баумана, Московского государственного гуманитарно-экономического университета (МГГЭУ),

Челябинского государственного университета (ЧелГУ), Новосибирского государственного технического университета (НГТУ), Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена (РГПУ), Татарского института содействия бизнесу и предпринимательству г. Казань (ТИСБИ) и др. В этих вузах накоплен богатый опыт обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, разработаны специальные педагогические методики, осуществляется психолого-педагогическое и медико-социальное сопровождение и оказание инвалидам иных услуг, без которых невозможно или затруднено освоение ими профессиональных образовательных программ. Именно поэтому сопровождение рассматривается как *органичная составляющая инклюзивного образовательного процесса в вузе и как комплексное по своей структуре явление.*

Комплексное сопровождение инклюзивного обучения инвалидов в вузе представляет собой организованную управляемую систему, включающую: цели, задачи, принципы и направления деятельности, формы и методы осуществления мероприятий, критерии их эффективности. Эта система носит в первую очередь социальный характер и имеет своей основной конечной целью преодоление проблем, связанных с социальной интеграцией инвалидов.

Комплексное сопровождение является весьма важным и необходимым условием, обеспечивающим академическую, социальную и личностную успешность студентов с особыми образовательными потребностями. Это особый вид помощи им в решении сложных проблем, связанных с обучением и воспитанием, лечением, социализацией, личностным самоопределением. Этот процесс можно представить как систему взаимосвязанных компонентов (блоков), состоящих из совокупности элементов – программно-целевого (концептуальная основа, цели, и задачи), содержательного (виды сопровождения – медико-социальное и психолого-педагогическое) и организационного компонента, которые в совокупности оказывают влияние на адаптацию студентов с инвалидностью к условиям инклюзивного вуза и освоение ими образовательной программы.

Концептуальной основой комплексного сопровождения высшего инклюзивного образования является философия независимой жизни, которая ориентирует человека, имеющего инвалидность, на то, что он ставит перед собой такие же задачи, как и любой другой член общества. В концепции независимой жизни инвалидность уже не рассматривается как сугубо медицинская проблема. Изучение опыта реализации концепции независимой жизни убеждает, что высшее инклюзивное образование выступает важнейшим ресурсом ее воплощения.

Общими целями комплексного сопровождения являются: создание студентам с инвалидностью на этапе получения профессии условий обучения, воспитания и развития, адекватных их индивидуальным особенностям и образовательным потребностям, и способствующих освоению образовательной программы вуза; профилактика ситуаций и состояний риска адаптационных нарушений в социальном и личностном развитии. Обе цели комплексного сопровождения равноценны, при этом первая определяет преимущественно академическую успешность обучающихся студентов с инвалидностью и дает возможность на необходимом и достаточном уровне овладеть профессиональными компетенциями. Вторая цель связана с обеспечением в рамках образовательного процесса условий, способствующих развитию социальных компетенций и адаптационного потенциала личности, позволяющего активно приспосабливаться к изменяющейся среде с помощью различных социальных средств.

Наряду с общими целями, перед комплексным сопровождением инклюзивного образования в вузе ставятся и некоторые частные цели: социально-адаптивные – ориентация выпускников на профессии, необходимые в экономике региона, формирование социальных компетенций и адаптационного потенциала личности, позволяющего активно приспосабливаться к изменяющейся учебной и профессиональной среде; образовательные – создание условий для формирования профессиональных компетенций; воспитательные – обеспечение ценностно-смысловых ориентиров индивидуального и коллективного бытия; развивающие – содействие полноценному развитию личности, ее образовательных и профессиональных интересов.

Практика показывает, что только в условиях инклюзивного образования комплексное сопровождение в полной мере способствует, с одной стороны, адаптации инвалидов к стандартным социальным условиям, созданию равных с остальными студентами возможностей для обучения в вузе. С другой стороны, решается не менее важная проблема, связанная с адаптацией людей без инвалидности к инвалидам, с преодолением ими психологических барьеров, часто препятствующих полноценному общению.

Одним из вариантов организации управления инклюзивным образовательным процессом как системной деятельности является создание в вузе *Центра (отдела или службы) комплексного сопровождения обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья*. Такое структурное подразделение объединит усилия педагогического состава и будет решать следующие задачи:

- подготовка преподавателей вуза по вопросам сопровождения учебной деятельности студентов-инвалидов, осуществлению индивидуализации их обучения и воспитания;
- психолого-педагогическая диагностика основных академических рисков студентов с инвалидностью, профилактика и преодоление этих рисков, изучение психофизических особенностей лиц с инвалидностью различных нозологий с целью дальнейшей социальной адаптации в вузе;
- разработка программного обеспечения диагностики состояния здоровья обучающихся с инвалидностью и создание соответствующей базы данных;
- оценка успешности адаптации студентов-инвалидов к вузовской среде, организация и проведение психолого-педагогических консилиумов, направленных на разработку стратегии комплексного сопровождения обучающихся;
- диагностика и профориентационное консультирование лиц с особыми образовательными потребностями для исключения проблем в процессе вузовского обучения;
- разработка при необходимости индивидуальных образовательных маршрутов для обучающихся с инвалидностью, в том числе с использованием дистанционных информационных технологий;
- оказание медицинских услуг (кабинеты функциональной диагностики, лечебной физической культуры (ЛФК), услуг по оказанию психологической помощи (в том числе тренинги по профилактике эмоционального выгорания для членов семей инвалидов и лиц, работающих с инвалидами);
- персональное консультирование студентов-инвалидов по преодолению трудностей в обучении; консультирование преподавателей вуза по вопросам индивидуальных академических рисков студентов-инвалидов, профилактике и преодолению этих рисков;
- разработка психолого-педагогических рекомендаций по учету особенностей студентов-инвалидов в процессе их профессионального самоопределения;
- помощь в трудоустройстве выпускников-инвалидов путем взаимодействия с организациями, учреждениями и предприятиями региона;
- привлечение здоровых обучающихся в качестве волонтеров, а обучающихся с инвалидностью в качестве участников различных мероприятий;
- взаимодействие с социальными службами, регулярный обмен опытом для достижения социокультурной интеграции и образовательной инклюзии инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья.

В связи с внедрением инклюзии особую роль играет сформированность взаимоотношений в коллективе учебного заведения. Специфика этого процесса заключается в изменении отношения субъектов инклюзии к студентам с особыми потребностями, которые требуют не только материальной, финансовой, гуманитарной поддержки и мер реабилитации и услуг, но и надлежащих условий для актуализации своих способностей, развития личных качеств и потребностей в социальном, моральном и духовном самосовершенствовании. С учетом вышесказанного исключительное значение приобретает инклюзивная компетентность как компонент профессиональной компетентности педагога⁴.

История общественного отношения к инвалидам прошла очень непростой путь разрешения многих противоречий: от неприятия и простого оказания медицинской помощи до концепции независимой жизни, основанной на культуре достоинства, а в настоящее время – до безусловного признания социальной группы инвалидов как важной и неотделимой составляющей человеческого и профессионального капитала общества. Инклюзивное обучение инвалидов закрепляет эту гуманистическую направленность общества в отношении инвалидов, создавая условия для повышения качества образования инвалидов, а, следовательно, для приобретения ими средств выстраивания личной, профессиональной и общественной деятельности и для полноценной интеграции в социум.

Примечания

¹ Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» // Российская газета. 2015. 11 нояб.

² Федеральная целевая программа развития образования на 2016–2020 годы // Официальный интернет-портал правовой информации. [Электронный ресурс] URL: <http://www.pravo.gov.ru> (дата обращения 22.11.2015).

³ *Выготский Л.С.* Педагогическая психология. М.: АСТ: Астрель: Хранитель, 2008.

⁴ *Сатарова Л.А.* Компетентность в области инклюзии как одно из условий успешной модернизации образования. [Электронный ресурс] URL: http://www.edit.muh.ru/content/mag/trudy/04_2009/06.pdf (дата обращения 06.10.2015); *Хафизулина И.Н.* Формирование инклюзивной компетентности будущих учителей в процессе профессиональной подготовки: Автореф. дис. ... канд. пед. наук. Астрахань, 2008.

ТЕНДЕНЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ВОСПИТАТЕЛЬНОЙ СИСТЕМОЙ ВУЗА

В статье приведены результаты научно-исследовательских разработок автора по проблеме воспитания студенчества, проведенных в пяти университетах Российской Федерации в 2005–2015 гг. Автор называет причину необходимости реформирования системы управления учебно-воспитательной средой в процессе подготовки обучающихся в высшей школе. В статье раскрываются направления и тенденции управления воспитательной системой вуза.

Ключевые слова: система управления, воспитательная система, вуз, воспитательный процесс, образовательно-воспитательная микросреда, вузовская среда, студенческая молодежь.

Система управления процессом подготовки обучающихся высшей школы сегодня нуждается в поэтапном реформировании. Начинать следует с этапа подготовки на бакалавриате¹.

Вопрос о реформировании учебно-воспитательной среды высшей школы возник не случайно и не вчера, так как в сложившейся ситуации образовался пробел в целенаправленном воздействии со стороны государства, его общественных институтов (семья – образовательная система – воспитательная система) на молодое поколение².

Процесс социализации молодого поколения является личностным становлением молодежи (возрастом до 30 лет). Данный вид процесса именуют объективным и перманентным. На процесс социализации влияние оказывают новые ценности бытия и неконтролируемый поток информации, особенно со стороны Запада и СМИ³. В связи со сложившейся неконтролируемой ситуацией в обществе молодежь все чаще нарушает законы, что серьезным образом влияет на увеличение статистики правонарушений в различных сферах⁴.

Анализ результатов научно-исследовательских разработок проблем воспитания студенчества, проведенных в РГГУ (2008–2015), РосНОУ (2008), МГОУ (2005–2009, 2014), МПСУ (2012–2015),

НГИ (2013–2014), позволил сформулировать ряд основополагающих концептуальных выводов.

1. Сегодня воспитательный процесс как никогда определенным образом ориентирован на социализацию личности студента вуза.

2. Воспитательный процесс неразрывно связан с учебно-образовательным процессом.

3. Управление воспитательным процессом основывается на базисных компонентах:

- на личностно-культурном компоненте, когда через учебно-воспитательный процесс происходит развитие (просвещение) личности молодого человека посредством приобщения к культурным ценностям;
- на духовно-нравственном компоненте, когда происходит развитие гражданского патриотического сознания молодежи;
- на экологическом компоненте при формировании личности человека;
- на личностно-культурном компоненте, который обеспечивает полноценное развитие личности посредством приобщения к культуре социума;
- на профессиональном, этическом и семейном компонентах, посредством приобщения к социальному бытию во всех его проявлениях и т. д.

4. Воспитательный процесс должен обеспечиваться с учетом тенденций и особенностей личностных проявлений студенческой молодежи высококвалифицированными, профессионально подготовленными кадрами профессорско-преподавательского состава, имеющими богатый педагогический опыт⁵.

Приведем результаты исследований в области воспитательной работы, которые проводились в пяти вышеназванных вузах РФ на протяжении десятилетия (2005–2015 гг.) в рамках социокультурных ориентаций (5868 студентов – общее количество испытуемых). Они и позволили определить новые тенденции в их мотивационно-потребностной и ценностной сферах, а также особенности их взаимодействия в личностно значимой среде. Данное исследование позволило установить новые тенденции в структуре потребностей российского студенчества: важнейшим приоритетом здесь выступают потребности в самореализации, в хороших материальных условиях жизни, содержательном общении, познавательная мотивационно-ориентировочная потребность в социальном признании⁶.

Также было выявлено, что в современном обществе наблюдается потеря потребности в коллективной деятельности, что может послужить причиной развития антисоциальных принципов⁷.

В отличие от ряда развитых государств в РФ до настоящего времени не было создано ни одной самостоятельной научной структуры, которая могла бы обеспечивать разработку проблем студенческой молодежи и осуществлять координацию воспитательной работы в вузах на субъектном уровне, что не позволяет последовательно воплощать уже накопленный позитивный опыт воспитания, продуктивно его развивать и совершенствовать⁸.

Считаем, что улучшить сложившееся положение возможно путем создания в структуре РГГУ самостоятельного подразделения воспитательных проблем вуза, которое могло бы координировать воспитательную функцию факультетов и Управления по работе со студентами со следующими функциями⁹:

- научно-методической;
- учебной;
- информационно-аналитической.

Научно-методическая функция должна включать комплексно-технологическое обеспечение воспитательного процесса. Необходимо разработать банк специальных технологий воспитательной работы, с возможностью их систематизации и внедрения в вузы страны. Научно-методическая функция должна включать научно-технологическую разработку программ социологической и психологической диагностики. Также необходимо разработать критерии эффективности воспитательной образовательной среды вуза. Критерии должны отвечать ФГОС последнего поколения.

Учебной функции отведена роль по разработке учебно-планирующей документации по воспитательным аспектам психолого-педагогической переподготовки и повышения квалификации педагогических кадров высшей школы.

Информационно-аналитической функции отведена не менее важная роль: курировать пропаганду концептуальных идей, актуальных направлений и технологий воспитательной работы со студентами путем проведения различных научно-практических конференций (международных, всероссийских, региональных), семинаров, круглых столов, форумов, экспо-выставок, ярмарок, а также рецензирования и подготовки к печати публикаций по проблемам воспитания в высшей школе¹⁰.

Представленная гуманистическая парадигма в системе управления подготовкой обучающихся, в нашем понимании, призвана обозначить следующие позиции:

- в основе социума ставить личность, которая бы отвечала предъявляемым требованиям социума и в совокупности представляла уникальное, неповторимое многогранное явление;

- позволять студентам развивать личность и не препятствовать саморазвитию и самореализации без ущерба для микросоциума (вузовской среды);
- система целеполагания должна стать ключевой и стремиться к реализации всех поставленных целей и усиливать потребности и мотивы личности для активизации творческой, учебной и научно-исследовательской деятельности;
- отношения формирующейся личности с социальным окружением должны строиться на основе партнерского взаимодействия, диалога, для совершенствования саморазвития.

В ходе проведенного анализа структуры микросреды взаимодействия студенческой молодежи (учебно-воспитательной и научной вузовской среды), были выявлены ее определенные доминирующие подструктуры, в число которых вошли: академическая группа вуза, преподаватели, родительская семья и дружеская компания¹¹.

Для полноценного функционирования управления образовательно-воспитательной вузовской микросредой целесообразно следующее:

1) конструирование теоретической модели управления развитием личности в контексте ее важнейших социально значимых и социально востребованных качеств и свойств;

2) создание учебно-экспериментальной площадки (базы) для реализации функционирования модели;

3) обеспечение распознавания проблемы и поиск инструментария ее решения;

4) подбор критериев профессионального становления будущего специалиста;

5) обеспечение социологического и социально-психологического мониторинга личностного состояния и социальных ориентаций учащейся молодежи на каждом этапе подготовки в процессе обучения в вузе;

6) возрождение работы с молодежными лидерами – как с наиболее одаренными представителями молодежи (их выявление и отбор, организация деятельности школ лидерства).

Основной акцент в воспитательной работе следует сделать на коррекцию и развитие таких личностных качеств студенческой молодежи, как:

- нравственность (ответственность, тактичность, уровни воспитания, образования);
- гражданственность, коллективизм и труд (чувство долга, патриотизм, ответственность, сплоченность).

Для введения в эксплуатацию представленной модели необходимо:

- разработать правовое поле деятельности данного управления с учетом нормативно-правового обеспечения образовательной среды;
- разработать банк данных по наиболее продуктивным направлениям передовых учебных технологий воспитательной работы в вузе;
- адаптировать информационное обеспечение вузов страны;
- создать научно-методический центр по разработке проблем воспитания студенческой молодежи с применением НИРС. В данном центре необходимо разрабатывать методики и технологии специальных конференций, семинаров, круглых столов, выездных заседаний по обмену опытом воспитательной работы;
- создать Федеральный координационный совет по проблемам воспитания учащейся молодежи, основной состав которого должен быть представлен руководителями соответствующих воспитательных структур вузов РФ¹². Сегодня в РФ ни один вуз, как государственный, так и негосударственный, не обходится без отделов (управлений) по воспитательной работе. В поле их деятельности находится работа студгородков, спортклубов, студклубов, студенческих молодежных организаций и т. д. Принципиально новым направлением стало создание на базе отделов (управлений) воспитательной работы социологических и социально-психологических служб, позволяющих профессионально исследовать проблемы студенческой молодежи и содействовать их разрешению¹³.

К сожалению, в связи с тем, что на протяжении последнего десятилетия в большинстве вузов отсутствовали официальные группы РФСМ и студпрофсоюзы, в настоящее время уровень профессионализма в воспитательной работе оставляет желать лучшего. И это касается не только сотрудников отделов воспитательной работы, лидеров молодежных организаций, но и готовности профессорско-преподавательского состава к реализации воспитательной функции, а также деятельности социологической, психологической и социально-педагогической служб вуза.

Сегодня мы наблюдаем не только застой профессиональной работы учебно-воспитательного звена вуза, но и утраченность инструментария и технологии его применения в становлении и развитии личности будущих специалистов, особенно менеджеров, экономистов, юристов, педагогов. Об этом свидетельствуют данные, полученные из отделов выпуска студентов, в которые поступает информация о выпускниках. Эта статистическая

информация, пусть и во многом противоречивая, показывает, что 68% выпускников асоциализированы и у многих отсутствуют мотивы. При этом преобладают мотивы личностные, имеются трудности в работе с коллективом, особенно на руководящих должностях.

В ходе исследования нами было установлено, что серьезные проблемы существуют и в организации работы вузовских психологов. Связано это в основном с тем, что вузовские психологи зачастую используют диагностические методики, в основном советские и западные, и чрезмерно увлекаются лабораторными игротехниками, подменяющими работу по актуализации реальной системы жизнедеятельности студентов, созданию в вузе активной социокультурной среды¹⁴.

Сегодня встает вопрос еще и о том, что воспитательная работа должна иметь количественные и качественные индикаторы и критерии, которые должны отражать достоверные результаты воспитательной деятельности.

Нельзя пренебрегать качеством разработки критериев эффективности воспитания. От качества будет зависеть весь набор инструментария оценки достоверности и желаемой результативности. При отсутствии таковых невозможно объективно оценить уровень постановки воспитательной работы в конкретном вузе, что приведет к случайным, порой не соответствующим истинному положению дел, заключениям. Отсюда вытекает ряд сложностей, которые будут связаны с профессиональной подготовкой всех участников учебно-воспитательного процесса, непременно приведут к негативным последствиям для него, для успеваемости студентов и их дальнейшего социального адаптивного поведения.

Профессиональная подготовка всех участников воспитательного процесса должна обеспечиваться через образовательные каналы вузовского обучения и последипломной переподготовки и повышения квалификации, на следующих основных уровнях: федеральном, региональном, местном, межвузовском, внутривузовском, а также в режиме самоподготовки.

На пути выхода из сложившейся ситуации встает новая задача – задача разработки системного подхода к профессионально-педагогической подготовке каждого работника сферы воспитания, начиная от преподавателей и заканчивая комендантами общежитий, нацеленной на их непрерывный профессиональный рост и совершенствование.

-
- ¹ *Торгашев Р.Е.* Интернационализация российского высшего социально-гуманитарного образования // Стандарты и мониторинг в образовании. 2012. № 6. С. 3–7.
 - ² *Торгашев Р.Е.* Система управления маркетингом в образовательном учреждении: структурные элементы и тенденции развития // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2015. № 3. С. 137–145.
 - ³ *Торгашев Р.Е.* Интернационализация...
 - ⁴ *Торгашев Р.Е.* Там же.
 - ⁵ *Торгашев Р.Е.* Анализ и характеристика стилей управления образовательными системами // Вестник РГГУ. 2013. № 6 (107). Серия «Управление». С. 51–60.
 - ⁶ *Торгашев Р.Е.* Методика оценки качества географической подготовки студентов с использованием средств информационно-коммуникационных технологий: Дис. ... канд. пед. наук. М., 2010.
 - ⁷ *Торгашев Р.Е.* Система управления...
 - ⁸ *Торгашев Р.Е.* Исследование социально-экономического прогнозирования и планирования. М.: МГОУ, 2013.
 - ⁹ *Торгашев Р.Е.* Управление качеством оценивания профессионального образования, его способы и характеристики: Сб. науч. тр. СПб., 2013. С. 100–104.
 - ¹⁰ *Торгашев Р.Е.* Исследовательская компетенция студентов в системе совершенствования экономического роста страны // Социальное государство: Вызовы XXI века: Труды Междунар. науч. конф. Москва, 17 марта 2013 г. М.: РГГУ, 2013. С. 232–237.
 - ¹¹ *Торгашев Р.Е.* Методика оценки качества...
 - ¹² *Торгашев Р.Е.* Управление качеством оценивания...
 - ¹³ *Торгашев Р.Е.* Система управления...
 - ¹⁴ *Торгашев Р.Е.* Формирование исследовательской деятельности у будущих специалистов как базовая компонента управленческих решений в интегрированных системах процессного управления // Вестник РГГУ. 2014. № 3. Серия «Управление». С. 66–74.

К.А. Чистякова, Н.В. Овчинникова

КЛАСТЕРИЗАЦИЯ КАК СПОСОБ ИДЕНТИФИКАЦИИ КРОСС-КУЛЬТУРНЫХ ОСОБЕННОСТЕЙ В УСЛОВИЯХ ИЗМЕНЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

В настоящей публикации предпринимается попытка обобщения результатов научно-практических исследований зарубежных специалистов в области кластеризации культур и изучения влияния кросс-культурных особенностей на формирование корпоративной культуры организации.

Ключевые слова: культурные кластеры, корпоративная культура, кросс-культурные особенности, эффективность организации, изменения.

К настоящему времени большинством зарубежных и отечественных авторов проблемы корпоративной культуры исследованы с достаточной степенью подробности¹. Ряд специалистов по менеджменту увязывают данный феномен с проблемами эффективности организации. Так, стандарт ISO 9004 предполагает учет всех ресурсов для постановки целей в области качества². В этой связи вопросы корпоративной культуры могут рассматриваться в контексте применения имеющихся управленческих технологий. Например, если проблемы корпоративной культуры увязаны с практикой выстраивания партнерских отношений с потребителем, то подобный подход позволяет дополнить имеющиеся управленческие технологии, например инструментарий позиционирования продукта 4P-6P (маркетинг-микс)³. Таким образом, актуальность исследования вопросов корпоративной культуры обусловлена практикой использования международных стандартов с целью преодоления ограничений отставания в применении управленческих технологий. Данная проблема значительно усложняется в кросс-культурных условиях.

Элементы внешней среды оказывают значительное влияние на формирование корпоративной культуры организации, поскольку

люди привносят в нее свои ценности, верования и стиль поведения. Поэтому проводить организационные изменения, в том числе и изменение корпоративной культуры, без учета вектора влияния внешних факторов наряду с принятием необходимых мер в самой организации невозможно. Культура организации является ее корневой основой и формируется в середине жизненного цикла на этапе зрелости⁴. Если допустить, что культура зависит от факторов внешней среды, то можно сделать вывод о том, что культурой можно управлять, и она поддается изменению. Идеи о том, каким образом можно проводить эти изменения, в общем, концентрируются вокруг двух вариантов: одна группа теорий фокусируется на роли лидера, как зачинщика и проводника изменений, вторая – на трех уровнях проведения изменений по Э. Шейну (нормы, верования, поведение, символы и артефакты).

Точка зрения, согласно которой культурные изменения проводятся легче в организациях со «слабой» культурой, нежели в организациях с «сильной» культурой, была высказана А. Лаурентом в 1989 г. Однако, согласно более поздним исследованиям⁵, правильность данной точки зрения представляется не вполне очевидной. Дело в том, что в результате проведения изменений в организациях со слабой культурой может произойти их разрушение. Связано это с возможным взрывом неконтролируемой креативности сотрудников, которые имеют различные точки зрения на то, каким образом проводить изменения и что необходимо делать. Организации со слабой культурой, как правило, слабо координируемы, им не хватает управления и согласованности. С другой стороны, довольно часто можно наблюдать, как жесткие нормы тормозят развитие организаций с сильной культурой, препятствуют развитию инноваций.

Иной путь решения данной проблемы был предложен Э. Шейном. В своей теории он опирается на то, что один путь понимания культуры членами организации дает возможность выработать общие допущения. При этом лидер организации играет ключевую роль в подобных процессах «выращивания» собственной, уникальной культуры организации.

Успех проведения организационных изменений, в том числе и в сфере корпоративной культуры в кросс-культурных условиях, заключается в идентификации культуры, целеполагании (экономическая эффективность или маркетинговая ориентация), правильном выборе соответствующей технологии проведения изменений, а также в способности изменить организационное видение.

Наряду с взаимосвязанностью элементов культуры, с тем, что культура является определяющим фактором выбора стиля пове-

дения индивида, формирующимся в результате обучения, специалисты отмечают такую ее особенность, как адаптивность, то есть возможность изменяться под воздействием внешних факторов, затрагивающих общество в целом⁶. В пользу этой точки зрения свидетельствуют результаты исследований Н. Адлер. Она в 2002 г. изучила процесс влияния национальной культуры внешней среды организации на ее организационную культуру. По результатам исследования был сделан вывод о том, что национальные различия (такие, как, например, коллективизм, у исследованных ею латиноамериканских менеджеров) усиливаются под воздействием чужой национальной культуры. В этой части своих исследований Н. Адлер опровергла более ранние выводы А. Лаурента, не видевшего такого рода изменений в поведении. Согласно Н. Адлер, одни и те же культурные различия между менеджерами, работающими в мультинациональной корпорации в различных региональных отделениях, проявляются более существенно, нежели у менеджеров, работающих в материнской компании в своей стране⁷. Более того, в практической деятельности мультинациональных корпораций в ряде случаев наблюдается серьезное противостояние организационной и национальной культур.

Представители различных культур имеют институциональные, правовые, культурные и др. особенности. Их знание и понимание в значительной степени облегчает выбор адекватных управленческих технологий. Одним из способов идентификации культур является способ отнесения их к различным культурным кластерам. Культурная группа (культурный кластер) включает в себя страны, разделяющие многие сходные культурные ценности при сохранении определенных отличий⁸.

Так, группа исследователей Дж. Хаус, П.Дж. Хенджес, М. Джавидан, П.У. Дорфман, В. Гупта в результате проведенных изысканий представила одну из такого рода классификаций культур в рамках ряда кластеров. Их работа, точно также как и предыдущие исследования⁹, показала, что различия в развитии стран обуславливаются особенностями: исторического развития и экономики, религией, языком общения, географией, этнической принадлежностью, особенностью служебных отношений, сложившейся системой ценностей. Сходные черты культур в контексте вышеперечисленных особенностей позволяют группировать их в рамках кластеров. Однако при делении различных групп в данной классификации в исследовании Дж. Хауса и его коллег решающую роль сыграли особенности исторического развития и схожие черты экономики стран¹⁰.

Дж. Хаус с коллегами¹¹ в своей работе сгруппировал типы культур различных стран в рамках нескольких кластеров: Англосаксо-

ния, Немецкая Европа, Скандинавия, Латинская Европа, Латинская Америка, Восточная Европа, Средний Восток, Африка к югу от Сахары, Южная Азия, Конфуцианская Азия (рис. 1). Детализация рис. 1 по странам, входящим в группы, представлена на рис. 2.

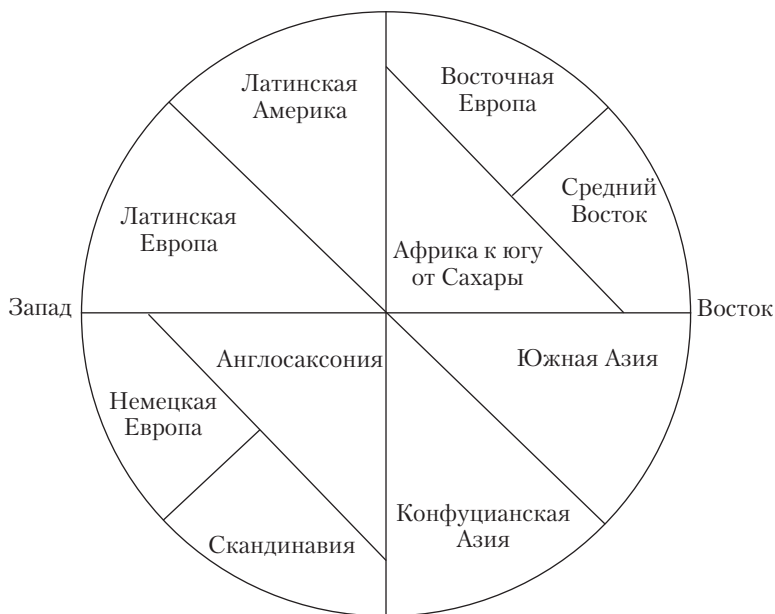


Рис. 1. Культурные кластеры (по теории Дж. Хауса)

В настоящее время известны также и другие способы кластеризации культур, позволяющие их идентифицировать. Так, методика Г. Хофстеде дает возможность проанализировать такие параметры национальных культур, как «индивидуализм-коллективизм», «дистанция власти», «степень восприятия неопределенности», «маскулинность-фемининность», временной горизонт ориентации на будущее¹². Исследования Г. Хофстеде дает возможность проследить направление и степень влияния этих параметров на культуру организации и занятости.

В нашей стране одно из первых комплексных исследований по этой теме А.Г. Поршневым, Д.В. Валовым, А.А. Беляевым, Э.М. Коротковым, В.Г. Смольковым, О.Н. Яковлевой было предпринято в 1997 г. в публикации «История менеджмента» (под ред. Д.В. Валового)¹³. В данной работе исследуется зарубежный опыт

в области управленческой мысли и менеджмента, показано, что управление в различных странах имеет свои особенности, связанные с разницей культур, историческими и экономическими тенденциями развития, природными условиями и т. п. В этой связи выделены особенности менеджмента США, Западной Европы, Японии. Такое же деление использует и С.Н. Чудновская в своей работе «История менеджмента»¹⁴.

В последующие годы появляется ряд более детальных исследований, показывающих существенную разницу в развитии отдельных стран, обладающих своеобразными характеристиками, которые определяют особенности их управления. Так, рассматривая



Рис. 2. Страны, составляющие кластеры

европейскую модель менеджмента, российский исследователь данного вопроса С.Э. Пивоваров характеризует основные модели экономического развития Европейского союза (ЕС-15), выделяя при этом континентальную европейскую модель социального рыночного хозяйства, южноевропейскую модель рыночной экономики, англосаксонскую (неолиберальную) модель рыночной экономики¹⁵.

Согласно данной систематизации, континентальная европейская модель социального рыночного хозяйства имеет самую высокую долю государственных расходов. Она характеризуется активной ролью государства в регулировании социально-экономических процессов, высокоразвитой социальной инфраструктурой и масштабным финансированием социальных программ, а также высоким уровнем налогового бремени. Налогообложение имеет перераспределительный характер, реализуя принцип социальной справедливости. Странами-представителями данной модели являются: Австрия, Бельгия, Дания, Италия, Люксембург, Нидерланды, Финляндия, Франция, ФРГ, Швеция.

Для южноевропейской модели рыночной экономики характерно сочетание государственного патернализма по отношению к частному бизнесу и незначительного финансирования социальных программ, слабость развития социальной инфраструктуры. Традиционное уклонение граждан и компаний от налогообложения компенсируется высоким уровнем действующих налоговых ставок и акцентом на косвенное налогообложение. Для данной модели характерна и достаточно высокая доля неформального сектора экономики. Странами-представителями этой модели являются Греция, Испания, Португалия.

Для англосаксонской (неолиберальной) модели рыночной экономики характерно незначительное вмешательство государства в экономику, оптимально допустимые социальная инфраструктура и финансирование социальных программ, невысокий уровень налогового бремени. Странами-представителями данной модели являются Великобритания, Ирландия¹⁶.

Несмотря на разнообразие подходов, исследователи сходятся в том, что представители культур в рамках одного кластера имеют много общих черт, знание которых облегчает понимание их поведения и выбор наиболее адекватных методов управления.

Так, например, интересными с этой точки зрения представляются исследования проявления так называемого синдрома «выгорания» у представителей различных культур. В зарубежной литературе синдром выгорания обозначают термином burnout (англ.) – сгорание, выгорание¹⁷. Синдром профессионального

выгорания – это неблагоприятная реакция на стрессы, которым подвергаются люди в процессе своей трудовой деятельности. Синдром включает в себя психологические, психофизиологические и поведенческие компоненты, ведущие в конечном итоге к психологическому истощению. Это в свою очередь ведет к уменьшению контактов с окружающими. У «сгоревших» на работе людей снижается трудовая мотивация, развивается безразличие к работе, ухудшаются качество и производительность труда¹⁸.

Изучение характера синдрома выгорания норвежских и американских социальных работников, проведенный Д. Химлом, С. Джейратном, П. Тиннесом в 1986 г., показал разницу в способности преодолевать стресс и в параметрах синдрома выгорания у европейцев (на примере Норвегии) и американцев. При этом более высокий уровень выгорания обнаружился у норвежских работников, нежели у их американских коллег. Ученые связали данный факт с соответствующими различиями в структуре деятельности работников.

Это направление исследований получило дальнейшее развитие, в ходе которого были учтены и другие факторы, характеризующие культуры. Так, были проанализированы особенности проявления синдрома выгорания у представителей индивидуалистической и коллективистской культур. В 1994 г. группой немецкий ученых во главе с проф. Шауфели были исследованы показатели выгорания у менеджеров из Израиля и США. Результаты показали, что уровень выгорания у израильтян ниже, нежели у американцев. Этот факт был связан с параметром коллективизма/индивидуализма. Индивидуализм, с одной стороны, и коллективизм – с другой, – это степень, с которой человек интегрирован в группу¹⁹. Фиксация жесткой внутренней статусной иерархии, характерная для групп коллективистской культуры, – один из групповых защитных механизмов, позволяющих обеспечить целостность группы в условиях внутренних и внешних противоречий. Именно этот механизм, как показали результаты исследований, объясняет особенности протекания синдрома выгорания у израильских менеджеров: они получают большую поддержку от института друзей и семьи, ощущения социальной сплоченности, характерной для коллективистской культуры.

Другая причина, объясняющая большую склонность к выгоранию у американцев – характер ценностей, на которые ориентировано общество. Для американской культуры это – индивидуальные достижения, результативность, победа над конкурентами и т. п., что характеризует характер работы в Северной Америке как более стрессогенный, нежели в Европе²⁰. Это еще одно обстоятельство, обуславливающее сильное проявление синдрома выгорания

у американцев, имеющих крайне высокие индексы по этому параметру (по методологии Г. Хофстеде).

Таким образом, характер ценностей, на которые ориентирована та или иная культура, оказывает немаловажное влияние на поведение работников. Как отмечал Г. Хофстеде, ценности – широко распространенные тенденции предпочитать одно положение вещей другому²¹. Национальные культуры различаются, прежде всего, на уровне ценностей (в отличие от организационных культур, различающихся на уровне символов, национальных героев и ритуалов). По мнению психологов, базисная система ценностей формируется у большинства людей в возрасте десяти лет и после этого уже с трудом поддается изменениям²². Именно из-за большой значимости данного фактора национальная культура очень сложно поддается изменениям²³. Однако некоторое понимание путей идентификации и изменения культур дают нам рамочные модели, например, рамочная конструкция конкурирующих ценностей К. Камерона и Р. Куина, согласно которой можно выделить «клановую», «адхократическую», «иерархическую» («бюрократическую») и «рыночную» («маркетинговую») культуры (рис. 3)

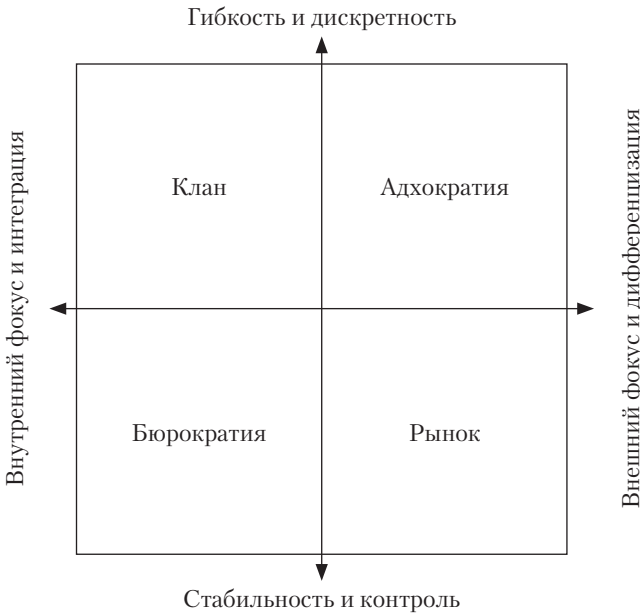


Рис. 3. Рамочная конструкция конкурирующих ценностей К. Камерона и Р. Куина

В результате исследований группе ученых во главе с Р. Десфартом²⁴ удалось изучить кросс-культурные особенности в отношении факторов изменения культуры, производимой по модели К. Камерона и Р. Куина. Они выяснили, что и в кросскультурной среде складываются направления вектора, куда, в среднем стремится культура. Например, у японских компаний отмечено стремление к «иерархии» и «клану», у английских – к «адхократии», немного отобразаясь в «клановых ценностях» лояльности и способности к сплоченности. Французские компании объединяют некоторые ценности, ассоциирующиеся с «иерархическими» культурами, но также для них характерны предпринимательство и стремление к инновациям, характерные для «адхократической» культуры.

Обобщение результатов исследований позволяет говорить о системной значимости кросс-культурных отношений для преодоления ситуаций столкновения латентных групповых интересов. Они ясно показали важность понимания взаимосвязи национальных и организационных культурных норм как одной из составляющих успеха организации.

Примечания

- ¹ *Камерон К., Куини Р.* Диагностика и изменение организационной культуры. СПб.: Питер, 2001; *Соломанидина Т.О.* Организационная культура компании. М.: Инфра-М, 2015; *Шишкова Г.А.* Корпоративная культура как инструмент управления организацией // Вестник РГГУ. Серия «Управление». 2011. № 4. С. 105–120.
- ² Системы менеджмента качества: Рекомендации по улучшению деятельности. Перевод и научно-техническое редактирование выполнены ВНИИ Сертификации Госстандарта России. ИСО 9004. Второе издание. 2000-12-15. п. 5.4.1. [Электронный ресурс] URL: http://www.iso.org/iso/ru/catalogue_detail?csnumber=41014 (дата обращения: 18.10.2015).
- ³ *Грушенко В.И.* Стратегии управления компаниями: От теории к практической разработке и реализации. М., 2014. С. 272.
- ⁴ *Browaeys M.-J., Price R.* Understanding cross-cultural management. England, Pearson Education Ltd, 2008. P. 185.
- ⁵ *Ibid.* P. 187.
- ⁶ *Гриффин Р., Пастей М.* Международный бизнес. 4-е изд.: Пер. с англ. / под ред. А.Г. Медведева. СПб.: Питер, 2006. С. 163–164.
- ⁷ *Adler N.J.* International Dimensions of Organizational Behaviour. 4th edn. Cincinnati, South-Western Thomson Learning, 2002. P. 67–69.
- ⁸ *Гриффин Р., Пастей М.* Указ. соч. С. 187.
- ⁹ *Roen S., Shenkar O.* Clustering countries of attitudinal dimensions: A review and synthesis // Academy of Management Review. 1985. 10 (3). P. 435–454; *Hickson D.J., Pugh D.S.* Management Worldwide. L.: Penguin, 2001.

- ¹⁰ House R.K., Hanges P.J., Javidan M., Dorfman P.W., Gupta V. (eds). Leadership, Culture and Organizations: The GLOBE study of 62 societies. Thousand Oaks, CA: Sage, 2004. P. 201.
- ¹¹ Ibid. P. 201. (Цит. по: *Browaeys M.-J., Price R.* Op. cit. P. 38–39).
- ¹² Hofstede G. Culture's consequences: International differences in work-related values. Beverly Hills, CA: Sage, 1980.
- ¹³ История менеджмента / Под ред. Д.В. Валового. М.: ИНФРА-М, 1997.
- ¹⁴ Чудновская С.Н. История менеджмента. СПб.: Питер, 2004.
- ¹⁵ Сравнительный менеджмент: Учеб. пособие / Под ред. С.Э. Пивоварова. СПб.: Питер, 2006. С. 181.
- ¹⁶ Там же.
- ¹⁷ Впервые этот термин предложил Г. Фроуденбергер в работе: *Freudenberger H.J.* Staff burn-out // *Journal of Social Issues.* 1974. V. 30. P. 159–165.
- ¹⁸ Водопьянова Н.Е., Старченкова Е.С. Синдром выгорания: диагностика и профилактика. СПб.: Питер, 2008. С. 8, 109–113.
- ¹⁹ Hofstede G. Op. cit.
- ²⁰ Водопьянова Н.Е., Старченкова Е.С. Указ. соч. С. 53–54.
- ²¹ Hofstede G. Op. cit.
- ²² Ibid.
- ²³ Ibid.
- ²⁴ Despharde R., Farley J.U., Webster F.E., Jr. Factors affecting organizational performance: A five-country comparison. MSI Report no. 98–100.

А.Л. Абаев, Д.А. Феоктистова

РАЗВИТИЕ РЫНКА ШИРОКОПОЛОСНОГО ДОСТУПА В ИНТЕРНЕТ В СОВРЕМЕННЫХ ВЫСОКОКОНКУРЕНТНЫХ УСЛОВИЯХ

Авторами проведен анализ компаний, предоставляющих услугу широкополосного доступа в Интернет, их стратегии, маркетинговые активности. Ставится цель оценки эффективности проводимых маркетинговых действий в современных конкурентных условиях, а также факторы, влияющие на развитие рынка широкополосного доступа в Интернет в целом. В статье приводится информация об основных конкурентах на данном рынке, их стратегии, а также нынешние прогнозируемые факторы, способные сдерживать развитие данной отрасли в условиях кризиса.

Ключевые слова: широкополосный доступ в Интернет, конкурентоспособность операторов связи, конкуренция на рынке широкополосного доступа, ценовая конкуренция, домашний Интернет в современных условиях, абонентская база, развитие новых услуг, оптимизация затрат населением.

Развитие рынка широкополосного доступа в Интернет в современных условиях определяется многими факторами, в том числе кризисными явлениями в экономике, которые проявляются практически во всех отраслях, в том числе и на рынке телекоммуникаций.

Проблемы, связанные с развитием телекоммуникационной сферы непосредственно коснулись рынка широкополосного доступа в Интернет.

Услуга широкополосного доступа в Интернет (далее – ШПД) – это услуга предоставления фиксированного доступа

в Интернет на скорости «последней мили»¹ от 128 кбит/с и выше по технологиям:

- xDSL (Digital Subscriber Line) – по медным линиям;
- FTTx (Fiber to the building/home) – по сетям Ethernet;
- DOCSIS – по сетям кабельного телевидения;
- PLC (Power Line Connection) – через электропроводку;
- Фиксированного беспроводного широкополосного доступа;
- WiMAX.

И хотя уровень проникновения данной технологии в России растет более быстрыми темпами, чем в развитых странах (рост в России составил 3% в 2014 г. по сравнению с ростом на 1% в Европе), отставание из-за неравномерности развития телекоммуникационной инфраструктуры на всей территории страны пока остается. В труднодоступных регионах и регионах с высокой долей сельского населения уровень проникновения пока невысок (в некоторых регионах менее 20%), в то время как в ряде крупных городов он уже вплотную приблизился или превысил отметку в 80%, а Москве составил 87,5% (рис. 1).

В настоящий момент рынок широкополосного доступа в частном сегменте выглядит следующим образом:

- проникновение услуги ШПД составляет 52%;
- прирост абонентов за 2013–2014 гг. составил 2%.

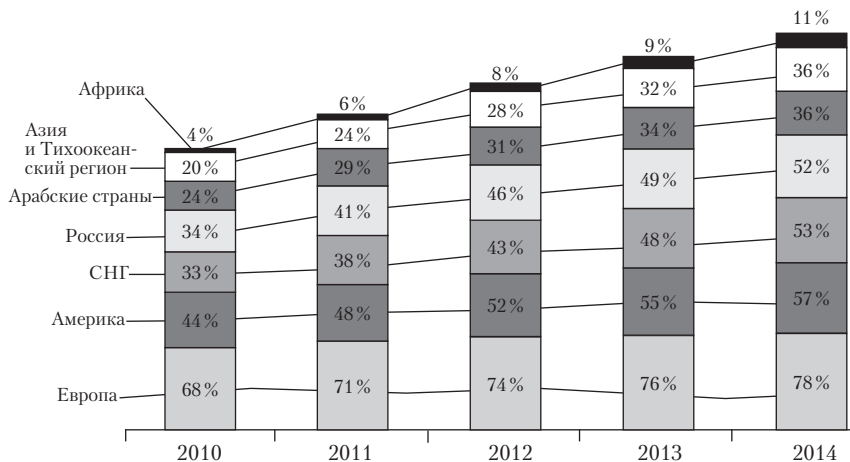


Рис. 1. Россия и мир: динамика роста проникновения в сегменте B2C²

Основными операторами-лидерами, действующими на территории РФ, являются Ростелеком и ЭР-Телеком (рис. 2).

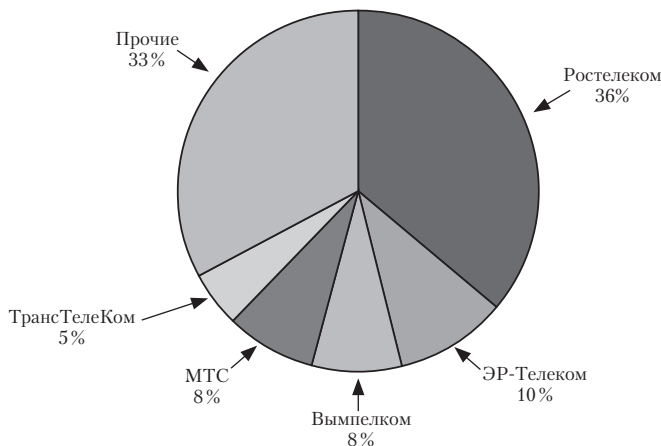


Рис. 2. Структура абонентской базы операторов широкополосного доступа в Интернет для физических лиц (2014)³

Рынок ШПД в России является высококонкурентным. Компании, входящие в ТОП-5 (лидеры рынка), формируют 67 % объема рынка по доходам. Лидером рынка исторически является компания «Ростелеком». На позициях со 2 по 5 в ТОП-5 игроки год от года меняются, что связано с изменениями в стратегиях операторов на рынке, со скоростью и технологией строительства сетей, с тарифной политикой и комплексом оказываемых услуг.

На рынке широкополосного доступа в Интернет ведутся активные маркетинговые войны на протяжении последних пяти лет, каждая компания соревнуется друг с другом, а также пытается приблизиться к лидеру. Итак, на первом месте находится ОАО «Ростелеком»⁴. Эта компания придерживается оборонительной стратегии (одним из вариантов стратегии, выбираемой лидером отрасли). Эта стратегия предполагает сохранение фирмой имеющейся рыночной доли и удержание своих позиций на рынке. Основной целью оборонительной стратегии является защита конкурентного преимущества и укрепление позиций компании.

Существует два основных типа оборонительной стратегии – перекрытие возможных путей атаки и демонстрация способности

к ответным действиям. ОАО «Ростелеком» использует второй тип, компания демонстрирует, что может препятствовать любым активным действиям конкурентов, вселив в них сомнения в результативности атаки, и показывая, что возможный успех не стоит понесенных затрат, а также может переориентировать их на менее защищенные цели. Компания извещает конкурентов о возможных ответных действиях разными способами.

Второе место на рынке занимает ЗАО «ЭР-Телеком»⁵. ЗАО «ЭР-Телеком» ведет «партизанскую» войну. «Партизан» должен претендовать только на ту небольшую долю рынка, которую он в состоянии удержать. Он должен быть готов в любой момент изменить свою стратегию и заняться новым делом, а также никогда не пытаться вести себя как лидер.

Практически любой товар или услугу, известную и распространяемую в национальном масштабе, можно атаковать в пределах определенной местности. Это классическая «партизанская тактика». Так, ЗАО «ЭР-Телеком» представлено только в 36 российских регионах. И в большинстве из них компания является лидером.

ЗАО «ЭР-Телеком» предоставляет выгодные пакеты, которые привлекают своей ценой жителей тех областей, в которых компания является единственным провайдером, предоставляющим выгодные тарифы на домашний интернет и телевидение.

Третье место поделили ОАО «МТС»⁶ и ОАО «Вымпелком»⁷. ОАО «МТС» ведет стратегию фланговой атаки и в последнее время оборонительную по отношению к другим провайдерам. По своей сути фланговая атака является для противника неожиданной. В этом отношении она отличается от наступательных и оборонительных действий, суть и направление которых легкопредсказуемы.

Фланговая атака на них не похожа. Самые успешные фланговые маневры абсолютно непредсказуемы. Чем неожиданнее атака, тем больше времени понадобится лидеру, чтобы разобраться в ситуации и предпринять какие-то ответные действия.

Самая очевидная форма фланговой атаки – использование низкой цены. Весь фокус заключается в снижении цен там, где конкурент этого не сможет или просто не захочет заметить. ОАО «МТС» использует фланговую атаку низкой ценой.

Иной стратегии придерживается ОАО «Вымпелком», которое за последний год расширило свою абонентскую базу и догнало ОАО «МТС», тем самым заставив конкурента перейти к стратегии обороны, а в настоящий момент и наступления.

ОАО «Вымпелком» придерживалась в последние годы наступательной стратегии. Наступательная стратегия направлена на

завоевание большей доли рынка и даже лидирующего положения в новой отрасли или на новом рынке.

Основными типами наступательной стратегии являются:

- противопоставление сильным сторонам конкурентов и превосходство над ними;
- использование слабых сторон конкурентов;
- проведение одновременного наступления на разных фронтах (усиление рекламной деятельности, снижение цен, поставка новых товаров, дополнительные скидки и др.);
- «захват» свободных рыночных пространств (предполагается маневрировать вокруг конкурентов и первым занять свободную рыночную территорию);
- «партизанская» война (используются попеременно принципы удара и отхода, так как организации не имеют ресурсов для крупномасштабных операций против противника);
- упреждающие удары (отбивают у конкурентов желание копировать стратегии данной фирмы).

В последние годы ОАО «Вымпелком» старалось догнать ОАО «МТС», пытаясь найти ее слабые места и атаковать в этих направлениях. Компания усилила свою рекламную деятельность, снизила цены, предложила потребителю новые акции и скидки, стараясь обогнать соперника. Благодаря таким усилиям она смогла обойти своего конкурента. ОАО «Вымпелком» усиливает свои позиции на рынке благодаря своим рекламным кампаниям, качеству продукции и монтированной емкости.

В последнее время компания, занимающая пятую позицию, а именно ЗАО «ТрансТелеКом»⁸, ведет активную маркетинговую деятельность, привлекая все новых и новых абонентов. Компания придерживается наступательной стратегии путем захвата новых рынков, т. е. компания присутствует в тех городах, где у нее есть или один конкурент («Ростелеком») или вообще конкурентов нет. Тем самым ЗАО «ТрансТелеКом» подключает абонентов, у которых нет другого выбора, а также вводит привлекательные тарифы на рынках, где есть конкуренция. Какая бы конкуренция ни была на рынке широкополосного доступа в интернет в России, существует несколько прогнозируемых факторов, способных сдерживать развитие данной отрасли в условиях кризиса. В ближайшем будущем ожидается сокращение темпов роста рынка ввиду следующих причин:

- сокращение роста рынка в городах с населением от 300 тысяч человек и выше ввиду высокого уровня проникновения Интернета в них;
- увеличение влияния беспроводных технологий доступа, в первую очередь LTE;

- усиление ценовой конкуренции в условиях насыщения рынка;
- снижение активности региональной экспансии;
- оптимизация населением расходов на услугу ШПД за счет замены услугами-субститутами.

Если рассматривать приведенные выше причины, из-за которых может произойти сокращение темпов роста рынка широкополосного доступа в Интернет, то в первую очередь это будет происходить из-за насыщения рынка в крупных городах (табл.).

Таблица

Среднее проникновение в зависимости
от численности населения городов РФ, 2014 г.⁹

Численность населения	Проникновение, %
Свыше 1 млн	78
500 тыс. – 1 млн	72
250–500 тыс.	65
100–250 тыс.	62
Прочие города и сельская местность	56

Наиболее насыщенными являются рынки Москвы, Липецка, Казани, Набережных Челнов, Екатеринбурга, Тюмени, Читы. Проникновение в этих регионах превышает 83%. Уровень среднего проникновения ШПД в разных категориях городов постепенно выравнивается.

Увеличение абонентской базы в городах с высоким уровнем проникновения возможен, в основном, за счет «переманивания» абонентов конкурентов, что, при условии практически уравнивания тарифов, параметров и качества услуг, становится трудновыполнимой задачей. Поэтому многие игроки строят свои сети в средних и малых городах с невысокой конкуренцией.

Рост числа абонентов ШПД будет происходить в основном за счет малых и средних городов, где сегодня, в рамках государственной программы по устранению «цифрового неравенства», строят свои сети, в первую очередь, компании «Ростелеком» и «ТрансТелеКом»¹⁰. Благодаря данной программе снижается острота проблемы региональной экспансии интернета. Для прочих компаний строительство и расширение своих сетей является очень затратным, поэтому они ищут другие способы по привлечению новых абонентов.

Сегодня усилия игроков в основном направлены на привлечение абонентов конкурентов. Успехи в конкурентной борьбе и раз-

витие сетей в регионах с низким уровнем конкуренции и проникновения ШПД будут влиять на изменение позиций лидеров.

Ввиду неравномерного развития услуги доступа в интернет в различных регионах и федеральных округах проникновение ШПД также различно. В регионах с большой долей городского населения, высокой конкуренцией и низкими тарифами (УФО, СЗФО, СФО и ПФО) наблюдается наибольшее проникновение ШПД. В регионах с высокой долей сельского населения и низким развитием услуги в ряде республик Северного Кавказа (СКФО), средней экономической активностью (ЦФО без Москвы), а также большими расстояниями между населенными пунктами (ДФО) – уровень проникновения пока ниже среднероссийского. При этом рынок городов-миллионников близится к насыщению (62–84%) (рис. 3).

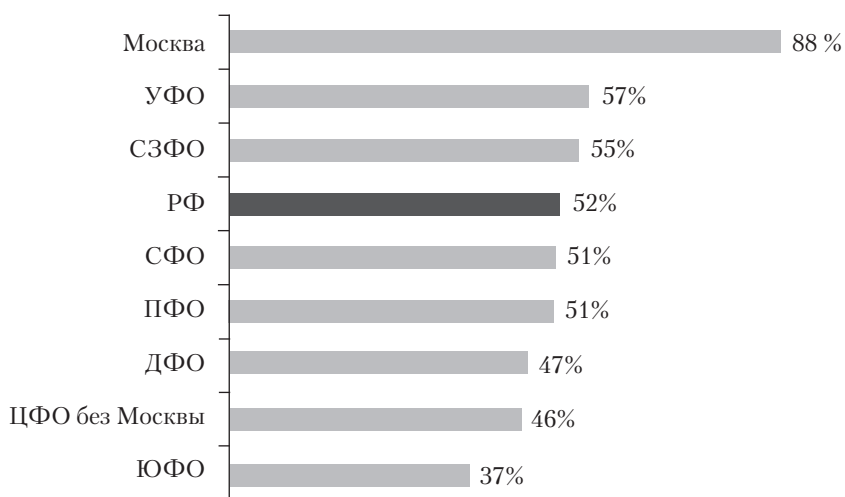


Рис. 3. Уровень проникновения услуги ШПД в частном сегменте по итогам 2014 г., %¹¹

Проблема оптимизации населением расходов на ШПД за счет замены услугами-субститутами заключается в следующем: если у человека есть смартфон, то он может воспользоваться выходом в Интернет в общественном месте, через Wi-Fi, или же через своего сотового оператора. В данном случае человек может либо вообще обойтись без использования компьютера (если достаточно и удобно работать на смартфоне/планшете), либо подключить опцию «модем» на телефоне и через Wi-Fi на своем компьютере пользоваться Интернетом.

На сегодняшний момент доля абонентов, подключающих 2–3 услуги одного провайдера составляет порядка 75–80 % всех клиентов, соответственно, операторы, предоставляющие пакеты услуг (Интернет + ТВ, Интернет + ТВ + телефония) будут в более выигрышном положении. Потребитель по-разному расценивает траты на «пакет услуг» и на отдельные услуги, отдавая приоритет первому варианту.

Также продолжению развития рынка широкополосного доступа в Интернет может способствовать ситуация с тенденциями в телесмотрении. Все больше населения начинает смотреть телевидение, видео, телепередачи в «онлайн», т. е. на своих компьютерах, планшетах, смартфонах. Тем самым оплачивая вместо двух услуг одну.

По всей вероятности темпы роста рынка ШПД замедлятся, однако объемы его могут не уменьшиться, так как есть еще достаточно большой потенциал для увеличения проникновения услуги. К тому же, как показала практика 2008–2009 гг., в условиях кризиса спрос на ТВ и Интернет возрастает, так как это является дешевым и доступным средством получения информации и развлечения, которыми население, возможно, будет заменять более дорогостоящий досуг (например, поход в кино).

Несмотря на насыщение основных рынков, а также сложившуюся экономическую ситуацию, частный сектор сохранит опережающую, по отношению к корпоративному рынку, динамику. Даже в текущих условиях сохраняются возможности для привлечения новых абонентов к услугам интернет-доступа и платного ТВ, а также увеличения доходности за счет пакетирования сервисов.

Примечания

¹ «Последняя миля» – канал от абонента (домохозяйства или корпоративного пользователя) до магистральной сети оператора.

² Рынок фиксированного широкополосного доступа в России в сегменте частных пользователей. Предварительные итоги 2014 г. (2015) / Аналитический отчет iKS-Consulting, февраль 2015 г. [Электронный ресурс] URL: http://json.tv/ict_telecom_analytics_view/rynok-fiksirovannogo-shirokopolosnogo-dostupa-v-rossii-v-segmente-chastnyh-polzovateley-predvaritelnye-itogi-2014-goda-20150217030011 (дата обращения: 15.10.2015).

³ Там же.

⁴ Сайт компании ОАО «Ростелеком» <http://www.rostelecom.ru/>

⁵ Сайт компании ЗАО «ЭР-Телеком» <http://ertelecom.ru/>

⁶ Сайт компании ОАО «МТС» <http://www.mts.ru/>

⁷ Сайт компании ОАО «Вымпелком» <http://beeline.ru/>

⁸ Сайт компании ЗАО «ТрансТелеКом» <http://www.ttk.ru/rus/>

⁹ Рынок фиксированного широкополосного доступа...

¹⁰ «Ростелеком» составит график подключения малых поселений к современным услугам связи (2015). [Электронный ресурс] URL: <http://minsvyaz.ru/ru/events/32235/> (дата обращения: 09.02.2015).

¹¹ Рынок фиксированного широкополосного доступа...

ФОРМИРОВАНИЕ И ОЦЕНКА РЕКЛАМНО-ИНФОРМАЦИОННОГО ПРОСТРАНСТВА РИТЕЙЛА

В статье рассмотрена категория «рекламно-информационное пространство» в формате новой системы взаимоотношений между субъектами территории. Проводится структурный анализ, выявляются тенденции, направления теории и практики применения формирования рекламно-информационного пространства ритейла в маркетинге территории. Предлагается авторская методология оценки рекламно-информационного пространства ритейла, а также оценка эффективности мерчандайзинга.

Ключевые слова: маркетинг территории, модель рекламно-информационного пространства, конкурентоспособность территории, имидж, оценка эффективности, показатели мерчандайзинга, POS-материалы, структурно-функциональный анализ рекламно-информационного пространства.

В последнее время в бизнесе субъектов территории наметилась тенденция увеличения роли рекламно-информационного пространства ритейла. Обеспечение эффективности маркетинга территории непосредственно связано с формированием рекламно-информационного пространства ритейла, которое создает уникальные свойства маркетинга территории как товара, приносит выгоду и пользу сообществу людей, проживающих на территории, производителям товаров и услуг.

Формирование рекламно-информационного пространства ритейла. Процесс формирования рекламно-информационного пространства ритейла включает в себя разработку материалов, которые передают сообщение о продажах в том месте, где потребитель готов сделать покупку.

По поводу терминологии такой автор, как А.А. Воат представляет рекламно-информационное пространство как «один из системообразующих элементов общества, объединяющий в себе все рекламно-информационные ресурсы и рекламную инфраструктуру, т. е. всю сферу использования, распространения и формирования

рекламной информации, включая различные рекламно-информационные сообщения и технологии их сопровождения»¹.

Ф.Г. Панкратов в понятие «рекламно-информационное пространство предприятий розничной торговли» включает совокупность видов и средств рекламы, применяемых в местах продажи товаров, в создании экстерьера магазина, приемов и методов продвижения товаров, ориентированных на стимулирование продаж и формирование индивидуального имиджа торгового предприятия².

Формирование рекламно-информационного пространства ритейла – это надежный инструмент для увеличения продаж на территории региона. «Рекламно-информационное пространство – не просто инструмент маркетинга, а специфическая информация, которая производит определенное воздействие на массовое сознание»³.

Основными целями формирования рекламно-информационного пространства ритейла, на наш взгляд, являются: рост его оборота, престижа, создание конкурентного преимущества и имиджа, закрепление в сознании покупателя устойчивого положительного бренда товара, управление покупательским поведением и покупательскими потоками.

К основным элементам рекламно-информационного пространства ритейла следует отнести: экстерьер и интерьер магазина; POS-материалы; зонирование торгового зала; инструменты мерчандайзинга.

Экстерьер и интерьер магазина. Окружающая территория, оформление входа и витрин, фасада, площадь магазина, парковка – это первые элементы имиджа, которые требуют детальной проработки. Экстерьер должен соответствовать философии бизнеса и имиджу магазина. От дизайна интерьера магазина зависит формирование лояльности покупателя, построение эффективных коммуникаций с ним, рост покупательской активности. Интерьер магазина должен включать элементы фирменного стиля, целью которого является формирование имиджа, узнаваемости бренда, убеждение и стимулирование продаж, привлечение к субъекту ритейла покупателей разных территорий.

POS-материалы. В практике управления покупательским поведением в маркетинге территории целесообразно применять POS materials – средства оформления мест продаж, т. е. эффективный инструмент коммуникаций, брендинга, мотивации потребителя в пяти функциональных зонах ритейла:

1) функция наружного оформления – локализация места продажи. К средствам наружного оформления относятся: комплексное оформление фасада, оформление витрин, выносные конструкции,

торцевые брендмауэры, панель-кронштейны, крышные установки, тротуарная графика и др.;

2) функция входной группы – напомнить покупателю о бренде, мотивировать его к покупке. К средствам входной группы относятся: таблички «открыто/закрыто», таблички с режимом работы, таблички-стикеры «от себя/на себя», рекламные стикеры, напольные стикеры непосредственно перед или за входной дверью;

3) функция POS-материалов в торговом зале – напомнить покупателю о товаре и направить его к месту выкладки товара. Элементы POS-материалов в торговом зале: напольная графика, воблеры, стикеры, световые короба, мобайлы и джумби, световые панно, электронные информационные киоски, гирлянды и др.;

4) функция POS-материалов в местах выкладки – инициировать у покупателя желание приобрести товар у конкретного территориального ритейла. POS-материалы в местах выкладки: шелфтокеры и шелфорганайзеры, ценники с логотипом, воблеры, шелфстоперы, дисплеи, стойки;

5) функция POS-материалов в прикассовой зоне – экспонирование и привлечение внимания к товарам «импульсивной покупки». POS-материалы в прикассовой зоне: диспенсеры, воблеры, стикеры, лотки для мелочи и световые короба.

Зонирование торгового зала. Ритейл должен постоянно направлять свои усилия на создание позитивной атмосферы торгового зала за счет применения различных видов технологических планировок и торгово-технологического оборудования, оптимального использования площади торгового зала, эффективного размещения товарных групп, управления покупательскими потоками. Организация продажи в торговом зале воздействует одновременно на приверженность и лояльность покупателя к магазину, т. е. для формирования потенциальных покупателей внутри территории.

Инструменты мерчандайзинга. На привлечение внимания потенциальных покупателей к магазину большое влияние оказывают также свет, цвет, музыка, аромамаркетинг, размещение торгово-технологического оборудования, выкладка товара и др. Они предназначены для привлечения внимания покупателей к территориальному ритейлу и повышения рентабельности их продаж.

Сегодня в ритейле успешно можно реализовать товар только с использованием в торговом зале рекламных элементов, не требующих больших затрат, в том числе:

- использование только надписи на полке с названием рекламируемого товара в среднем увеличивает объемы продаж в 1,94 раза;
- специальная выкладка рекламируемого товара в совокупности (реклама товара + яркая надпись с названием товара на месте его

- выкладки + специальная выкладка) приводит к увеличению продаж в 6,29 раза;
- принципы совместного размещения дополняющих продуктов, а также реализация «одного применения товаров» (мясо/птица с товарами для их приготовления – микроволновыми печами) обеспечивает скачок продаж на 70%;
 - наличие рекламного лозунга в среднем увеличивает объемы продаж на 12 %.

Таким образом, использование надписей на полках торговой мебели, рациональная выкладка и размещение товаров являются простым и эффективным средством активизации продажи товаров в ритейле. Среди способов продвижения товаров в ритейле ведущее место занимает содержание надписи на полке оборудования:

- название товара – на 24%;
- полная информация о товаре – на 33%;
- сообщение о размере скидки – на 23%;
- рекламные лозунги – на 5%.

Факторы, влияющие на выбор места продаж и стимулирующие покупки товаров: качество товара – 16%; цена – 16%; удобство расположения магазина – 16%; реклама – 6%; атмосфера – 8%; репутация магазина – 9%; сервис – 4%; услуги – 2%; стимулирование покупок – 4%; другие факторы – 19%.

Формирование рекламно-информационного пространства в ритейле является одним из наиболее эффективных инструментов активного влияния на продажи. Следует отметить, что «эффективность» – категория комплексная и может быть оценена лишь на основе системы показателей. Оценка эффективности результатов предполагает необходимость выбора показателей, наиболее полно характеризующие ресурсы, затраты на рекламу и продвижение продаж.

Рекламно-информационное пространство ритейла целесообразно оценивать с точки зрения интерактивного подхода, учитывающего интегрированную долю товара в обороте, демонстрационной площади магазина и прибыли.

Интегральный показатель товарной группы в обороте, площади, прибыли магазина:

$$I_m = \sum_{u=1}^n O \times T \times \Pi \quad (1.1)$$

где $u = 1 \dots n$ – количество торговых отделов в магазине;

O – доля товарной группы в обороте магазина;

T – доля товарной группы в демонстрационной площади магазина;

Π – доля товарной группы в прибыли магазина.

Интегральный показатель эффективности использования пространства торгового зала магазина:

$$I_n = \sum_{u=1}^n K_o \times K_n, \quad (1.1)$$

где $u = 1 \dots n$ – количество торговых отделов в магазине;

K_o – коэффициент использования пространства торгового зала

$$K_o = \frac{\text{доля товарной группы в обороте магазина}}{\text{демонстрационная площадь товарной группы}}; \quad (1.3)$$

K_n – коэффициент эффективности использования пространства торгового зала по прибыли

$$K_n = \frac{\text{доля товарной группы в прибыли магазина}}{\text{демонстрационная площадь товарной группы}}. \quad (1.4)$$

Эффективность рекламно-информационного пространства можно также определять исходя из прибыли относительно рентабельности демонстрационной площади (PD), рентабельности запаса ($PЗ$), рентабельности товара (PT):

$$PD = \frac{П}{Д}, \quad (1.5)$$

где $П$ – торговая прибыль; $Д$ – демонстрационная площадь;

$$PЗ = \frac{П}{З}, \quad (1.6)$$

где $З$ – сумма товарных запасов;

$$PO = \frac{П}{O}, \quad (1.7)$$

где O – оборот магазина.

Кроме того, применяются такие экономические показатели, как товарооборот на 1 работника магазина, товарооборот на 1 кв. метр площади торгового зала, сумма среднего чека, а также количество чеков, отражающих число товаров, приобретенных покупателем в магазине. Оборот отражает социально-экономический эффект, характеризуемый объемом удовлетворенных потребностей покупателя, т. е. ту его часть, которая предназначена для покрытия текущих затрат и образования прибыли. Методология оценки проводится как для всего ассортимента товаров, так и для товарных групп и подгрупп, а также для торговых марок при их реализации в брендированных магазинах.

Применение рассмотренных инструментов формирования рекламно-информационного пространства в ритейле позволяет повысить эффективность хозяйственной деятельности ее субъектов. При этом новые рекламные технологии (мобильные и динамичные POS-конструкции, информационные экраны, мультимедийные терминалы, «говорящие» ценники, магазинное телевидение) позволяют изменять потребности и желания покупателей, отслеживать их перемещение по территории региона, оценивать реакцию на средства мерчандайзинга и рекламных коммуникаций в месте совершения покупки.

Примечания

¹ *Вотт А.А.* Рекламно-информационное пространство и его влияние на формирование массового сознания: социально-философский анализ: Автореф. дис. ... канд. филос. наук. Ярославль, 2011. С. 8.

² *Панкратов Ф.Г., Баженов Ю.К., Шахурин В.Г.* Рекламная деятельность. М.: Дашков и К^о, 2007. С. 81.

³ *Федотов Л.Н.* Социология рекламной деятельности. М.: ОНИКС, 2007. С. 19.

А.В. Тебекин, Е.П. Збировская, П.А. Тебекин

ПРИНЦИПЫ ПРИКЛАДНОГО МЕНЕДЖМЕНТА: РЕАЛИЗАЦИЯ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ УПРАВЛЕНИЯ

В статье рассматривается взаимосвязь функционального менеджмента с направлениями развития прикладного менеджмента организации. Описаны основные характеристики прикладного менеджмента. Рассмотрены принципы реализации информационных технологий управления.

Ключевые слова: прикладной менеджмент, принципы реализации, информационные технологии, управление.

В соответствии с объективными требованиями развития социально-экономических систем в условиях ускорения научно-технического прогресса, обострения рыночной конкуренции усложняются хозяйственные связи, возникает объективная необходимость в развитии отдельных составляющих менеджмента – его прикладных направлений.

Это закономерно, поскольку развитие любой системы предполагает реализацию одного из следующих вариантов:

- появление новых качеств системы при неизменности состава ее элементов;
- появление новых элементов системы;
- появление новых систем (путем дифференциации, интеграции и т. д.).

Типовая схема предприятия во взаимодействии с внешней средой микроэкономического и макроэкономического уровня представлена на рис. 1¹.

В этой схеме к факторам внешней среды микроэкономического уровня отнесены те структуры, которые непосредственно определяют деятельность экономической системы на рынке: инвесторы (кредиторы), поставщики, потребители и конкуренты.

К факторам внешней среды макроэкономического уровня отнесены те элементы, которые на первый взгляд не оказывают непосредственного влияния на результаты финансово-хозяйственной

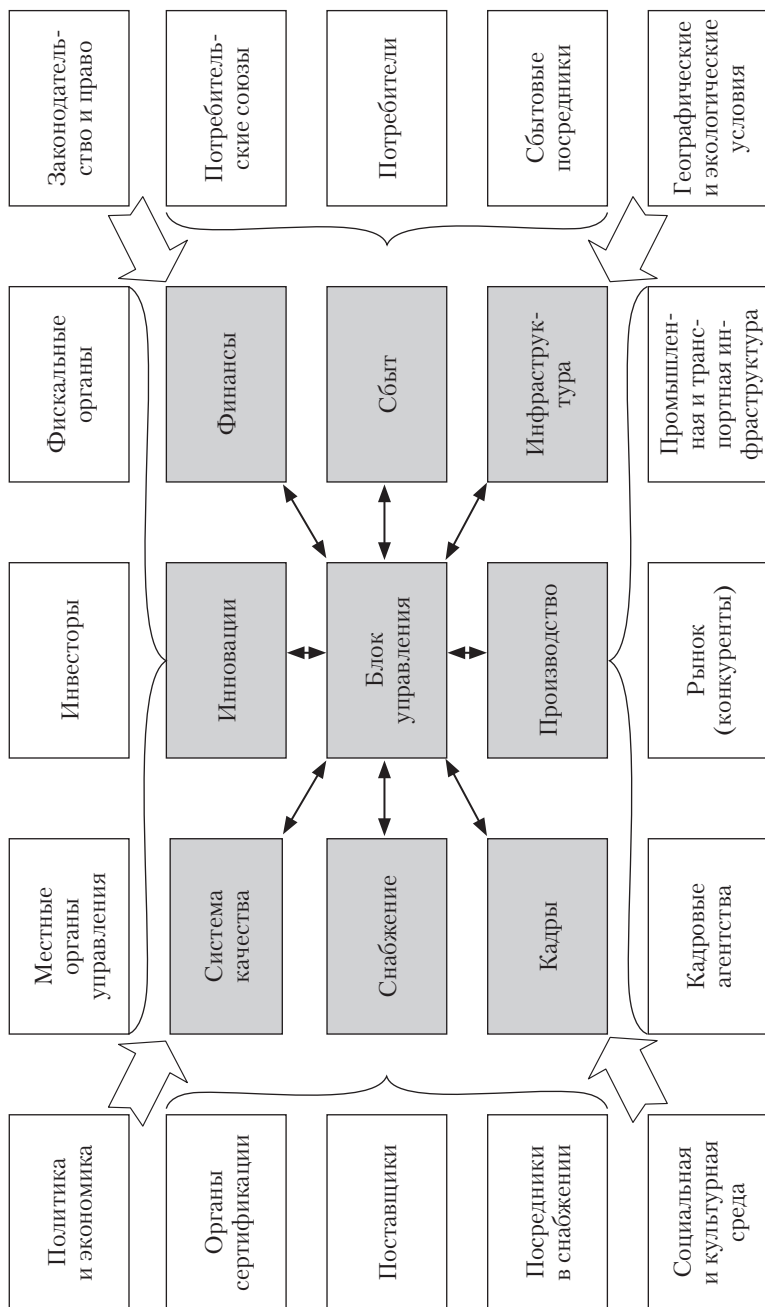


Рис. 1. Типовая схема предприятия во взаимодействии с внешней средой

деятельности экономической системы, но от умения последней приспособиться именно к этим воздействиям и будет зависеть будущее экономической системы. К таким факторам на рис. 1 относятся: политика и экономика; законодательство и право; социальная и культурная среда; географические, климатические и экологические условия.

Факторы внешней среды метауровня, с одной стороны, формально являются субъектами микроэкономики, но, с другой стороны, они являются проводниками процессов реализации законодательно установленных норм и правил, то есть отражают процессы макроуровня. В то же время в процессе взаимодействия с экономической системой органы метауровня вырабатывают для последней рекомендации по совершенствованию ее деятельности в рамках законодательно установленных норм и правил. К таким факторам на рис. 1 относятся: органы местного самоуправления, фискальные органы, органы по сертификации, потребительские объединения (союзы), органы государственного надзора, органы трудового контроля, разрешительные органы, органы промышленной, транспортной и информационной инфраструктуры.

Анализируя направления деятельности предприятия (рис. 1), можно выделить разновидности управления, отражающие составляющие прикладного менеджмента, представленные на рис. 2².

Рассмотрим содержание и принципы реализации информационных технологий управления.

Информационные технологии управления как прикладное научное направление менеджмента представляют собой комплекс взаимосвязанных научных, технологических, инженерных дисциплин, связанных с изучением и использованием методов эффективной организации труда людей в социально-экономической системе, связанных:

- с обработкой и хранением информации;
- с применением средств вычислительной техники;
- с применением методов организации информационного взаимодействия людей с производственным оборудованием (система «человек–машина»);
- а также с решением возникающих при этом социальных, экономических и культурных проблем.

Информационные технологии управления требуют сложной подготовки персонала, больших капитальных вложений в наукоемкие технологии и вычислительную технику. Информационные технологии управления сопряжены с созданием математического обеспечения, моделированием, формированием баз данных и банков данных для обработки информации и принятия решений³.



Рис. 2. Взаимосвязь функционального менеджмента с направлениями деятельности предприятия и направлениями развития прикладного менеджмента

Совокупность принципов формирования и использования инструментов и методов менеджмента представлена на рис. 3⁴.

В группе принципов реализации информационных технологий управления (далее – ИТУ) необходимо выделить следующие.

Принцип системного подхода, который предполагает, что проектирование систем управления должно основываться на системном анализе как объекта, так и процессов управления им. Это означает необходимость определения целей и критериев эффективности функционирования объекта (вместе с системой управления), анализа структуры процесса управления, вскрывающего весь комплекс вопросов, которые необходимо решить для того, чтобы проектируемая система наилучшим образом соответствовала установленным целям и критериям. Этот комплекс охватывает вопросы не только технического, но также экономического и организационного характера⁵. Поэтому внедрение рациональных систем управления дает принципиально новые возможности для коренного усовершенствования управляемой системы за счет использования информационных технологий управления.

Принцип иерархии определяет распределение элементов системы по уровням в зависимости от общности функций (свойств) этих элементов и силы оказываемого влияния на другие элементы. Стандартное иерархическое взаимодействие между элементами системы осуществляется от высшего к низшему; иными словами, в системе выделяются управляющие уровни и элементы и управляемые, которые от них зависят. Все это характерно для ИТУ.

Принцип рациональности выбора инструментальных средств проектирования ИТУ означает, что разработка новых или адаптация известных проектных решений ИТУ должна осуществляться с учетом оценки соотношения эффективности и затрат использования тех или иных инструментальных средств проектирования.

Принцип процессного подхода – комплексный принцип, который состоит в том, что желаемый результат достигается более эффективно, когда соответствующими ресурсами и видами деятельности управляют как процессами⁶. Он включает в себя следующие принципы:

- принцип востребованности процесса, означающий, что результаты любого процесса должны иметь своего потребителя, внутреннего или внешнего;
- принцип взаимосвязи процессов, отражающий связь информационных технологий в системах управления;
- принцип документирования процесса, означающий фиксацию базы для последующего анализа, стандартизации, изменения и дальнейшего совершенствования процесса;



Рис. 3. Совокупность базовых принципов формирования и использования инструментов и методов менеджмента

- принцип контроля процесса, предполагающий, что для каждого процесса, имеющего начало и конец, определяются контрольные показатели, позволяющие определить как конечные результаты осуществления процесса, так и его текущую динамику для своевременного принятия корректирующих воздействий;
- принцип ответственности за процесс, означающий, что при выполнении процесса любым количеством различных специалистов ответственность за осуществление процесса и эффективность получаемых результатов должен нести один человек.

Принцип нисходящего проектирования информационных технологий управления, подразумевающий унификацию маршрутов проектирования, которые разделяются на проектные процедуры, а те, в свою очередь, также унифицируются. При этом на каждом шаге проектирования необходимо рассматривать альтернативные варианты решения, с целью выбора наилучшего, рассматриваемого как основа для проекта более низшего уровня.

Принцип восходящего проектирования заключается в том, что вначале разрабатываются отдельные модули информационной системы на низовом уровне, а затем производится их объединение и гармонизация в рамках информационной системы более высокого уровня.

Принцип обеспечения интерактивного режима работы представляет собой организацию системы управления, при которой цель достигается информационным обменом элементов этой системы.

Принцип интегрированности с другими системами управления предполагает:

- обеспечение связанности управляемых объектов как отдельных частей со своими функциями в единое целое;
- объединение управляющих систем, углубление их взаимодействия, развитие связей между ними, что обеспечивает в экономике расширение и углубление производственно-технологических связей, совместное использование ресурсов, объединение капиталов, создание взаимных благоприятных условий осуществления экономической деятельности, снятие барьеров, затрудняющих сотрудничество;
- повышение эффективности воспроизводственных процессов в интегрированной системе «производство-распределение-обмен-потребление», включая усиление связей между подсистемами, осуществляющими научную разработку, производство, обеспечивающими хозяйственную деятельность, торговлю и т. д.;
- рост глубины и повышение устойчивости взаимосвязей между системами управления в процессе интеграции;

- реализацию комплекса организационных форм взаимодействия систем управления, обеспечивающего повышение эффективности обслуживаемых видов деятельности;
- развитие взаимодействий между экономическими единицами (в результате установления связей между ранее разрозненными элементами интернирующихся единиц) при производстве, распределении, обмене и потреблении, обеспечивающее возникновение новых формообразований, возрастание целостных свойств систем с целью получения максимального синергетического эффекта;
- реализацию объективного, осознанного и направляемого процесса сближения, взаимной адаптации и сращивания управляющих систем, обладающих потенциалом саморегулирования и саморазвития.

Принцип обеспечения гибкости ИТУ как к обрабатываемым данным, так и к решаемым задачам. Этот принцип означает, что в соответствии с требованиями внешней и внутренней среды управляемой системы информационные технологии управления должны содержать алгоритмы (регламенты) рациональной перестройки управляемой системы. Указанный алгоритм (регламент) должен содержать правила рациональной, гибкой реакции управляемой системы как на изменение параметров внешней среды, так и на инициированные во внутренней среде изменения задач. При этом рациональность гибкого перехода с использованием ИТУ определяется системой критериев, учитывающих изменения совокупности затрат ресурсов (финансовых, людских, времени, материальных, информационных и др.), с одной стороны, и изменения результатов (исходя из изменения условий и задач), с другой стороны.

Принцип сопровождения процессов решения задач информатизации. Для структурных подразделений предприятия, например, данный принцип означает реализацию процессов создания систем коммуникационной инфраструктуры на перспективный период.

Принцип обмена данных, который означает, что между территориально разнесенными пользователями, например, в рамках организации, обмен информацией должен осуществляться по единой телекоммуникационной системе, имеющей большой запас пропускной способности, надежности и полноты спектра предоставляемых услуг, в которых имеют потребность заинтересованные подразделения организации.

Принцип создания специализированных информационных систем в виде надстроек к универсальным информационным системам, означающий, что информационные технологии управления должны учитывать специфику деятельности той или иной организации.

Принцип создания информационных систем, способных размещать масштабные базы данных с учетом всех аспектов их потенциального использования (включая необходимый уровень защиты) в проектируемых и перспективных структурах организации.

Таким образом, в результате проведенных исследований установлена совокупность принципов, определяющих характер развития информационных технологий управления как одного из направлений прикладного менеджмента.

Примечания

¹ *Тебекин А.В.* Менеджмент. М.: Инфра-М, 2015.

² *Тебекин А.В.* Стратегический менеджмент. М.: Юрайт, 2015.

³ Информационные системы и технологии в экономике и управлении / Под ред. В.В. Трофимова. М.: Юрайт, 2013.

⁴ *Тебекин А.В., Петров В.С., Тебекин П.А.* Принципы прикладного менеджмента // Транспортное дело России. 2015. № 3. С. 78–87.

⁵ *Тебекин А.В.* Менеджмент...

⁶ *Тебекин А.В., Тебекин П.А.* Управление качеством. М.: Юрайт, 2015.

Д.А. Шевченко, Ю.В. Локтюшина

РЕЙТИНГ WEBOMETRICS: ИНДИКАТОР КАЧЕСТВА И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ РОССИЙСКИХ УНИВЕРСИТЕТОВ НА МИРОВОМ РЫНКЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УСЛУГ

Авторами проведен масштабный анализ исследовательской и академической активности ведущих российских вузов, отображаемой на сайтах. Ставится цель выявления проблем виртуального развития вуза и поиска путей их преодоления с целью повышения конкурентоспособности российских вузов в популярном и авторитетном в мире высшего образования рейтинге Webometrics. В статье предлагается несколько принципиальных направлений, которые позволят повысить качество и конкурентоспособность вузов на российском и мировом рынке образовательных услуг.

Ключевые слова: сайт вуза, рейтинг Webometrics, контент, видимость, открытость, научная активность, качество вуза, конкурентоспособность университета, репозиторий, ссылочная масса, виртуальный университет, рынок образовательных услуг.

Рейтинг Webometrics – исследовательский проект, созданный учеными, являющимися экспертами в своих областях. Главной целью рейтинга является продвижение идеи открытого доступа к научным знаниям, произведенным в вузах¹.

Рейтинг Webometrics имеет в основе простую модель – отношение 1 к 1 между блоком «Активность» и блоком «Последствие», стоит также отметить, что данная модель неизменна из года в год, что позволяет вузам в режиме онлайн оценить свои усилия.

50% в настоящей модели отведено на «Активность». При ее оценке алгоритм Webometrics оценивает размер сайта (количество страниц на сайте), внимание уделяется таким материалам, как отчеты, официальные документы, информация для обучающихся и т. д. Но особую ценность при оценке несут материалы, ставшие результатами исследовательской деятельности Университета.

Другие 50% относят к блоку «Последствия». Здесь оценивается количество внешнего цитирования материалов Университета. Наличие внешних ссылок на сайт показывает, насколько контент сайта полезен, актуален и качественен с точки зрения людей. Здесь стоит отметить, что разработчики Webometrics сосредоточены не только на количестве ссылок на сайт вуза, но и на уникальности данных ссылок. Сейчас важно, чтобы Университет развивался не только локально, но и глобально, это означает, что материалы вуза должны быть цитируемы не только в Российской Федерации, но и за ее пределами.

Важно с самого начала подчеркнуть, что рейтинг Webometrics² оценивает конкурентоспособность университетов, а не их сайты. Однако при обсуждении актуальности рейтинга Webometrics подразумевают именно адаптацию сайтов вузов технологиям ранжирования. Возможно, и настоящую статью логично было бы назвать иначе, к примеру: «Повышение конкурентоспособности сайтов вузов». Кстати, так и названо одно из пособий, посвященных этой тематике³.

Рост и развитие академической активности, прежде всего, научного сообщества вуза и адекватное ее отражение, в соответствии с требованиями рейтинга Webometrics, позволяет вузу продемонстрировать свои конкурентные преимущества и сделать их доступными мировому научному сообществу.

Авторами статьи проведен масштабный контентный анализ исследовательской и академической активности вузов, отображаемой на сайтах. Мы ставили своей целью выявление проблем виртуального развития вуза и поиска путей их преодоления для повышения конкурентоспособности российских вузов в популярном и авторитетном в мире высшего образования рейтинге Webometrics. Мы проанализировали десятки сайтов вузов. В настоящей работе остановимся на некоторых доступных, как нам кажется, вариантах, способах увеличения «заметности» научной и академической деятельности вуза и нахождении его активной позиции в соответствии с требованиями рейтинга Webometrics.

Для увеличения цитируемости недостаточно работать только в направлении привлечения внешних ссылок, необходимо работать над сайтом комплексно, ведь выражение «Content is the King» никто опровергнуть не может.

На основании проведенного анализа соответствия сайтов вузов параметрам рейтинга Webometrics мы предлагаем сосредоточить внимание на нескольких направлениях, которые позволят повысить качество и конкурентоспособность вузов в России и мире на рынке образовательных услуг.

1. Создавать события (events), о которых захотят написать на сторонних ресурсах. Это могут быть уникальные семинары, конференции, круглые столы. Правильно, если такие event-мероприятия будут сопровождаться приглашением авторитетных специалистов, о которых знают в научной среде и не только. С большой степенью вероятности о подобных мероприятиях расскажут блогеры и профессиональные журналисты на своих тематических информационных сайтах и порталах. Дело в том, что сторонним тематическим порталам также необходимо обновлять новостной и событийный контент, поэтому они, скорее всего, напишут о таких мероприятиях.

2. Создавать собственные электронные справочники и базы данных, которыми будут пользоваться представители целевой аудитории, так называемые репозитории. На данные материалы охотно ставят ссылки, тем самым увеличивая PR вуза и вес сайта. Цель университетских репозиториях – обеспечение материалов для коллег для продвижения междисциплинарных исследований. Репозитории помогают решать задачи повышения эффективности управления и структурирования исследовательской и преподавательской деятельности, выполняют задачу поддержки студентов для написания курсовых, дипломных, диссертационных работ. Рейтинг Webometrics учитывает не только вес сайта, но и богатство академических файлов, и их доступность мировому сообществу. Сегодня все топовые университеты имеют свои репозитории и обновляют статистику по увеличению количества файлов, отражающих их интеллектуальную деятельность.

Основная проблема отечественных университетов – это низкие позиции в рейтинге Webometrics российских вузов с точки зрения демонстрации и открытости научных и академических файлов на своих сайтах. В рейтинге Webometrics отражается всего 21 российский вуз с открытыми репозиториями. В этом списке нет лидеров отечественного образования: МГУ, МГИМО, РУДН, РЭУ, СПбГУ, МВТУ, ВШЭ. Список лучших репозиториях российских университетов занимает Уральский федеральный университет⁴. Верхние позиции в рейтинге занимают ведущие университеты мира:

Гарвардский университет имеет открытый доступ к 4 841 531 файлам (занимает 1-е место в мире по рейтингу Webometrics)⁵;

Кембриджский Университет, Великобритания – доступ открыт к 195 086 файлам. Занимает 15-е место в мире по рейтингу Webometrics⁶;

Оксфордский Университет, Великобритания. Имеется доступ к 168 850 файлам – 6-е место в мире по рейтингу Webometrics⁷.

Ситуация в российских вузах меняется к лучшему, но все еще неудовлетворительная. В России в 2015 г. уже 22 вуза имеют

собственные репозитории, в Украине – более 30, в Белоруссии – 14, в Азербайджане – 2, в Кыргызстане – 2, в Армении – 1⁸. В соответствии с параметрами оценки сайтов вузов по рейтингу Webometrics университетам следует загружать в репозиторий не только книги, монографии и академические статьи (опубликованные и неопубликованные), но и административные документы, лекции и презентации, материалы конференций, технические доклады, курсовые и кандидатские работы студентов и аспирантов. Все те интеллектуальные труды, которые утрачиваются, если остаются на бумаге. Главная цель создания и управления репозиторием на сайте вуза – максимальное отображение в виртуальном пространстве интеллектуально-научной деятельности университета и предоставление своих ресурсов в открытом доступе для отечественной и мировой общественности, конечно, в случае их перевода на английский язык.

3. Создавать и развивать контент собственных электронных журналов с актуальной информацией. Если материалы изданий будут интересны и актуальны, на них будут ссылаться. Есть хорошие примеры такого подхода. Стоит отметить, что разработчики рейтинга Webometrics настоятельно рекомендуют переводить все материалы на английский язык.

4. Создать специальный раздел на собственном сайте, где можно размещать статьи, публикации преподавателей. Это могут быть микросайты, персональные страницы преподавателей, блоги. Если на сайте вуза таких блогов будет много, то и общий сайт вуза будет развиваться параллельно с микросайтами (блогами). Здесь начинает работать такая модель взаимодействия: вуз передает свой PR блогам, блоги передают свой PR вузу. У российских вузов есть проблемы в этой связи, часто микросайты преподавателей состоят только из 2–3 страниц, в то же время у профессоров зарубежных вузов до 2000–3000 страниц на личных блогах.

5. Есть интересные подходы по созданию вузовских видео-порталов. Здесь могут быть размещены короткие мастер-классы, интервью, доклады, воркшопы, дискуссии.

6. Можно добавить на Youtube собственный канал и размещать видео, тем самым включая в дискуссию не только специалистов и ученых, но и более широкую общественность, которая интересуется наукой и исследованиями. Подобные акции не только повышают рейтинг канала, но и увеличивают конверсию, стимулируя представителей целевой аудитории к переходу на сайт вуза, что принесет сайту дополнительный трафик. Есть иной вариант. Вузы ищут свои подходы к такому способу наращивания ссылочной массы и веса сайта. Например, размещают собственный плеер и код вставки

видео на сторонние ресурсы, естественно со ссылкой на вуз. Тогда заинтересованные пользователи продублируют это видео на своем сайте или поставят на него ссылку, ведущую на страницу сайта вуза⁹.

Команда Webometrics в будущем введет новые критерии оценки ссылочной массы и будет оценивать количество и качество ссылок из таких ресурсов, как Википедия, внешние репозитории, Google Scholar и т. д. Алгоритм также станет учитывать активность в социальных сетях и количество ссылок с подобных ресурсов.

Для вузовского сообщества пока в новинку размещать свои научные и методические материалы в открытом доступе на страницах сайта вуза. Но если на сайте вуза будет открыт доступ к научным трудам преподавателей и библиотеке, то общая цитируемость материалов даст большой прирост. Как следствие, позиции вуза в рейтинге Webometrics вырастут, что повлияет на PR вуза в целом и привлечет новых клиентов (абитуриентов, преподавателей, специалистов, в том числе иностранных) и внимание общественности, государства и мирового научного сообщества в целом.

Позиция в рейтинге связана с увеличением количества и качества внешних входящих ссылок на сайт и увеличением входящего трафика, данные показатели оцениваются инструментами аналитики MajesticSEO и Ahrefs и учитываются алгоритмами ранжирования Webometrics¹⁰.

Российским университетам необходимо провести ряд мероприятий для адекватного отражения их многообразной деятельности в рейтинге Webometrics. Веб-ресурс вуза должен быть проанализирован с точки зрения факторов, которые влияют на увеличение цитируемости, видимости материалов сайта вуза в рейтинге Webometrics.

Для этого менеджменту вуза целесообразно и необходимо нацеливаться на следующие направления:

- создание собственных электронных справочников, баз данных и сборников статистики, которые будут интересны целевой аудитории и на которые будут ставить ссылки на сторонних ресурсах;
- создание вокруг своего бренда событий, о которых захотят написать тематические порталы, блогеры и электронные СМИ. Это могут быть конференции, круглые столы, семинары, другие конгрессные научные формы;
- создание на сайте микросайтов, блогов преподавателей, разделов с публикациями, разбитых по темам. Лучше создать специальные научные разделы, где будут собраны статьи по тематике и направлениям;

- создание собственного видеопортала, где можно размещать материалы с мастер-классами, интервью и т. д.;
- создание собственного международного рейтинга вузов (гуманитарных либо региональных);
- создание положительной мотивации профессорско-преподавательского состава на создание научных публикаций и размещение их в Интернете посредством стимулирующих механизмов;
- необходимо переводить на английский язык больше материалов, размещенных на сайте. Возможно создание собственного агентства/бюро перевода в вузе;
- размещение материалов в формате pdf. Это могут быть лучшие курсовые, дипломные работы студентов, научные публикации профессорско-преподавательского состава;
- увеличить количество официальных документов в формате pdf;
- обратить внимание на развитие и отображение на сайте так называемых нецелевых департаментов: музей, поликлиника (госпиталь), службы социальной занятости (трудоустройство) и т. д.;
- развивать обучающие платформы на сайте (курсы дистанционного обучения);
- создавать и расширять научные библиотеки-репозитории на сайте вуза;
- увеличивать активность и наращивать контент вуза в социальных сетях, а также вовлекать пользователей в дискуссии.

Рейтинг Webometrics становится все более значимым индикатором для академического сообщества: он не только фокусирует внимание на результатах научной деятельности, но и показывает глобальные процессы развития научных школ, исследовательских институтов и университетов.

Рейтинг Webometrics является более масштабным по сравнению с ARWU и Times, в которых значения по некоторым показателям не меняются годами, в рейтинге Webometrics каждые полгода (рейтинг публикуется два раза в год!) происходят достаточно серьезные изменения, которые отражают результаты деятельности университета по продвижению вуза в виртуальном пространстве. Поэтому картина развития мировых университетов, основанная на веб-индикаторах, оказывается более адекватной действительности.

В рейтинг Webometrics (январь 2015 г.) вошли более 23 000 вузов всего мира, среди них российских – 1531. В предыдущих выпусках их было 1113¹¹.

Проведенное авторами исследование соответствия вузовской контентной практики требованиям параметров оценки сайтов

с позиций рейтинга Webometrics позволит вузам провести собственный анализ-аудит настоящего состояния веб-индикаторов.

Российским вузам необходимо уделить более серьезное внимание оценке собственных веб-ресурсов, разработать программу повышения заметности и доступности результатов своей интеллектуальной и академической деятельности для широкой мировой общественности, разработать ясную и доступную стратегию повышения своего вклада в развитие социального и научно-технического прогресса.

Примечания

- ¹ Государство финансирует проект поддержки ведущих вузов России с целью улучшения качества образования и его конкурентоспособности на мировом рынке услуг образования. Проект предусматривает, что пять вузов РФ в 2020 г. будут входить в 100 ведущих университетов мира. Успех проекта будут оценивать по трем самым авторитетным рейтингам университетов QS, Times Higher Education и ARWU. Объем финансирования этого проекта в 2016–2017 гг. увеличат до 14,5 млрд рублей. В списке номинантов (ноябрь 2015 г.), кроме уже находящихся в российском топе вузов, добавились Первый московский государственный медицинский университет им. И.М. Сеченова, Российский университет дружбы народов и Сибирский федеральный университет.
- ² Шевченко Д.А. Сайт вуза: методика оценки // Социологические исследования. 2014. № 5 (361). С. 143–152.
- ³ Там же.
- ⁴ Repositories.webometrics // Ranking of repositories. [Электронный ресурс] URL: <http://repositories.webometrics.info/en/Europe/Russian%20Federation> (дата обращения: 28.10.2015).
- ⁵ Harvard Scholar Insurance // The free dictionary. [Электронный ресурс] URL: <http://acronyms.thefreedictionary.com/Digital+Access+to+Scholarship+at+Harvard> (дата обращения: 28.10.2015).
- ⁶ University Computing Service Training // University of Cambridge. [Электронный ресурс] URL: <http://www.training.cam.ac.uk/ucs/> (дата обращения: 28.10.2015).
- ⁷ Research publications from the University of Oxford // ORA. [Электронный ресурс] URL: <http://ora.ouls.ox.ac.uk/> (дата обращения: 28.10.2015).
- ⁸ Университетский репозиторий и его значение для рейтинга Webometrics // Центр международного развития высших учебных заведений. [Электронный ресурс] URL: <http://edu-council.ru/2015-06-01/universitetskij-repozitorij-i-ego-znachenie-dlya-rejtinga-webometrics/>
- ⁹ Дискуссия «Визионер в бизнесе: это Вы?» НИУ ВШЭ [М., 1993–2015]. [Электронный ресурс] URL: <http://www.hse.ru/video/164659785.html>
- ¹⁰ MajesticSEO и Ahrefs имеют свою собственную базу данных о сайтах и внешних ссылках. Каждый день в базы добавляются сотни миллионов новых страниц сайтов. Каждая содержит около 50 миллионов ключевых слов для 9 стран: США,

России, Великобритании, Франции, Германии, Италии, Испании, Австралии и Бразилии. С помощью этих инструментов можно результативно отследить успехи и недочеты вузов-конкурентов, их сайты.

¹¹ Лидирующие позиции в мировом рейтинге сайтов университетов заняли Гарвард, Массачусетский технологический институт, Стэнфорд, Калифорнийский университет в Беркли, Корнельский университет. Российские вузы входят в топ-500. Это: МГУ им. М.В. Ломоносова – 129-й (полгода назад был 122-м), Новосибирский государственный университет и Санкт-Петербургский государственный университет, занимавшие полгода соответственно 486-ю и 492-ю позиции, на этот раз оказались на 616-м и 539-м местах. Из вузов-участников программы 5/100/2020 (включая МГУ и СПбГУ) позиции в рейтинге удалось повысить семи университетам: УрФУ, ТПУ, КФУ, ЛЭТИ, МИСиС, СГАУ, ДВФУ. В топ-1500 рейтинга вошли Южный федеральный университет – 1027-я позиция (810-я полгода назад), Саратовский государственный университет – 1085-я позиция (985-я в прошлом выпуске), Сибирский федеральный университет – 1273-е место (1099-е в прошлом выпуске) и Московский государственный технический университет им. Н.Э. Баумана – 1340-я (1394-я) позиция.

Прикладные аспекты менеджмента

О.Ю. Артемов, С.А. Овчинников

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ МЕТАФОРЫ И ОСОБЕННОСТИ ИХ ПРИМЕНЕНИЯ В ПРАКТИКЕ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

В статье рассматриваются вопросы метафорического отображения структуры и содержания деятельности организаций, дающих представление об особенностях их поведения и управления ими на современном этапе.

Ключевые слова: метафора, организация как живой организм, организация как культура, организация как машина, организация как мозг, организация как политическая система, организация как поток и трансформация, организация как психическая тюрьма.

Ключевое положение менеджмента состоит в том, чтобы на основе знания о том, как действуют и какими организационными моделями поведения руководствуются в своей деятельности современные компании, определить направления, соответствующие их целевым установкам и задачам.

Специалист по теории организаций, профессор кафедры административных исследований Йоркского университета (провинция Онтарио, Канада) Гаррет Морган (*Garrett Morgan*) в книге «Образы организации» (*“Images Of Organizations”*, 1986) предлагает определять смысл управления фирмами через так называемые «скрытые образы» или «метафоры». В связи с этим процесс нахождения последних, по его мнению, «определяет теорию и практику менеджмента, оказывая влияние практически на все, чем мы занимаемся»¹.

К числу рассматриваемых Г. Морганом и уже ставших «классическими» метафор относится представление об организации как о «машине» (планирование маршрута, ресурсное обеспечение, достижение общей эффективности в деле достижения генеральной цели и подцелей), «живом организме» (эволюция, предполагающая

отторжение старого и необходимое обновление), «мозге» (выбор моделей познания мира, их осознание и использование в коллективном организационном обучении), «культуре» (формирование, распространение и дальнейшее развитие совместных ценностей), «политической системе» (иерархичность отношений, основанных на власти и подчинении, а также ведущих к самым разнообразным конфликтам интересов). То есть метафоры «организма» и «мозга» касаются биологического и когнитивного аспектов жизни, «культуры» и «политической системы», являются отражением поведения социума, а метафора «машины» придает компаниям лучшие качества технических средств и механизмов, помогающих упростить и интенсифицировать многие рабочие процессы и операции.

Организация как «машина». Такой метафорический образ возник в начале XX в., когда изобреталось большое количество новых устройств, приборов, оборудования, и предприятия начали уподоблять свою деятельность мощным двигателям и моторам, дающим возможность быстро набрать обороты и значительно ускорить свое движение вперед. Менеджеры старались подходить к управлению фирмой как к механизму, состоящему из множества составных частей, каждая из которых играет четко заданную роль в процессе ее общего функционирования. Компании стали изображаться в виде конструкций, включающих точно пригнанные друг к другу узлы (финансы, производство, материально-техническое обеспечение, управление персоналом, маркетинг, юридическая поддержка), связанных определенными коммуникационными каналами и организационными отношениями.

В первой трети XX в. М. Вебер (*M. Weber*) показал, что механизация в секторе промышленной индустрии сопровождалась появлением так называемых «бюрократических» форм управления предприятиями и учреждениями, а административная школа менеджмента в лице А. Файоля (*A. Fayol*) и Дж. Муни (*J. Mooney*) подтвердила единство и связанность функциональных служб внутри каждого организационного объекта. Однако своего апогея метафора достигла благодаря принципам научного управления Ф. Тейлора (*F. Taylor*), опирающимся на предельно жесткий хронометраж выполнения рабочих заданий, отбор по конечным результатам, системе стимулирования труда и вознаграждения усилий персонала.

Как указывает Г. Морган, тейлоризм в своей первоначальной форме до сих пор сохраняется в многочисленных сетях быстрого питания, действующих по всему миру. В таких «механизированных» кафе, торгующих пиццей, гамбургерами, чизбургерами, хот-догами и другими стандартизированными блюдами, деятельность, как правило, проработана до мельчайших деталей, будучи основан-

ной на технических проектах, дающих возможность исследовать весь процесс производства, выявлять самые эффективные технологии, а затем предписывать их в виде конкретных заданий сотрудникам, которых надлежит обучать выполнять их с высочайшей точностью и неукоснительностью².

Однако метафора организации как «машины» имеет ряд слабых мест, так как не отличается гибкостью, слабо адаптируется к изменениям внешнего окружения, плохо обучается и т. п. Кроме того, механизмы, обладая, главным образом, технической рациональностью, не принимают во внимание человеческий фактор, что немаловажно, поскольку задачи, которые решает компания, более сложны и неопределенны в сравнении с теми, что выполняет машина.

Организация как «живой организм». Основывается на совокупности ее ответных реакций на социальные потребности. Машина конструируется инженерами, но распоряжаться ею может только купивший ее потребитель. Компания создается и приобретает людьми. Но ее цели и структура определяются и поддерживаются руководством. Если видеть в организации живое существо, то вопрос собственности оказывается не столь очевидно однозначным.

«Большинству людей в мире, – комментирует данное положение американский ученый, профессор Массачусетского технологического института, директор Центра организационного обучения в школе менеджмента “MIT Sloan” Питер Сенге [или Сенж] (Peter M. Senge), – идея, что один человек является собственностью другого, показалась бы аморальной по своей сути. И если организации – это действительно живые сообщества, то их покупка и продажа сродни работорговле, а навязывание их членам заранее определенных целей попросту негуманно. Чтобы работать должным образом, машина должна управляться операторами и выполнять их команды. Соответственно классическая теория менеджмента по существу сводится к достижению эффективного функционирования путем вертикального контроля. А вот живые существа действуют автономно. Ими невозможно управлять как машинами. Поступать так – значит убивать в них живое»³.

Представление об организации как «машине» также предполагает, что если она не будет периодически обслуживаться и ремонтироваться, то когда-нибудь неизбежно выйдет из строя. Машина не может измениться сама собой; все перемены должен планировать кто-то другой. Поэтому видеть в компании живой организм означает понимать, что она способна к самовосстановлению, изменению и развитию естественным образом.

«Механистическая метафора, – заключает П. Сенге, – обладает таким могуществом, что определяет характер многих предприятий, которые становятся больше похожи на механизмы, чем на живые существа, поскольку их члены так о них собственно и думают. Такой подход к управлению, безусловно, оказался весьма полезен в том, что касается повышения эффективности и производительности, но он, в свою очередь, породил повсеместную неприязнь к “машинным” организациям. Причина данного факта очевидна, так как отводимая людям роль винтиков приходится [им] явно не по душе и принижает их социальную значимость»⁴.

Разница между двумя метафорами позволяет отчетливо увидеть, почему механистический стиль руководства порождает проблемы с организационными перестройками. Необходимость планирования всех перемен и их навязывания приводит к бюрократической косности, игнорированию коллективного обучения и развития, неспособности выжить в сегодняшней сложной информационно ориентированной и турбулентной среде.

Свое видение и сопоставление данных метафор П. Сенге даже включил в предисловие к книге другого автора «Живая компания». Эта работа была написана Ари де Гуйсом [или Гусом] (*Arie de Geus*), бывшим членом руководства крупнейшей нефтяной корпорации “*Royal Dutch/Shell*”. В 1980-х гг. он руководил исследованиями, заказанными этой фирмой для изучения вопроса корпоративного долголетия. Объектом для них стали просуществовавшие более ста лет 27 крупных корпораций, сумевшие пережить радикальные перемены и продолжающие процветать, не утратив своей неповторимой индивидуальности. В этом им помогло то, что все они по своей сути являлись гибкими и легкоприспосабливающимися компаниями, сходными по поведению с живыми существами.

В ходе анализа де Гуйс выделил две совокупности характеристик, первая из которых связана с выраженным духом коллективизма на основе общих ценностей, вторая – с открытостью внешнему миру, готовностью принять новых людей и креативные идеи, что позволяет лучше приспособливаться к изменению условий работы на рынке⁵.

Ценности «живой» организации, базовой целевой установкой которой является задача выжить и преуспеть в долгосрочном плане, де Гуйс противопоставляет паттернам обычной, «экономической» компании, чьи приоритеты определяются исключительно финансово-экономическими показателями. Он утверждает, что «принципиальное отличие установок этих двух разновидностей компаний лежит в основе того кризиса, с которым сталкиваются сегодня менеджеры. Чтобы его преодолеть, последним требуется сместить свои приоритеты от оптимизации капитала к оптимизации людей»⁶.

Разновидности метафоры организации как «живого организма» можно также встретить в следующих работах:

Л. Бергаланфи (*L. Bertalanfy*), считавшего, что организация, как и любое существо, зависит от окружения, обеспечивающего ее всеми необходимыми ресурсами для выживания. Вместо пищи и крова среда предоставляет компании капитал, кадры, информацию, оборудование, сырье и полуфабрикаты, то есть ресурсы, необходимые для ее последующего эффективного функционирования (по аналогии с пищеварительными процессами биологических организмов);

К. Аржириса (*C. Argyris*) и Д. МакГрегора (*D. McGregor*), которые доказывали необходимость интеграции личности в организацию, поскольку все человеческие системы подобно живым существам являются самоорганизующимися. Если бы люди получили полное представление о том, какие формы принимают эти процессы, то они могли бы тогда упростить их, усовершенствовать и использовать для достижения различного рода организационных целей;

И. Адизеса (*I. Adizes*), предложившего модель жизненного цикла организации, сопоставимого с этапами жизни человека: выживание – младенчество – детство – юность – расцвет – стабилизация (поздний расцвет) – аристократизм – ранняя бюрократизация – поздняя бюрократизация – смерть;

Т. Бернса (*T. Burns*) и Дж. Сталкера (*G. Stalker*), установивших, что механистические организации не имеют способности реагировать на воздействие турбулентной внешней среды так же реактивно, как органические;

Г. Минцберга (*H. Mintzberg*), одним из первых предложившего рассматривать компании в качестве своеобразных биологических видов, которые обязательно должны соответствовать внешнему окружению.

Таким образом, метафора организации как «живого организма» ассоциируется сегодня с идеями органического функционирования и адаптации внутри некоей экологической системы, а также дальнейшего выживания, для чего необходимо строить на релевантной основе взаимоотношения со средой. В то же время следует отметить, что организмы живут в природных условиях, наделенных материальными свойствами. Природа объективна и реальна. Но этот образ начинает разрушаться, если применять его к организации, так как она в наибольшей мере является социально сконструированным феноменом, результатом идей, норм и убеждений, вследствие чего ее форма и структура более неопределенны и хрупки, чем у биологических организмов, прошедших через «сито» длительного естественного отбора.

Организация как «мозг» («нейронная сеть»). Данная метафора в большей степени подходит для компаний, относящих себя не просто к живым организмам, а самоорганизующимся системам. Для ее описания используются концепции:

- ограниченной рациональности Г. Саймона (*H. Simon*), в рамках которой им была выдвинута административная модель человека, принимающего решения путем выбора из ограниченных временем, знанием и рациональностью вариантов. Другими словами, лица, принимающие решения, находят кратчайшие пути к необходимому результату и используют различные практические и интуитивные методы. Как только установлены минимальные стандарты приемлемого решения, поиск других альтернатив прекращается;
- кибернетической теории Н. Винера (*N. Wiener*), предусматривающей использование контуров обратной связи в принципиально различных системах – от механистических до экономических или от социологических до биологических. Эти контуры обрабатывают положительные и отрицательные воздействия среды: в первом случае – обнаруживая и компенсируя возникшее отклонение, а во втором – способствуя его усилению;
- обучающейся организации П. Сенге, под которой ученый понимает компанию, где люди постоянно расширяют свои возможности достижения желаемых результатов, где создаются новые, способные к развитию системы мышления, и где люди непрерывно учатся возможностям совместного обучения. Последняя резко отличается от модели «контролирующей» организации, которая, главным образом, сдерживает людей, а не содействует их коллективному развитию.

Однако обучение не является единственной целью и панацеей для современных компаний. В отдельных случаях «погоня» за новыми знаниями и проводящимися на их основе постоянными изменениями ведет к разрушению накопленных с таким трудом совместных ценностей. Поэтому подходить к формированию новых организационных паттернов надо с предельной осторожностью и осознанием всех возможных последствий, которые они в будущем потенциально несут с собой.

Организация как «носитель культуры», понятие которой имеет отношение к законам, обычаям, традициям, взаимным ожиданиям и т. п. Культура есть зеркальное отражение власти. Власть «берет в руки» какой-либо объект и дробит его на части; культура же связывает совокупность индивидов в единую сущность под названием «корпорация». Как следствие, первую интересует, прежде всего, собственная выгода, а вторую – всеобщая польза.

В этой связи представляет интерес теория К. Вейка (*K. Weick*), описывающая формирование и структурирование реальности как процесс «социального конструирования»⁷. Ученый намеренно использовал данный термин, чтобы подчеркнуть, как менеджеры перестраивают, выбирают и разрушают многие «объективные черты» окружающего мира. Конструирование реальности позволяет людям узнавать и понимать различным образом определенные события, действия, объекты или ситуации. Все это приводит к тому, что культура перестает рассматриваться в качестве характеристики только какого-либо одного организационного объекта, а выходит на уровень некоего «активного явления», посредством которого люди создают и перестраивают мир. При этом акцент делается на систему взглядов и убеждений, разделяемых членами компании и общества, а следовательно, на построение определенных схем интерпретации, которые помогают создавать и обновлять эти взгляды и убеждения, в том числе язык, нормы, формальные процедуры и другие социальные действия. Связанные с ними положения помогают многим менеджерам найти способы управления корпоративной культурой, поддерживая соответствующие ценности и нормы, которые являются средствами мотивации и контроля персонала. Пока администрация решает вопрос, что же хорошо для предприятия и не противоречит интересам его работников, многие высказывают опасения, что подобные идеи и теории таят в себе потенциальную угрозу, превращая искусство управления в процесс «идеологического тоталитаризма».

Организация как «политическая система». Данная метафора рассматривает организации как мини-государства, которые могут быть унитарными (все работники стремятся к общей цели), плюралистическими (содержат самые разнообразные интересы, группируемые вокруг формальных целей) или радикальными (представляют собой арену борьбы соперничающих кланов или групп). Именно в сфере политики решается вопрос о том, кто контролирует ограниченные ресурсы, кто первым получает информацию, где должны приниматься важные управленческие решения.

Метафора предполагает учет потребностей ключевых действующих лиц и заинтересованных сторон (далее – ЗС) в поиске путей дальнейшего расширения их властных полномочий. Для этого необходимы: идентификация ЗС, области их интересов и специфики; описание отношений между ЗС и исследуемой организацией, а также ЗС между собой, включая отношения властных полномочий; учет внутренних факторов – места действия и времени⁸.

Опасности метафоры заключаются в том, что потенциально она может содействовать росту конфронтации. По утверждению

профессора политологии Йельского университета Ч. Линдблома (*Ch. Lindblom*), «выработка политики – это, в сущности, нескончаемый процесс последовательных шагов, где одному хорошему вкусу предпочитают череду покусываний»⁹. В этой связи многие действия компаний носят, как правило, спонтанный характер и принимают форму позиции или уловки, а не перспективы.

Кроме указанных выше метафор, Г. Морган рассматривает еще две дополнительные – «психическая тюрьма», «поток и трансформация».

Организация как «психическая тюрьма». Идея состоит в стремлении создать жесткоконтролируемые рациональные структуры, обеспечить их руководителей подходами и приемами, направленными на устранение (или контроль) неопределенности, и поставить менеджмент на объективную основу. Вместе с тем правила, поведение, убеждения и модели культуры, определяющие организацию, – это не только корпоративные явления, но и глубоко личные. Любая попытка внести в них какие-либо серьезные коррективы может мобилизовать оппозицию, так как отдельные люди и группы будут отстаивать свое status quo, чтобы защитить самих себя.

По утверждению Г. Моргана, «структуры и правила могут быть важны при создании границ и ригидности, помогающих руководителю символизировать свое самоопределение; устаревшие приемы могут отражать попытки ухватиться за дорогие переживания или образ жизни; высокая степень уважения к какому-то человеку или лидеру может нести в себе бессознательные страхи разного рода, агрессию и энергию его последователей; кровожадные слияния, поглощения, сокращения или воинственные отношения с конкурентами или всем миром могут скрывать индивидуальные и групповые страхи и неадекватность; в понимании корпоративной группой своей внешней среды могут доминировать бессознательные проекции нескольких главных руководителей; сильная корпоративная субкультура может мобилизовать игнорируемые аспекты корпоративной “тени”, которые поистине достойны внимания и выявления»¹⁰.

Поняв эти латентные стороны повседневной реальности, менеджеры открывают для себя пути к иным методам работы, в том числе к возможности научиться видеть, когда и где бессознательные тревоги проецируются или скрываются; искать способы выпускать энергию и направлять ее в позитивное русло; постичь искусство перенесения ценных аспектов «старого уклада» в новую жизнь; приступить к выявлению причин существования «козлов отпущения», преследований и обвинений; обратиться к своим более глубоким страхам, к формированию которых они причаст-

ны, и решать проблемы сопротивления и установления защитных механизмов, саботирующих и блокирующих изменения.

Метафора «психической тюрьмы» показывает, что люди излишне рационализировали свое понимание организации, перенесли на нее такие факторы, как агрессия, жадность, страх, ненависть и пр. Конечно, все эти факторы не обладают каким-либо официальным статусом, но когда все-таки реально проявляются, то их стараются нейтрализовать. Так, к примеру, вспышка гнева может быть понята как признак того, что кто-то находится под давлением, эмоциональный срыв лечится несколькими днями отдыха, а акт неповиновения наказывается увольнением. И все же, какие бы извинения, наказания и меры контроля ни предпринимались, все равно не удастся полностью избавить компании от этих подавляемых проявлений тех или иных производственных конфликтов, таящихся в тени рациональности. Такая их обратная сторона будет существовать всегда, и ее нужно обязательно принимать в расчет, если мы хотим, чтобы организации развивались в дружеской атмосфере единства, а не воспринимались как миры, окруженные средой агрессии и воинствующей конкуренции, наполненные тенями наживы, накрытые сетями внутренних интриг, опутанные паутиной зависти и пропитанные духом карьеризма.

Организация как «поток и трансформация». Как известно, любое предприятие находится в процессе непрерывных изменений, так как в противном случае его способность к выживанию в турбулентной среде ставится под угрозу. Перемены в одних случаях происходят целенаправленно на базе систематически разрабатываемых концепций запланированных усовершенствований, а в других – носят скорее неформальный и адаптивный характер, когда компания (или ее части) оперативно приспосабливается к внешнему окружению путем модификации своего поведения (как реакция на текущие события). Кроме того, не стоит на месте и сам мир, в связи с чем необходимо не просто реагировать на отдельные происходящие в нем события и явления, а по возможности самим влиять на процессы, их вызывающие.

Отношения между организациями и внешней средой, как правило, очень несовершенны и эгоцентричны. Обычно нет полного понимания того, что они являются частями одной схемы, комплексно совершенствующейся в процессе эволюции. Из-за своей способности к самоанализу компании, как и отдельные люди, предпринимают попытки выстраивать свою новую индивидуальность, разрушающую строгие границы между ними и окружением, открывая путь к более продвинутому и эффективному системным моделям. Сегодня все в большей степени становится очевидным,

что в долгосрочной перспективе выжить можно только вместе с внешней средой, а не вопреки ей. Вот почему так важно, чтобы фирмы научились представлять себя как нечто большее и никогда не останавливаться на достигнутом.

Императивные правила организации, заключенные в разнообразных аспектах структуры, культуры, информации, образов мышления, убеждений и самоопределения, сохраняют отношения между ней и средой только в определенной конфигурации. Когда же базовую модель толкают в ситуации «крайнего хаоса», она приобретает новые формы, вследствие чего управленческая задача переориентируется на приведение системы в желаемую траекторию, адекватную происходящим изменениям.

В конце статьи следует иметь в виду, что научные концепции различных явлений и процессов ученые создавали на основе исторически обусловленных способов изучения и переосмысления окружающего мира. Тем самым каждая из них отражает знания, предубеждения и интересы своих создателей, а также общее состояние науки в данный момент времени. Поскольку компании дифференцированно влияют на различные социальные группы, по-разному трактуют теоретические основания той или иной концепции и делают практические выводы, то понимание своей позиции и силы позволит им лучше познать себя через отнесение к тому или иному метафорическому образу, предельно ясному и понятному, а следовательно, вносящему необходимую упорядоченность в их дальнейшие организационные действия.

Примечания

¹ *Morgan G.* Images of Organizations. N.-Y., 1986. P. 5.

² *Ibid.* P. 23.

³ *Сенге П.* Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации. М., 2003. С. 34.

⁴ Там же. С. 16.

⁵ *Гюйс Ариш, де.* Самообучающаяся организация. М., 2006. С. 3–4.

⁶ Там же. С. 78.

⁷ Классики менеджмента / Под ред. М. Уорнера. СПб., 2001. С. 195.

⁸ *Гуияр Ф.Ж.* Преобразование организации / Ф.Ж. Гуияр, Дж.Н. Келли. М., 2010. С. 119.

⁹ Там же. С. 167.

¹⁰ *Morgan G.* *Op. cit.* P. 143.

Л.А. Корчагова, В.Е. Крушняк

РОЛЬ И ЗНАЧЕНИЕ ФИРМЕННОГО СТИЛЯ В ФОРМИРОВАНИИ ИМИДЖА КОМПАНИИ И ПРОДВИЖЕНИИ ЕЕ ТОВАРОВ И УСЛУГ

Фирменный стиль позволяет сформировать положительный имидж фирмы и при грамотном использовании способен существенно увеличить количество потребителей. В данной статье проведен анализ основных элементов фирменного стиля, а также разнообразных средств и носителей фирменного стиля. Для определения роли и значения фирменного стиля был изучен зарубежный и отечественный опыт в формировании фирменного стиля. При формировании фирменного стиля каждое предприятие и организация должны отразить в нем особую индивидуальность компании, которая выносится на обозрение покупателей, партнеров, всей общественности.

Ключевые слова: фирменный стиль, товарный знак, логотип, фирменный блок, фирменный лозунг (слоган), фирменные цвета, фирменный комплект шрифтов, корпоративный герой, постоянный коммуникант, имидж фирмы.

С древних времен производители стремились идентифицировать свои товары при помощи создания фирменного стиля. Элементы фирменного стиля во времена его появления носили примитивный характер. Так, например, ремесленники помечали свою продукцию личным клеймом, в свою очередь, потребители, зная о высоком качестве такой продукции, стремились покупать именно ее. Возрастающая конкуренция между национальными и международными компаниями послужила причиной создания индивидуального образа каждого производителя для завоевания целевого сегмента.

Д.А. Шевченко дает следующее определение данному понятию: «Фирменный стиль – совокупность изобразительных, визуальных, информационных средств, с помощью которых компания подчеркивает свою индивидуальность. Индивидуальный стиль фирмы, который используется как инструмент продвижения

фирмы на рынке, конкуренции, привлечения внимания покупателей»¹. «Фирменный стиль является мощным средством создания положительного имиджа фирмы, при грамотном использовании способен существенно увеличить количество потребителей. Являясь самостоятельным элементом маркетинга, фирменный стиль подчиняется своим законам, несоблюдение которых ведет к потере финансовых средств. Фирменный стиль позволяет сделать рекламу компании более яркой и привлекательной»².

Главными целями создания фирменного стиля являются идентификация товаров компании, а также выражение индивидуальности компании на фоне аналогичных компаний-конкурентов.

Фирменный стиль представляет собой особую разновидность языка, с помощью которого компания адресует сообщение лояльным и потенциальным покупателям³.

В книге «Реклама» Е.В. Ромат выделяет следующие «основные элементы фирменного стиля:

- товарный знак
- фирменная шрифтовая надпись (логотип)
- фирменный блок
- фирменный лозунг (слоган)
- фирменный цвет (цвета)
- фирменный комплект шрифтов
- корпоративный герой
- постоянный коммуникант (лицо фирмы)
- другие фирменные константы»⁴.

Рассмотрим каждый элемент фирменного стиля.

«Знак (англ. *sign* от старофранц. *signe*, еще раньше от лат. *Signum* – отметка, какое-то сделанное человеком изображение, смысл которого известен) – в настоящее время любое общеупотребительное графическое изображение, призванное передать какое-либо специфическое сообщение (например, в математике), а также жест, выражающий какую-то информацию или команду»⁵. «Товарный знак (для услуг – знак обслуживания) – юридический термин, фиксирующий специфическую форму охраняемой государством интеллектуальной собственности, позволяющей потребителю отличить компанию, услугу или изделие от конкурирующих компаний, услуг или изделий»⁶. Товарный знак является средством индивидуализации изготовителя товара и рассматривается как торговая марка или фирменный знак. Отличие товарного знака заключается в том, что он регистрируется в государственных учреждениях и обладает правовой защитой, а также дает владельцу исключительное право пользоваться маркой и/или эмблемой⁷.

Потребители предпочитают торговые марки, которые имеют высокую ценность, так как появляется мгновенное понимание, какой товар обладает большими преимуществами, покупатели больше доверяют таким товарам и соответственно получают больше удовлетворения от их использования.

Ассоциации, которые появляются в связи с индивидуальностью торговой марки, приводят к тому, что потребители начинают думать о товаре как о живом существе. Часто такое явление характерно не только для отдельных марок, но и для всей категории товаров. Так, думая об индивидуальности сетей розничных магазинов, можно сделать вывод, что характеристика целевых групп магазинов «Пятерочка», «Магнит» сильно отличается от целевых групп «Стокманн» и «Азбука Вкуса». Однако если товар постепенно начинает восприниматься потребителями как устаревший, индивидуальность марки становится помехой для продвижения товара. В таких ситуациях необходимо обновить торговую марку. Например, такие марки, как «Большевик», «Красный Октябрь», «Бабаевский», давно стали привычными для российских потребителей, в силу этого данные марки были значительно обновлены и сохранились на рынке как общероссийские бренды.

«Торговое наименование – знак, под которым компания осуществляет коммерческую деятельность. В некоторых случаях оно совпадает с торговой маркой (Sony, Philips)»⁸. Наименование – это также один из важнейших атрибутов фирменного стиля, так как название замещает сам товар и представление о бренде на всех этапах коммуникации между производителем и потребителем, и, таким образом, является самым активным коммуникатором⁹. Генри Чармэссон писал о названии марки: «Имя – посланец доброй воли, вестник, обещание, это первое, что потребитель узнает о фирме или ее товаре. Первое впечатление часто определяет отношение потребителя к фирме или продукту, обозначенному торговой маркой»¹⁰.

Консультанты по вопросам торговых марок Эл и Лаура Райс советуют при выборе названия использовать следующие принципы:

- название должно быть коротким, например, Nike, Pandora, Apple;
- название должно быть простым. Простое и короткое названия различаются. Простое название содержит в себе малое количество букв, которые составлены в повторяющейся комбинации. Coca-Cola – это простое и короткое название, а Bulgari – короткое, но не простое название, так как в нем используются 7 разных букв алфавита;
- название должно быть уникальным. Уникальность делает название запоминающимся¹¹.

Фирменная шрифтовая надпись (логотип) – оригинальное изображение, символ, сокращенное название или буква, содержащие в себе наименование компании, продукции, которую производит данная компания, или одного товара, производимого ею.

Фирменный блок – совокупность нескольких элементов фирменного стиля, чаще всего сочетание товарной эмблемы и логотипа, например, лаконичный логотип в виде высотки и название под ним – фирменный блок гостиницы «Украина». Также фирменный блок может содержать официальное название компании, его почтовые или банковские реквизиты (например, на фирменных бланках). Иногда фирменный блок включает фирменный лозунг.

Фирменный лозунг (слоган) – постоянно используемый индивидуальный девиз компании. Некоторые слоганы могут выступать в качестве товарных знаков. Слоган может содержать принципы и видение фирмы, ее кредо, например, компания Unilever – «Вдохновение каждый день», Nestle – «Качество продуктов. Качество жизни», один из слоганов компании Adidas – «Невозможное возможно». Слоган может подчеркивать уникальность каждого потребителя и заботу о нем, например, компания L'Oreal – «Вы этого достойны», детское питание Nestle – «Расти здоровым с первых дней». Существует большое количество подходов к разработке слоганов, которые соответствуют концепции рекламного сообщения, например, подчеркивание особых качеств фирмы, обещание выгод потребителю, лирический, фантазийный и многие другие. Можно выделить ряд основных требований, предъявляемых к фирменному рекламному девизу (слогану):

- слоган должен помогать формировать имидж компании и органично вписываться в фирменный стиль;
- слоган должен учитывать особенности целевой аудитории, быть понятным для нее;
- слоган не должен быть длинным, главное, чтобы он легко запомнился;
- слоган должен быть оригинальным (в определенных пределах);
- слоган должен обладать интенсивной эмоциональной окраской;
- должно исключаться двоякое толкование (только если в этом не заключается особенность слогана, использование какого-либо подтекста намеренно);
- слоган должен соответствовать стилю жизни и системе ценностей, которые сложились в настоящем времени.

Фирменный цвет (цвета) является одним из самых важных компонентов фирменного стиля, одним из главных элементов образа компании. Цвет помогает лучше запомнить бренд, делает его более привлекательным, оказывает наиболее сильное эмоцио-

нальное воздействие на потребителя. За некоторыми марками товаров и услуг фирменные цвета закрепились очень прочно. Как наиболее известные примеры использования фирменных цветов можно назвать такие компании, как Mc'Donalds – красный и желтый цвета, Coca-Cola – красный и белый, Yves Rocher – зеленый и тому подобные.

Фирменный комплект шрифтов подчеркивает особенности образа марки, играет большую роль в формировании фирменного стиля и идентификации компании. Категории шрифтов могут восприниматься как «мужской» и «женский», «легкий» и «тяжелый», «грубый» и «мягкий» и т. д. Шрифт должен вписываться в имидж компании. Существует большое разнообразие групп шрифтов, которые включают большое количество гарнитур, отличающихся начертанием, шириной, насыщенностью и т. д.

Корпоративный герой – важная составляющая имиджа компании. Рекламодатель (коммуникатор) персонифицирует свою компанию через корпоративного героя, который является ее представителем, создавая одушевленного посредника между фирмой, ее товарами и услугами и целевой аудиторией. Часто корпоративный герой наделяется теми чертами, которые коммуникатор хотел бы присвоить своей продукции в глазах потребителей. Корпоративный герой может наделяться фантазийно-идеальными чертами, которые словно бы характеризуют самого потребителя. Яркий тому – пример ковбой Marlboro, создание которого сделало эти сигареты самыми продаваемыми в мире¹². Ковбой изображается как некий супергерой, так, что можно сделать предположение, что курильщики подсознательно будут идентифицировать себя с ним, будут иметь желание быть похожим на него.

Постоянный коммуникант отличается от корпоративного героя тем, что является реальным лицом. Это конкретный человек, который избран компанией в качестве посредника в коммуникации с адресатом. Также такого посредника называют «лицо компании», «бренд-имидж». Привлечение постоянного коммуниканта к процессу взаимодействия с адресатом отличается тем, что его присутствие носит долгосрочный характер. Ярким примером является использование в качестве постоянных коммуникантов известных телеведущих, шоуменов, известных спортсменов, например, у сотового оператора «Мегафон» таким коммуникантом уже долгое время является Иван Ургант, а у «Билайн» – Сергей Светлаков, у «МТС» – Николай Валуев.

Существуют и другие фирменные константы. Их перечень растет и может варьироваться для каждой компании индивидуально. В этот перечень могут включаться такие элементы, как фирменное

знамя, фирменный гимн, корпоративная легенда. Элементами фирменного стиля иногда также являются внутрифирменные стандарты. Для гостиницы Saint Riges Nikolskaya Moscow, например, это стандарты всех разговоров по телефону с гостем, обязательная вежливость, форма персонала, стандарты времени выполнения заказов, обстановки и уборки номеров¹³.

Эл Райс и Джек Траут в своей книге «Маркетинговые войны» и Мартин Линдстром в книге «Чувство бренда...» рассказывают, как фирменный стиль и имидж бренда могут стать инструментами борьбы между компаниями. Так, уже много лет идет «битва» между корпорациями Coca-Cola и Pepsi-Cola. Первым элементом фирменного стиля, который стал оружием в данной борьбе, стала упаковка. В 1915 г. компанией Coca-Cola была создана та самая бутылка на 6,5 унций, за последующие годы было выпущено 6 млрд. таких бутылок. Новый дизайн бутылки был разработан именно в тот момент, когда это было необходимо. В 30-е г. XX в. у Coca-Cola появился главный конкурент – Pepsi-Cola. Основное конкурентное преимущество, которое разработала Pepsi, заключалось в производстве бутылки емкостью 12 унций, но стоила она те же 5 центов, что и 6,5 унций у Coca-Cola. Coca-Cola же не могла изменить дизайн своей упаковки, так как было произведено уже около миллиарда маленьких бутылочек. Цену снизить компания тоже не могла, так как все автоматы по продаже прохладительных напитков принимали монету достоинством именно 5 центов. Поэтому Coca-Cola сочла своим главным преимуществом фирменную бутылку, которая демонстрировалась в каждой рекламной кампании и была зарегистрирована как торговая марка. Реймонд Лоуи отозвался о ней как о «самой совершенной упаковке»¹⁴.

Другим элементом фирменного стиля, используемым в конкурентной борьбе этих компаний, является фирменная цветовая гамма. Компания Coca-Cola имела явное преимущество по этому параметру, так как очень серьезно относится к корпоративным цветам (для Coca-Cola ими являются красный и белый). Например, до 1950-х годов Санта Клаус носил костюм зеленого цвета, пока Coca-Cola не начала новогоднюю рекламную кампанию, главным персонажем которой стал Санта. Эта кампания имела такое сильное влияние, что вплоть до сегодняшнего дня Санта Клаус одет в фирменные цвета Coca-Cola. Pepsi-Cola использовала такие цвета, как синий, красный и белый. Однако потребители ассоциировали красный и белый однозначно с Coca-Cola, поэтому фирменным цветом Pepsi-Cola стал только синий. Принадлежность синего цвета компании была признана во всем мире. Опрос, который был проведен в рамках проекта Brand Sense, показал, что 33% населения разных

стран ассоциируют синий цвет с компанией Pepsi-Cola. Неизменные составляющие фирменного стиля Coca-Cola, такие как цветовая гамма, форма бутылки, полиграфическое оформление и логотип, образуют яркий, неповторимый образ, который знает каждый, кто когда-либо имел дело с брендом, а также благодаря которому Coca-Cola неизменно занимает лидирующую позицию¹⁵.

Фирменный стиль делает продукт легкоузнаваемым. В гостиничном и ресторанном бизнесе можно найти много примеров, служащих этому доказательством. Например, хорошо известные фирменные козырьки в красно-белых полосках, особая форма одежды официантов и форма обслуживания говорят посетителям, что они пришли в T.G.I. Friday's¹⁶. Международные сети отелей и ресторанов стремятся быть всемирно узнаваемыми и используют фирменный стиль на самых разнообразных носителях, например, группа компаний Hilton для достижения полного единства фирменного стиля создала особые дверные ручки, абажуры и оконные рамы¹⁷.

Зарубежный опыт формирования фирменного стиля активно используется в России. Некоторые компании вводят новые и необычные элементы и носители фирменного стиля, что в большой степени привлекает внимание аудитории и способствует ее расширению.

Удачным примером из отечественной практики является формирование фирменного стиля крупной российской компанией «Открытие». «Открытие» – это российская финансовая группа, предоставляющая частным, корпоративным и институциональным клиентам широкий спектр банковских, инвестиционных, страховых и пенсионных услуг. Финансовая группа «Открытие» включает в свою структуру 7 основных банков, также развивает бизнес в Великобритании, США, на Кипре, входит в список лучших финансовых групп по многочисленным рейтингам.

В 2014 г. группой была запущена новая бренд-платформа: Финансовая корпорация «Открытие» была переименована в «Открытие Холдинг», «Номос-банк» переименован в Банк «Финансовая Корпорация Открытие», «Ханты-Мансийский Банк» – в банк «Ханты-Мансийский Банк Открытие». В этой связи был изменен фирменный стиль холдинга, а именно поменялся шрифт написания логотипа: в старом варианте шрифт был более вытянутый, буква «к» в слове «Открытие» имела вид буквы «k» английского алфавита. Полностью изменились детали оформления носителей фирменного стиля, добавлены некоторые новые элементы. Изменились правила создания макетов, введены новые материалы для канцтоваров и сувениров, такие как дерево, бумага крафт, был создан полностью обновленный брендбук.

Также полностью был изменен фирменный стиль «Номос-Банка». С июля 2014 г. для «Номос-Банка» стал использоваться исключительно фирменный стиль Финансовой группы «Открытие».

После проведенного ребрендинга летом 2014 г. банки этой группы стали гораздо более узнаваемыми. Новый фирменный стиль сыграл большую роль в создании ощущения надежности, дружелюбности и ответственности по отношению к бренду «Открытие».

Главными достоинствами фирменного стиля Финансовой группы «Открытие» являются простота логотипа и фирменного знака, актуальность фирменных оттенков, оригинальность и в то же время лаконичность фирменного набора шрифтов, яркость и оригинальность в оформлении носителей фирменного стиля.

Фирменный стиль для Финансовой группы «Открытие» имеет большое значение, так как, во-первых, речь идет о международном финансовом гиганте, во-вторых, товаром в данном случае являются финансовые услуги, которые потребители не могут увидеть или ощутить, соответственно фирменный стиль является одной из наиболее значимых конкурентных характеристик в этой сфере, которая привлекает клиентов.

Финансовая группа «Открытие» использует следующий пакет элементов фирменного стиля:

- логотип;
- слоган;
- фирменный знак;
- визуальная карта;
- фирменные цвета;
- фирменные шрифты;
- иллюстративно-имиджевый ряд.

В Финансовой группе «Открытие» разработан и утвержден брендбук, в котором указаны все стандарты использования фирменного стиля, применимые ко всем носителям, которые используются в данном финансовом учреждении. Логотип холдинга состоит из символа и шрифтового начертания имени бренда. В логотип может быть включен дескриптор (указание на направление бизнеса). Допустимо создание новых дескрипторов согласно описанным в брендбуке правилам. При этом архитектура бренда поделена на два направления – корпоративный бизнес и розничный бизнес, которые визуально могут отличаться цветом символа и фонов.

Брендбук определяет следующие носители фирменного стиля холдинга:

- деловая документация: визитные карточки, фирменные бланки, конверты, корпоративные папки, подарочные пакеты;

- презентации. При создании презентаций, кроме всех фирменных атрибутов, используются отредактированные графики и диаграммы. Стандартные графики и диаграммы программы Power-Point использовать запрещено, они заменяются на максимально упрощенные варианты в фирменных цветах;
- печатные рекламные материалы, буклеты, рекламные постеры;
- наружная реклама: плакаты, билборды, суперборды (крупноформатные рекламные конструкции, размещаемые, как правило, вдоль автомобильных трасс);
- сувениры: стандартная корпоративная канцелярия, органайзеры, блокноты, ручки, головолмки, сумки тканевые; бумажные пакеты, сувенирная продукция «Ежик в тумане» (сувениры с изображением героев мультфильма «Ежик в тумане» – совместный благотворительный проект «Открытия» и фонда помощи хосписам «Вера»). Основные материалы сувенирной продукции: крафт, дерево различной структуры, хлопок натуральный и т. д. Предпочтение отдается перерабатываемым и натуральным эко-материалам. Логотип наносится методом слепого тиснения или печати.

Также носителями фирменного стиля холдинга являются отделения банка, форма сотрудников, веб-сайт, фирменная полиграфическая продукция для клиента банка (пропуск клиента, банковская карточка клиента, бланк договора, заявление на открытие банковского счета, кредитная карта)¹⁸.

Каждый банк компании имеет свой сайт, также существует общий для всей группы. Все сайты выполнены в новом фирменном стиле группы.

Фирменный стиль Финансовой группы «Открытие» – это ее «лицо», визуальное отображение деятельности. Холдинг придерживается основных принципов разработки фирменного стиля, то есть все банковские атрибуты содержат оформленные с помощью руководства по фирменному стилю элементы. Все корпоративные материалы группы легкоузнаваемы, что позволяет ей оставаться одним из лидеров среди других крупнейших финансовых групп. В финансовой сфере, в которой работает холдинг, фирменный стиль играет не менее важную роль, чем в какой-либо другой, поскольку через визуальное, вербальное, эмоциональное восприятие позволяет сформировать у клиентов доверительное отношение к банку, чего успешно добивается «Открытие».

Несмотря на то что проведенная работа по формированию единого для всех участников холдинга «Открытие» фирменного стиля была признана успешной и эффективной, работа над его совершенствованием должна продолжаться. Так, например, сайт

для направления Private Banking и имиджевые буклеты по услугам данного направления не вполне соответствуют фирменному стилю Финансовой группы. Данное обстоятельство является основанием для формирования предложений по созданию сайта и буклетов в фирменном стиле, например создание буклета-гида по услугам направления Private Banking, выполненного в минималистическом стиле, содержащего в себе полную информацию об услугах. Для внутреннего оформления буклета можно применить концепцию, в основе которой лежит использование фотографий в стилистике Финансовой группы «Открытие». Буклет может содержать яркие и стильные фотографии, которые подчеркивают принципы и видение холдинга. При оформлении сайта следует использовать основные элементы фирменного стиля и для направления Private Banking. Элементы фирменного стиля должны использоваться на всех страницах сайта, при этом сайт должен быть удобным и простым в использовании.

Таким образом, деятельность по формированию, совершенствованию и продвижению фирменного стиля носит постоянный характер с целью повышения коммуникативной эффективности деятельности компании. Фирменный стиль – это и средство создания определенного имиджа организации, и «информационный носитель» ее особенностей, которые формируются для того, чтобы потребители с легкостью могли найти нужный товар среди всех представленных¹⁹. Фирменный стиль помогает потребителям и партнерам организации воспринимать и запоминать не только товары фирмы, но и всю ее деятельность и принципы работы, также он позволяет противопоставлять свою продукцию и деятельность продукции и деятельности конкурирующих компаний. Фирменный стиль – это особая индивидуальность компании, которая выносятся на обозрение людей, соприкасающихся с данной компанией.

Примечания

¹ Шевченко Д.А. Реклама. Маркетинг. PR: Учебно-справ. пособие. М.: РГГУ, 2014. С. 390.

² Тувагова В.Е. Фирменный стиль предприятий индустрии питания // Маркетинг. 2013. № 2 (129). С. 77.

³ Голубкова Е.Н. Маркетинговые коммуникации: Учеб. пособие. М.: Финпресс, 2003. С. 190.

⁴ Ромат Е.В. Реклама. СПб.: Питер, 2001. С. 181.

⁵ Фоли Дж. Энциклопедия знаков и символов. М.: Вече-Арт, 1997. С. 10.

- ⁶ *Рожков И.Я.* Брендинг: Учеб. для бакалавров. Серия «Бакалавр. Углубленный курс». М.: Юрайт, 2013. С. 85.
- ⁷ *Синяева И.М.* Маркетинг. М.: ИНФРА-М, 2014. С. 168.
- ⁸ *Рожков И.Я.* Указ. соч.
- ⁹ *Домнин В.Н.* Брендинг: новые технологии в России. СПб.: Питер, 2004. С. 155.
- ¹⁰ *Чармэссон Г.* Торговая марка: Как создать имя, которое принесет миллионы. СПб.: Питер, 1999. С. 18.
- ¹¹ *Ries A., Ries L.* The Immutable Laws of Internet Branding. N.-Y.: HarperBusiness, 2000. P. 59–70.
- ¹² *Огилви Д.* Огилви о рекламе. М.: Эксмо, 2011. С. 15.
- ¹³ *Ромат Е.В.* Реклама. СПб.: Питер, 2001. С. 188–189.
- ¹⁴ *Райс Э., Траут Дж.* Маркетинговые войны. СПб.: Питер, 2003. С. 150–152.
- ¹⁵ *Линдстром М.* Чувство бренда: Воздействие на пять органов чувств для создания выдающихся брендов. М.: Эксмо, 2008. С. 35.
- ¹⁶ *Котлер Ф.* Маркетинг. Гостеприимство. Туризм: Учеб. для студентов вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. С. 364.
- ¹⁷ *Джефкинс Ф.* Реклама: Учеб. пособие для вузов: Пер. с англ. / Под ред. Б.Л. Еремина. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. С. 357.
- ¹⁸ Руководство по использованию фирменного стиля Финансовой группы «Открытие», 2014. [Электронный ресурс] URL: http://umfc26.ru/umfc26/upload/file/logobook_30.03.pdf
- ¹⁹ *Шарков Ф.И.* Константы гудвилла: стиль, паблисити, репутация, имидж и бренд фирмы. М.: Дашков и К°, 2009. С. 59–60.

УПРАВЛЕНИЕ ПСИХОЛОГИЧЕСКИМИ ДИСФУНКЦИЯМИ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ НАДЕЖНОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ

В настоящей работе автором разработан и конкретизирован понятийный аппарат механизма управления психологическими дисфункциями, охарактеризованы и проанализированы ключевые черты и особенности данного феномена. Выявлены, оценены и систематически структурированы ведущие предпосылки, равно как и причины генезиса такого явления, как психологические дисфункции. Сформулированы глобальные цели, текущие задачи и частные направления управления психологическими дисфункциями.

Ключевые слова: психологические дисфункции, основные предпосылки и причины возникновения психологических дисфункций, управление психологическими дисфункциями.

Современная практика управления социально-экономическими хозяйственно самостоятельными системами свидетельствует о постоянно возрастающем влиянии психологических дисфункций на эффективность функционирования системы управления персоналом организации.

Прежде всего имеет смысл определить понятие психологических дисфункций. В наиболее обобщенном теоретическом и прикладном смысле этот элемент современного менеджмента можно характеризовать как совокупность деструктивных психологических процессов, протекающих в рамках личностных индивидуальных полей работников организации и оказывающих негативное влияние на систему управления организации.

Вышеприведенное определение свидетельствует о том, что психологические дисфункции – понятие сложное, разностороннее и многогранное, объединяющее в себе такие феномены, как внутриличностные конфликты, стрессы, дистрессы, депрессии и прочие

негативные явления, возникающие в структуре личности индивида. С целью конкретизации проводимого в данной работе исследования ключевое внимание сосредоточим на одной из самых распространенных разновидностей психологических дисфункций – дистрессах.

Понятие «дистресс» неразрывно связано с таким распространенным психологическим явлением, как «стрессы». Проводя лекционные занятия и тренинги по управлению персоналом, автору нередко доводилось слышать фразы подобного рода: «Вы пока еще не наблюдали истинных стрессов», «мы Вам покажем, какими могут быть стрессы» и т. п. Для человека, мало-мальски знакомого с прикладной психологией, содержание таких высказываний дает ясную картину того, что их авторы совершенно не представляют себе значения столь несложного психологического термина, как «стресс».

Причина такого психологического невежества кроется в том, что стресс по своей сути составляет абсолютно нематериальный феномен, который невозможно ни наблюдать, ни демонстрировать кому-либо. В подтверждение данного высказывания можно рассмотреть дефиницию стресса. Стресс, с точки зрения современной психологической науки, рассматривается не иначе, как ощущение напряженности, генерируемое в организме индивидуума под воздействием широкого спектра возбуждающих факторов окружающей среды¹.

Вышеизложенное свидетельствует о том, что стресс является термином, определяющим одно из двух взаимно-противоположных состояний организма человека, если конкретно – максимальное напряжение. Другое состояние человеческого организма, абсолютно полярное стрессу, можно охарактеризовать как полное расслабление, т. е. релаксацию².

Иными словами, стресс, равно как и релаксация, представляют собой явления исключительно чувственные, которые невозможно наглядно продемонстрировать или увидеть. Исследователь имеет возможность наблюдать не сам стресс, как физический феномен, а лишь отдельные физиологические признаки данного явления: напряжение в мышечных тканях, изменение химического состава крови, характерную динамику реакций организма и т. д.

В противовес внутриличностным конфликтам и депрессиям, являющим собой хотя и неизбежные, однако абсолютно негативные стороны производственной деятельности персонала организации, стрессы мы можем рассматривать исключительно как полезный элемент системы управления персоналом. Данный тезис на первый взгляд имеет парадоксальный вид, тем не менее его обоснованность возможно элементарно доказать, рассмотрев один несложный пример.

Представим себе такую ситуацию: пешеход пересекает автомобильную дорогу в условиях плохой видимости. И вдруг внезапно замечает транспортное средство, движущееся в его сторону с огромной скоростью. Очевидно, что стандартным образом реагируя на происходящее, данный пешеход быстро отпрыгнет в сторону, чтобы избежать попадания под колеса. Ни для кого не секрет, что в данном случае организм пешехода неизбежно и автоматически (непроизвольно) пришел в состояние стресса, которое помогло ему избежать телесных повреждений, а вполне возможно и гибели. Приведенный пример объективно свидетельствует о том, что стресс справедливо рассматривать как необходимый и ключевой элемент системы выживания индивида в условиях враждебной среды. Способность человеческого организма к стрессовым состояниям возникла в результате эволюционной борьбы, в связи с чем данная способность может рассматриваться исключительно как позитивный инструмент, гарантирующий выживание человека.

Способность к стрессовым состояниям дает возможность человеку оперативно группировать и активировать скрытые ресурсы своего организма и применять их с наибольшей эффективностью. Грамотная, научно обоснованная работа со стрессовыми состояниями персонала позволит любому руководителю использовать преимущества стрессов на благо управляемой организации.

Корни настороженного, а зачастую и прямо отрицательного отношения к стрессовым состояниям, по нашему мнению, кроются в том, что в результате эволюционного развития социальных отношений произошли существенные изменения в среде существования и функционирования конкретного индивида. В результате таких изменений механизм стресса, бесперебойно работавший в условиях первобытного общества, на сегодняшний день дает ощутимые сбои.

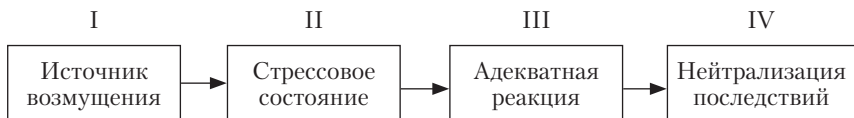


Рис. 1. Структура механизма стресса

Рассмотрим один из типичных случаев. К примеру, если представитель первобытного общества видел бегущего к нему опасного зверя (т. е. имело место внешнее возмущающее воздействие), это неизбежно и мгновенно вводило его организм в стрессовое

состояние. Благодаря мобилизации жизненных сил, вызванной стрессом, данный индивид получал возможность эффективно бороться за свою жизнь посредством осуществления активных действий (иными словами, либо сам нападал на опасного зверя, либо спасался бегством). В случаях благополучного исхода человек понимал, что находится в безопасности, и его организм произвольно расслаблялся (т. е. самостоятельно нейтрализовывал возможные негативные последствия стрессового состояния).

Обобщая вышеизложенное, можно сформулировать четыре ключевых взаимосвязанных и последовательно сменяющих друг друга элемента, в своей совокупности образующих механизм безвредного классического стресса (см. рис. 1)³. К таким элементам можно отнести:

- внешний источник возмущающего воздействия;
- стрессовое состояние организма, позволяющее мобилизовать скрытые ресурсы;
- адекватная реакция на источник возмущения;
- нейтрализация негативных последствий стрессового состояния (т. е. расслабление).

Ни для кого не секрет, что в современных условиях жизнедеятельности человек крайне редко может в полном объеме реализовать программу классического механизма стресса. Действительно, представьте себе такую ситуацию: человек вернулся домой, отработав тяжелую ночную смену, и пытается заснуть. Как назло, его соседу именно в данный момент времени понадобилось воспользоваться перфоратором. Естественно, человек, пытающийся заснуть, начинает испытывать адекватное желание разбить перфоратор соседа вдребезги или, как минимум, накричать на соседа. Однако в реальности подобное желание в состоянии осуществить лишь единицы, да и те рискуют быть привлечены за это к ответственности. Вследствие этого большинство людей просто сдерживают себя, и в самом радикальном случае им приходится просто вежливо попросить соседа повременить с ремонтом. Таким образом, не реализуется третий элемент классического механизма стресса – адекватная реакция в виде активных действий, что в свою очередь ведет к блокировке четвертого элемента – релаксации.

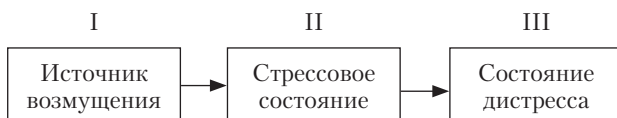


Рис. 2. Механизм возникновения дистресса

Если ситуации, подобные рассмотренной выше, происходят с человеком регулярно в течение длительного периода времени, то его организм неизбежно входит в состояние хронической напряженности, то есть дистресс (см. рис. 2).

Дистрессовые состояния организма неизбежно влекут за собой такие крайне нежелательные явления, как существенное замедление рефлекторных реакций, нарушение сна, изменение ритма мыслительных, эмоциональных и метаболических процессов и многое другое. Таким образом, дистресс, в отличие от стресса, не только нежелателен, но и крайне опасен для любого человека.

Естественно, что одна из ключевых задач современного менеджера – нейтрализация дистрессов и их негативных последствий. Данная работа может осуществляться по двум основным направлениям. Во-первых, посредством внесения в систему менеджмента организации соответствующих изменений, устраняющих предпосылки возникновения дистрессов. Во-вторых, в рамках разработки и внедрения соответствующего механизма нейтрализации дистрессов и максимально возможной минимизации их негативных последствий.

Система предупреждения стрессов должна включать в себя самые разнообразные элементы – от индивидуального стиля жизни каждого отдельно взятого сотрудника организации до комплексных проблемных вопросов управления предприятием⁴.

В тех случаях, когда руководитель может положительно повлиять на жизненную позицию своих работников, добиться, чтобы расслабление и мобилизация превратились в неотъемлемую часть их отдыха и работы, работники смогут достичь внутреннего равновесия и приобретут способность менее эмоционально реагировать на внешние факторы, порождающие стрессы.

С точки зрения комплексного управления предприятием профилактику стрессовых ситуаций следует осуществлять посредством рационализации и повышения эффективности организации производственных процессов. Ведь частота возникновения в организации стрессогенных ситуаций прямо пропорциональна количеству возникновения дистрессов.

В современной прикладной психологии имеются различного рода методы минимизации нежелательных результатов дистрессов и стрессов. Во-первых, следует сосредоточиться на применении индивидуальных мер релаксационного характера.

Согласно принципам рационально-эмотивной терапии, разработанным специалистом психоаналитики Альбертом Эллисом, в основе психофизиологических расстройств лежат иррациональные убеждения. Свидетельством наличия подобных убеждений

являются такие высказывания, как: «что мне следует делать?», «как мне следует себя вести?». С позиций рационально-эмотивной терапии нейтрализовать дистресс можно посредством применения логических рассуждений, обоснованных аргументов и юмора⁵.

Другой психоаналитик Арон Бек предлагает применение когнитивного подхода к нейтрализации дистрессов. Он считает, что психологические проблемы вызваны возникновением у человека произвольных мыслей и мнений о себе. Терапия, предложенная Ароном Бекем, обеспечивает идентификацию и корректирование деструктивных психолого-концептуальных моделей и иррациональных мнений⁶.

Релаксация – это метод, с помощью которого можно частично или полностью избавляться от физического или психического напряжения. Релаксация является очень полезным методом, поскольку овладеть ею довольно легко – для этого не требуется специального образования и даже природного дара. Но есть одно неперемное условие – мотивация, т. е. каждому необходимо знать, для чего он хочет освоить релаксацию. Методы релаксации нужно осваивать заранее, чтобы в критический момент можно было запросто противостоять раздражению и психической усталости. При регулярности занятий релаксационные упражнения постепенно станут привычкой, будут ассоциироваться с приятными впечатлениями, хотя, для того чтобы их освоить, необходимо упорство и терпение. Большинство людей настолько привыкли к душевному и мышечному напряжению, что воспринимают его как естественное состояние, даже не осознавая, насколько это вредно. Следует четко уяснить, что, освоив релаксацию, можно научиться это напряжение регулировать, приостанавливать и расслабляться по собственной воле, по своему желанию. Выполнять упражнения релаксационной гимнастики желательно в отдельном помещении, без посторонних глаз. Для этого на предприятиях обычно создаются комнаты психологической разгрузки.

Целью упражнений является полное расслабление мышц. Полная мышечная релаксация оказывает положительное влияние на психику и улучшает душевное равновесие. Психическая ауторелаксация может вызвать состояние «идейной пустоты». Это означает минутное нарушение психических и мыслительных связей с окружающим миром, которое дает необходимый отдых мозгу. Здесь надо проявлять осторожность и не переусердствовать с отрешением от мира. Именно поэтому многие фирмы имеют в своем штате профессиональных психологов, которые в состоянии сделать процесс индивидуальной релаксации работников управляемым и более эффективным.

- ¹ Бек А. Психотерапевтическая энциклопедия / Под ред. Б.Д. Карвасарского. 2-е изд., доп. и перераб. СПб.: Питер, 2000. С. 81–82.
- ² Эллис А., Макларен К. Рационально-эмоциональная поведенческая терапия. Ростов н/Д: Феникс, 2008.
- ³ Кривокожа Е.И. Деловые коммуникации: учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2011.
- ⁴ Романов А.А. Массовые коммуникации. М.: Вузовский учебник, 2011.
- ⁵ Эллис А., Макларен К. Указ. соч. С. 78.
- ⁶ Бек А. Указ. соч. С. 82.

МЕТОДЫ ИДЕНТИФИКАЦИИ ТЕРРИТОРИАЛЬНЫХ КЛАСТЕРОВ

Прежде, чем может быть разработана какая-либо эффективная кластерная политика, необходимо осуществить комплексные мероприятия по идентификации уже существующих в регионах страны территориальных кластеров. Однако существующие методы идентификации сталкиваются с некоторыми сложностями при установлении факта существования кластера организации, которые, в итоге, дают ложное представление об исследуемом объекте (кластере). Решение проблемы непротиворечивости методики идентификации самому исследуемому территориальному кластеру является одной из основных задач теории и практики управления территориальными кластерами. В статье представлены несколько точек зрения на идентификацию территориальных кластеров: работы зарубежных и российских исследователей. Основной целью статьи является скорее анализ известных методов идентификации, чем синтез некоторой новой методики выявления территориальных кластеров. Обзору этих известных методов и посвящена данная статья. Но следует заметить, что в качестве дополнительной задачи статьи ставится выявление того общего и частного, что содержится в анализируемых методах идентификации кластеров. Следовательно, в статье делается попытка представить наряду с уже известными методами (LQ, таблицы «затраты – выпуск») малоизвестные работы зарубежных и российских исследователей, в которых предложены оригинальные методы идентификации кластеров. Таким образом, предметом настоящей статьи является методология идентификации территориальных кластеров, а объектом – кластер организаций, размещенный на вполне конкретной территории региона страны.

Ключевые слова: территориальный кластер, идентификация кластера, кооперационный континуум, коэффициент размещения, таблицы «затраты–выпуск», исследования Хельда, концепция Вильямса, концепция Сабурин и Пинсоне, исследования МакДугала и О'Коннора.

Исследование пространственных кластеров включает, наряду с выявлением особенностей жизнедеятельности данного объекта, идентификацию в регионе подобного образования.

Можно выделить два типа методов идентификации пространственных кластеров:

- интуитивная идентификация, использующая качественные характеристики, относительно пространственной концентрации организаций;
- количественные методы идентификации (использование таблиц «затраты–выпуск», метод межотраслевого баланса, коэффициент размещения, исследование рынка труда и занятости и пр.).

Идентификация пространственного кластера связана с решением задачи выявления крупнейших региональных субъектов и «вращающихся» вокруг них организаций-партнеров (сателлитов). Результаты решения подобной задачи предоставляют объективные сведения о размещении кластерных образований, а не схожих по ряду признаков иных крупных вертикально интегрированных образований (региональные ФПГ, холдинговые структуры, картели, конгломераты и пр.). Корректность идентификации кластерных образований дополняется выявлением действующих в регионе предпринимательских сетей.

При проведении исследования, связанного с идентификацией функционирующего регионального кластера, следует поставить правильно исследовательскую задачу. Такую формулировку задачи следует акцентировать на вопросе, связанном с выявлением экономических и организационно-управленческих связей в масштабах региональной экономики. Большинство авторов, изучавших проблему идентификации региональных кластеров, придерживаются той точки зрения, что в контексте урбанистической экономики также существуют предпосылки образования зачатков кластеров в границах региона.

Ошибочным, на наш взгляд, видится представление о кластере, как о внутрирегиональном образовании. Сегодня также развивается более прогрессивная гипотеза об экстерриториальности кластеров. Согласно этой гипотезе, научная задача исследования региональных кластеров становится многофакторной, масштабной.

Стоит подчеркнуть, что сегодня ставится задача разработать комплексную методологию обнаружения и мониторинга развития кластера. Помимо проблем идентификации решается вопрос мониторинга функционирования и развития кластера. Такая методология идентификации кластеров должна включать методы, способы и инструменты выявления фактов, относительно интеграционных явлений, на уровне организаций. Из известных концепций мониторинга развития кластеров следует упомянуть концепцию «Кооперационный континуум» Уэйтс и Говарда¹, которая позволяет следить за развитием отношений организаций

внутри кластера, отмечая изменения степени сложности сотрудничества: от неформальных отношений к партнерским. Данная концепция способствует не только пониманию проблем межорганизационного взаимодействия внутри кластера, но и позволяет уточнить причину начала дезинтеграционных явлений, возникающих между организациями.

Суть концепции Уэйтса и Говарда «Кооперационный континуум» сводится к тому, что между организациями обязательно должны существовать и существуют кооперационные связи.

Уэйтс и Говард выделяют шесть типов связей, выстраивая их в последовательности от менее формальных до партнерских:

- совместное информирование;
- совместное обучение;
- совместный маркетинг;
- совместные закупки;
- совместное производство;
- совместное лоббирование.

Данные связи могут отличаться по степени сложности. Имеется в виду, что чем проще связи между организациями, тем более неформальной становится сеть таких организаций. И наоборот, чем более комплексными являются связи, чем больше процессов пересекаются, чем больше совместных проектов реализуют организации, тем, как следствие, более сложными становятся их отношения. Однако остается неясно, какие различия видели авторы концепции в создаваемых неформальных отношениях и возникающем партнерстве. Непротиворечивым может являться процесс, при котором организации, существующие в рамках неформальных деловых отношений, со временем становятся формальными партнерами или даже могут сформировать стратегический альянс. Уэйтс и Говард предприняли попытку разбеднить два близких экономических термина: деловые отношения и партнерство (*relations, partnership*). В случае с отношениями делового характера может не существовать формального альянса, который в состоянии сформироваться при наступлении определенных событий в рамках неформальных взаимоотношений организаций. Таким образом может существовать континуум, разделяющий начальное зарождение отношений и процессы операционного сближения организаций, заканчивающегося альянсом. Можно допустить вывод, который следует из концепции Уэйтса и Говарда: чем более неформальны по характеру и форме отношения между организациями в регионе, тем менее кластероориентированная деловая среда создалась в регионе. Этот же вывод вытекает из концепции М. Портера, где межфирменное сотрудничество, осуществляемое через соответствующие институты,

рождает более тесные отношения, трансформирующиеся в образование среды, способствующей формированию зачатков кластера.

Отдельной задачей в идентификации функционирующих пространственных кластеров можно считать задачу выявления принадлежности кластера к моно- либо мультиядерной модели. Так как различия между концепциями существенные, то и методики выявления ядер должны быть более комплексными. Существующей методологией сложно идентифицировать межкластерные связи мультиядерных кластеров и по этой причине ограничиваются идентификацией моноядерного кластерного образования. Данное методологическое ограничение можно преодолеть благодаря анализу формальных (контрактных) связей между организациями таких кластеров.

М.Дж. Уэйтс, Т. Рекс, Р. Мельник в основу методики выявления кластеров заложили установление доли занятости трудоспособного населения региона по секторам экономики². Вторым из анализируемых авторами факторов стал средний уровень оплаты труда. Данный фактор, наряду с фактором занятости трудоспособного населения, было предложено рассматривать в двух измерениях:

- 1) кластер;
- 2) три крупных района внутри региона.

А. МакДугалл и О'Коннор исследовали межорганизационные связи в масштабе от местного уровня до глобального и сформулировали модель связей между организациями³.

Идентификация кластеров осуществляется не только путем анализа факторов локализации производства, но и за счет уточнения силы связей, которые существуют между организациями кластера. Такой метод идентификации и мониторинга развития кластеров способен не только установить наличие кластера за счет ясной картины межорганизационного сотрудничества, но и дать представление о состоянии кластера с точки зрения присутствия в нем развивающихся интеграционных процессов. МакДугалл и О'Коннор предполагают наличие двух полюсов связей между организациями: простые, с одной стороны, и комплексные, с другой. Также подобные исследования мы находим в работах Майллага (1991), Бюро экономики промышленности (1995), а также у Уэйтс и Говарда (1996)⁴.

Картографирование кластеров относится к методам диагностики и идентификации внутренних сильных и слабых сторон кластера, а также возможностей и угроз. Следовательно, можно усовершенствовать внешние показатели конкурентоспособности после анализа карты кластера. Система мониторинга будет также спо-

способствовать конкурентному анализу кластера, модифицируя карту кластера в процессе ее развития.

Одним из методов идентификации территориальных кластеров является анализ точек критического сближения. Данный метод позволяет идентифицировать организации, которые могут иметь связи в региональной экономике. В свою очередь, использование метода межотраслевого баланса, при котором происходит идентификация цепочки поставок, способен повлиять на выявление ключевых отраслей региональной экономики. Сказанное позволит не только составить представление о составе кластера, но и определить границы подобного регионального образования.

Другое аналитическое направление в исследовании территориальных кластеров сфокусировано на региональных особенностях, влияющих на рациональное образование и функционирование кластера.

Хельд в 1996 г. представил исследование двух кластеров на территории Долины Гудзон, используя четыре показателя: характеристики кластера, анализ кластера, региональные слабые и сильные стороны, а также региональная кластерная политика. В частности, характеристики кластера включали в себя такие элементы, как композиция групп, региональный рынок труда и занятости, тип рынка (национальный/международный) и наиболее репрезентативная группа региональных бизнес-организаций. Анализ кластеров включает в себя идентификацию и оценку кластеров. Идентификация кластера используется и для выявления действующих подгрупп в кластере. Также Хельд провел исследование региональной экономики и условий для выявления сильных и слабых черт, относительно человеческого капитала, физических мощностей и окружающей среды. Конечным шагом в кластерографировании явилась характеристика региональной кластерной и экономической политики.

Методы идентификации кластеров дают возможности получения достоверного знания о существовании подобных образований, используя методы опроса, анкетирования, индивидуальные и групповые интервью. В частности, Хельд для выявления кластера выделяет следующие аналитические методы⁵:

- факторный анализ – количественный метод;
- интервьюирование – качественный метод.

В целях проведения оценки кластеров Хельд выделяет следующие методы⁶:

- анализ «затраты – выпуск»;
- коэффициент локализации (доля локализации производства, LQ);

- анализ долевого эффекта (shift-share affect);
- фокус группы – качественный метод.

Результатом анализа и выявления действующего кластера может стать карта кластера.

Вильямс (1997) предложил метод идентификации, построенный на четырех связанных элементах производительности кластера:

- ядро кластера. Выделение основных организаций кластера. Речь может идти об организациях, вокруг которых формируется будущий кластер, так называемые кластерообразующие центры;
- обеспечивающие организации. Речь идет об организациях, обеспечивающих специализированные поставки;
- социальная инфраструктура, поддерживающая кластер. Прежде всего, речь идет о социальной структуре региона, где размещается кластер, о наличии трудовых ресурсов и их подготовке;
- обеспечивающая материальная инфраструктура.

Сабурин и Пинсоне (1997) анализировали кластеры по четырем проекциям, которые способствуют ранжированию конкурентоспособности кластеров. Данная модель состоит из следующих проекций:

- высококвалифицированные трудовые ресурсы;
- знания и компетенции, как нематериальный ресурс;
- технико-технологическая инфраструктура;
- финансовые ресурсы.

Модель Сабурина и Пинсоне принимает во внимание допущение, что кластер является самостоятельной организацией. Следовательно, анализу подвергается не кластер, состоящий из самостоятельных организаций, а в целом, как цельное комплексное организационное образование.

Метод Сабурина и Пинсоне дает возможность проведения глубинного анализа ядра кластера, как самостоятельных организаций, комбинация ресурсов которых позволяет эффективно функционировать кластеру. Улучшение одной из четырех проекций способствует, по мнению Сабурина и Пинсоне, росту конкурентоспособности всего кластера как цельной организации.

МакДугалл и О'Коннор в исследовании машиностроительного сектора г. Мельбурна (Австралия) использовали следующие методы количественного анализа кластеров⁷:

- 1) метод оценки занятости населения в рамках секторов экономики;
- 2) коэффициент размещения (location quotient).

Результаты исследования региональной концентрации машиностроительной отрасли авторы отобразили или на карте северо-восточного района г. Мельбурна. Наглядная демонстрация концен-

трации предприятий вокруг района Данденонг свидетельствует, по мнению МакДугалла и О'Коннора, о явном наличии кластеров в регионе. Следующий вывод, сделанный авторами, относится к комплексным межорганизационным связям. Подтверждение наличия комплексных деловых экономических отношений между организациями, скорее всего, свидетельствует о наличии действующего или находящегося в зачаточном состоянии регионального кластера.

Отдельное внимание, по мнению МакДугалла и О'Коннора, следует уделить качественному анализу межорганизационного сотрудничества. Наличие установленного методами количественного анализа факта промышленной региональной концентрации не гарантирует само по себе доказательства присутствия в регионе кластера. Для идентификации реально функционирующего кластера требуется выявление степени межорганизационной кооперации.

МакДугалл и О'Коннор ссылаются на метод «Кооперационного континуума» Уэйтс и Говарда. Метод исследования кластеров, примененный в работе МакДугалла и О'Коннора, включает два этапа интервьюирования. Первый этап подразумевает идентификацию принадлежности и локализации организаций, вовлеченных в сотрудничество и партнерские взаимоотношения. На данном этапе, в частности, описывается модель процессов, в рамках которых функционируют организации. На втором этапе проводится обзор комплексности выявленных связей с использованием метода «Кооперационного континуума». В результате была получена таблица, детализирующая простые и сложные связи внутри кластера. В частности, единица в таблице означает взаимное сотрудничество организаций, а ноль – отсутствие каких-либо взаимоотношений. Важность выявленных связей измеряется авторами методом Р. Ликерта «Система 1, 2, 3, 4», где «1» относится к связям, не имеющим большого значения в межорганизационном взаимодействии, а «5» – это тип связи, без которой существование сотрудничающих организаций становится затруднительным⁸.

В качестве одного из методов идентификации региональных пространственных кластеров следует назвать метод расчета коэффициента размещения (location quotient).

Коэффициент размещения относится к количественным методам выявления агломерации и кластеров. Использование одного только коэффициента локализации для определения наличия кластеров в регионе будет недостаточным. Необходимо применять его в комплексе с факторными моделями агломерации, которые содержат: стоимость квалифицированного труда, арендные ставки на недвижимость, транспортные издержки и т. д.

Следует заметить, что коэффициент размещения, демонстрирующий собой концентрацию однородных организаций в регионе, исходя из фактической доли региональной занятости относительно национальной в конкретной отрасли, не в состоянии все же идентифицировать данную концентрацию как кластер. Следует отметить, что данный метод наиболее распространен в литературе в качестве метода идентификации пространственного кластера. Применять результаты вычисления коэффициента размещения следует в совокупности с другими методами, например с методом межотраслевого баланса.

Рассмотрим далее, чем в действительности является и как может применяться для целей исследования агломераций и кластеризации коэффициент размещения⁹.

Использование расчета коэффициента размещения демонстрирует сравнение региональной экономики с референсной экономической системой в контексте выявления степени специализации. Метод выявляет соотношение исследуемого параметра между значениями данного параметра в региональной и референсной экономике.

Метод расчета коэффициента размещения демонстрирует наглядно, насколько концентрировано представительство определенных отраслей или социально-демографических групп в регионе по сравнению с общенациональными значениями. Результаты вычислений показывают то, что делает исследуемый регион особенным сравнительно со средними показателями в национальной экономике.

Можно обозначить следующие цели использования результатов вычисления коэффициента размещения:

- выявление отраслей, делающих региональную экономику уникальной;
- идентификация экспортно-ориентированных отраслей в регионе;
- выявление новых экспортно-ориентированных отраслей в региональной экономике;
- определение экспортно-ориентированных отраслей, которые могут нанести вред региональной экономике.

Один из вариантов интерпретации результатов вычисления коэффициента размещения, который мы обнаруживаем в литературе, касается выявления доли занятого населения в регионе по отношению к рынку труда в государстве.

Существуют три эмпирических показателя расчета коэффициента размещения:

$$LQ < 1.0 \quad LQ = 1.0 \quad LQ > 1.0$$

$LQ < 1.0$ – данное значение свидетельствует об отсутствии явной концентрации сегментов рынка труда в регионе. Такой результат говорит о том, что занятость в изучаемой отрасли ниже, чем по региону или по стране. Причина в том, что продукция отрасли может не находить спрос у локальных потребителей. Таким образом, занятость в отрасли не является основной (регионо- или градообразующей).

$LQ = 1.0$ – такой результат коэффициента говорит об отсутствии доминирующей роли отрасли на региональном рынке труда. Данное значение свидетельствует о наличии внутрорегионального спроса на производимые блага. Однако занятость в отрасли не может считаться для региона основной, так как предприятия отрасли не экспортируют блага в другие регионы из-за отсутствия избыточных производственных мощностей.

$LQ > 1.0$ – в таком случае сегмент рынка труда является основным для региона. Значение коэффициента больше 0 свидетельствует о концентрации занятости конкретной отрасли в регионе. В случае, когда значение коэффициента больше 1, это означает, что в регионе уровень занятости в отрасли выше, чем в той же отрасли, но в национальных масштабах экономики. Таким образом, трудовые ресурсы в исследуемой отрасли данного региона концентрированы больше, чем в среднем по экономике страны.

Аналогичным способом мы можем интерпретировать результаты вычисления коэффициента размещения в контексте выявления кластеров в региональной экономической системе.

Итак, в случае, когда $LQ < 1$, мы можем с некоторой долей уверенности утверждать, что в экономике региона нет явных концентрированных групп гомогенных предприятий, которые могут потенциально образовать кластер. Скорее всего такое значение будет ближе к структуре агломерации.

Если $LQ = 1$, то в экономике региона присутствует некоторый центр (будущее ядро кластера), который впоследствии будет способен сплотить вокруг себя новые предприятия в границах региона. Собственно говоря, такое значение коэффициента говорит о том, что концентрация предприятий близких отраслей экономики равна концентрации аналогичных отраслей по стране.

В случаях, когда $LQ > 1$, речь идет о концентрации гомогенных предприятий в регионе. Как следствие этого, можно с некоторой долей уверенности утверждать, что в регионе существует кластер предприятий. Следующим шагом будет применение других факторных моделей для более точной идентификации кластера в регионе.

Е.М. Турганбаев и М.В. Козлова трактуют данный метод как «метод фактора местоположения». Авторы выделили ряд недостатков метода коэффициента размещения, к которым относят:

- допущение о самодостаточности эталонного региона;
- отсутствие взаимных перевозок;
- равную производительность и потребление в регионе.

С точки зрения достаточности метода вычисления коэффициента размещения для установления факта существования в регионе кластера авторы полагают, что «... фактор местоположения самостоятельно не может определить, состоит ли сектор промышленности из многочисленных фирм и видов коммерческой деятельности различных размеров – индустриальный кластер, или имеет только одно крупное предприятие»¹⁰.

Следует отметить, что коэффициент размещения следует использовать вместе с экспертными методами. В данном случае следует заметить, что само по себе использование коэффициента размещения может быть достаточным только в случае поверхностного исследования специализации и концентрации производства в регионе. Также важно отметить тот факт, что достаточно часто в литературе встречаются оговорки относительно достаточности использования коэффициента размещения при исследовании возможных в регионе процессов кластеризации. Эти оговорки касаются непосредственно самого метода исчисления коэффициента размещения, который, по мнению ряда экспертов, не всегда полно раскрывает реальные экономические и организационные процессы, происходящие в региональной экономике. К примеру, если мы попытаемся применить коэффициент для установления фактов специализации региональных предприятий на экспортных операциях, то столкнемся с тем, что в ряде регионов мы будем вынуждены констатировать наличие большого массива кластеров предприятий (Тюменская область, Челябинская область, Ленинградская область). Однако экспертные методы, использованные в дополнение к коэффициенту размещения, продемонстрировали бы иные результаты. В частности, экспертные оценки, скорее всего, позволили бы уточнить экспортные операции как внутривосточные, а не внешние. Следовательно, результаты вычисления коэффициента размещения, показавшие специализацию и наличие региональных кластеров в данном примере, могли быть опровергнуты результатами экспертного анализа экономической активности субъектов в рамках региона или при осуществлении межрегионального сотрудничества. Концентрация домашних субъектов в региональной экономике еще не говорит сама по себе о наличии кластера. Прежде всего потому, что кластером может

считаться такая концентрация организаций, которая образует помимо общей ценностной цепи еще и сообщество по обмену знаниями. Требуется дополнительное исследование на уровне самого региона, цель которого будет выявить элементный состав предполагаемого кластера. Именно элементный состав региональной концентрации предприятий способен с высокой долей вероятности продемонстрировать зарождение и функционирование регионального кластера. Относительно элементного состава кластера существует более полное исследование, проведенное Энрайтом и Портером.

Н.В. Бекетов¹¹ приводит результаты вычислений так называемого индекса территориальной концентрации промышленности на примере Республики Саха (Якутии).

В работе Е.М. Турганбаева и М.В. Козловой¹² предлагается три метода идентификации кластеров:

1) индустриальные кластеры, основанные на теоретических принципах экономики локализации Маршалла, описанных в работах Розенфельд, Шмица и Надви, Свонна и Превезера;

2) определение индустриальных кластеров на основе установления межотраслевых отношений при помощи таблиц «затраты – выпуск». Данный подход встречается в работах Czamanski, O'hUallachain, Redman, Rorpke и Bergman и Feser;

3) концепция индустриальных кластеров, включающая широкий спектр доказательств: экономика локализации и урбанизации, внутренний эффект масштаба, цепочка добавленной стоимости, технологические инновации и др., объясняющие объединение организаций в географическом пространстве и проработанные М. Портером.

Айзард в концепции промышленного комплекса предложил концептуальный подход к идентификации кластера. Он расширяет внутриотраслевую концепцию местоположения, основываясь на кластерном анализе, показав, что все фирмы принадлежат к одной отрасли, учитывая межотраслевые связи. Ламмарино и МакКанн (Lammarino, McCann)¹³ характеризуют этот тип пространственного кластера как «долгосрочные устойчивые и предсказуемые отношения между фирмами в кластере, через осуществление частых сделок» и подчеркивают концептуальную взаимосвязь модели с классической (А. Вебер) и неоклассической (Мозес) моделями размещения производительных сил. Концепция Айзарда базируется на прямых и обратных связях таблиц «затраты – выпуск», позволяющих идентифицировать кластеры организаций, взаимосвязанных по производственной стоимостной цепочке и необязательно принадлежащих к одной отрасли.

О гомогенной элементной структуре кластеров писали также Айзард и Роепке. В частности, Айзард¹⁴ определил индустриальный комплекс как «набор действий в определенном местоположении, которые взаимосвязаны технически и производственно». Роепке¹⁵ уточнил определение кластера, группу отраслей промышленности, которые имеют похожие образцы сделок, а также включают другие отрасли промышленности, которые являются главными поставщиками или потребителями для них в пределах группы.

Следует заметить, что метод идентификации кластеров, или промышленных комплексов, который был назван методом «затраты–выпуск», подвергался рядом экономистов серьезной критике. Прежде всего, за невозможность установить при анализе точное географическое местоположение принятых во внимание промышленных предприятий. При таком недостатке метода таблиц «затраты – выпуск» менее точными становятся выводы о функционировании в регионе промышленного кластера. Переосмысление некоторыми экономистами¹⁶ географической привязки промышленных объектов к кластеру позволило иначе переосмыслить и использовать метод «затраты–выпуск». В частности, исключение из определения кластера понятия «пространственная близость» позволило использовать данный метод с большей эффективностью.

Как полагают Е.М. Турганбаев и М.В. Козлова¹⁷, описанный подход к идентификации кластеров предполагает изучение межотраслевых связей с использованием таблиц «затраты–выпуск». Основными методами, применяемыми при использовании таблиц «затраты–выпуск», являются прямой анализ взаимосвязей в цепочке ценностей и анализ образцов продаж. Прямой анализ взаимосвязей в цепочке ценностей группирует отрасли промышленности в кластеры на основе взаимосвязей в вертикальной продуктовой цепочке. Основным критерием является то, что отрасли промышленности с сильными транзакционными связями группируются в индустриальные кластеры. Следующим шагом является определение совместно расположенных отраслей с помощью сепаративного анализа местоположения.

Ряд экономистов предложили интегрировать анализ местоположения с вычислением парных коэффициентов корреляции для каждой пары отраслей промышленности. Получилось в итоге то, что совместно расположенными компании признаются тогда, когда парные коэффициенты корреляции для отраслей выше заданного порогового уровня. Причем, такие пороговые уровни являются достаточно субъективными переменными. Далее таблицы «затраты–выпуск» исследуют на наличие в этих предварительно

отобранных отраслях межотраслевых торговых связей со значениями выше средних. Сильные межотраслевые связи свидетельствуют о пространственной концентрации отраслей со значительной торговой активностью. Следует отметить, что прямой метод стоимостной цепочки имеет ряд существенных недостатков:

1) результаты, получаемые при использовании прямого метода цепочки стоимостей, очень чувствительны к задаваемым пороговым значениям;

2) несоответствие географических масштабов для анализа местоположения и анализа межотраслевых связей может привести к неверной интерпретации полученных данных.

При осуществлении прямого анализа цепочки ценностей часто используется теория графов, которая позволяет визуализировать прямые связи в цепочке стоимостей, заложенной в таблицах «затраты – выпуск». Отправной точкой анализа является преобразование матрицы «затраты – выпуск» в трансформационную таблицу, состоящую из 1 и 0. Если ячейка трансформационной таблицы выше заданного порогового значения, то ей присваивается значение «1», иначе – «0». Далее определяют существенные межотраслевые связи матрицы сходства, где в качестве узлов выступают отрасли промышленности, а соединителей – товаропотоки между ними.

Методом выявления регионального кластера Портер также считал анализ по таблицам «затраты–выпуск». Портер, в частности, предлагает при установлении наличия в регионе кластера исходить из следующей последовательности аналитических действий: «Определение составных частей кластера лучше начать с рассмотрения крупной фирмы или концентрации сходных фирм, а затем выявить цепочку связанных с ними по вертикали ниже- и вышестоящих фирм и организаций. Далее надо найти по горизонтали отрасли, проходящие через общие каналы или производящие побочные продукты и услуги. Дополнительные горизонтальные цепочки отраслей устанавливаются на базе использования похожих специализированных факторов производства и технологий или же связаны между собой через поставки. Следующий шаг после установления входящих в кластер отраслей и фирм состоит в выделении организаций, обеспечивающих его специалистами, технологиями, информацией, капиталом или инфраструктурой, и иных групповых образований (организаций по сотрудничеству и т. п.), в которые входят участники кластера. Завершающий шаг – выявить правительственные или другие регулирующие структуры, оказывающие существенное влияние на членов кластера»¹⁸.

Пример идентификации кластера: выявление территориальных кластеров в Стране Басков, Испания

Методология идентификации кластера, по мнению Портера, может отличаться в разных регионах. Это зависит от того, «в каких сегментах происходит конкурентная борьба между входящими в него компаниями, а также от применяемых ими стратегий»¹⁹.

В 2006 г. Институт исследования конкурентоспособности в Стране Басков (Orkestra) провел мониторинг экономики Страны Басков с целью выявления действующих в регионе кластеров²⁰. Задача была поставлена несколько шире и означала не только идентификацию функционирующих кластеров, но и выявление процессов кластерообразования. Помимо выявления региональных кластеров стояла задача идентификации субкластеров. Для этих целей были выбраны три провинции Страны Басков: Гипускуа, Бискайя и Алава. Для выявления кластеров (субкластеров) и их картографирования была использована методология, разработанная Институтом стратегии и конкурентоспособности Гарвардского Университета.

Использование указанной методологии потребовало проведения некоторой группировки делового сообщества указанных провинций.

Во-первых, сектора экономики, размещенные в провинциях, отличаются, с одной стороны, ориентацией на использование природных ресурсов, а с другой стороны, развит сектор торговли и экспортный сектор.

Во-вторых, идентификация кластеров и субкластеров была ограничена только торговым и экспортным секторами.

В-третьих, при выявлении субкластеров после идентификации кластеров следовало принимать во внимание многообразие локаций (территориальных различий) разных секторов экономики.

При идентификации кластеров и субкластеров учитывались следующие индикаторы:

1) относительная доля экспортных операций каждого кластера или субкластера в общем экспорте Страны Басков, а также трех выбранных провинций;

2) относительная доля экспорта каждого кластера или субкластера трех провинций в общем показателе зарубежного экспорта автономного региона Страны Басков. Данный индикатор способен продемонстрировать наличие сравнительных экономических преимуществ трех провинций. Однако в случае, когда

данный индикатор показывает минимальное относительное значение, то это может свидетельствовать об отсутствии подобных сравнительных преимуществ;

3) любое изменение (увеличение или уменьшение) мировой экспортной доли того или иного кластера либо субкластера говорит о динамизме индикатора и характеризует собой положительные или отрицательные изменения в функционировании кластеров или субкластеров. В ситуациях, когда данный индикатор сокращается или показывает динамику меньшую чем в среднем по региону, то в таком случае следует констатировать слабые темпы развития кластера.

В методологию идентификации кластеров были внесены ограничения:

1) исследователи не смогли подвергнуть анализу конкурентные позиции кластеров и субкластеров, которые только относительно недавно совершили выход на международные рынки. Дело в том, что эти данные не смогли войти в региональную статистику по экспортным операциям;

2) исследование не затронуло те сектора экономики, которые не являются экспортно-ориентированными. Таким образом, исследовательские и технологические центры, а также образовательные учреждения и тренинговые компании не были включены в исследование.

В результате исследования были идентифицированы 13 региональных кластеров. Относительно каждого кластера был представлен анализ конкурентоспособности, исходя, прежде всего, из данных по доле экспорта того или иного кластера. Авторы выявили и идентифицировали следующие кластеры:

1) металлургический кластер (производство металла и металлоизделий);

2) кластер автомобильной промышленности (производство автокомпонентов и сборки двигателей);

3) кластер производителей технологического оборудования;

4) кластер производителей электродвигателей и сопутствующего оборудования;

5) кластер заводов-изготовителей подвижных составов;

6) кластер бумажной промышленности (производство оборудования для изготовления бумаги);

7) кластер нефтяных и газовых компаний;

8) кластер производителей узлов и агрегатов для строительной отрасли;

9) авиационный кластер;

10) энергетический кластер;

- 11) кластер рыбной промышленности;
- 12) кластер производителей строительных и отделочных материалов;
- 13) кластер пищевой промышленности.

Сравнительный анализ ключевых индикаторов позволил авторам составить матрицу из четырех квадрантов. Матрица включала в себя два анализируемых параметра: степень конкурентоспособности и степень динамичности развития кластеров. Изучение данной матрицы позволило сделать вывод о наличии одного кластера (кластер нефтяных и газовых компаний), который является депрессионным в рассматриваемом регионе. То же можно сказать и про энергетический кластер. Можно предположить, что подобная ситуация сложилась по причине относительной внутрирегиональной ориентации деятельности организаций-участников данных двух кластеров, а также низкие темпы роста экспорта двух кластеров. Относительно других идентифицированных кластеров была отмечена их относительная конкурентоспособность и динамизм развития.

Примечания

- ¹ *Waits M.J., Howard G.* Industry Clusters // Economic Development Commentary. 1996. № 20 (3). P. 5–11; *McDougall A., O'Connor K.* The importance of proximity in economic competitiveness // Australasian Journal of Regional Studies. Vol. 11. No. 1. 2005. P. 6.
- ² *Waits M.J., Rex T., Melnick R.* Cluster analysis: A new tool for understanding the role of the inner city in a regional economy. Arizona State University. 1997. April.
- ³ *McDougall A., O'Connor K.* Op. cit.
- ⁴ *Ibid.* P. 6.
- ⁵ *Martinez C.* Industry clusters: competitive advantage through innovation // Industry Clusters Studies. 1998. July. Vol. 1. № 1. P. 26.
- ⁶ *Ibid.*
- ⁷ *McDougall A., O'Connor K.* Op. cit. P. 7–9.
- ⁸ *Martinez C.* Op. cit. P. 11.
- ⁹ Florida State University Department of Urban and Regional Planning. Planning Methods III: Forecasting Location Quotient Technique.
- ¹⁰ *Турганбаев Е.М., Козлова М.В.* Идентификация региональных индустриальных кластеров и оценка их структурного воздействия на экономику региона (на примере ВКО) // Управление в социально-экономических системах. 2009. Вып. 25. С. 145.
- ¹¹ *Бекетов Н.В.* Формирование географических кластеров экономики региона // Вестник Омского государственного педагогического университета. 2007, дек.

- Омск: Изд-во Омского ГПУ, 2007. С. 1–11. [Электронный ресурс] URL <http://www.omsk.edu/volume/2007/natural/>
- ¹² *Турганбаев Е.М., Козлова М.В.* Указ. соч. С. 144–145.
- ¹³ *Lammarino S., McCann P.* Firm location and technology: Stylized constructs and illusory policies? Presented at the 4th European Meeting on Applied Evolutionary Economics (EMAE). Utrecht, Netherlands, 2005.
- ¹⁴ *Isard W., Schooler E.W., Vietorisz T.* Industrial complex analysis and regional development: A case study of refinery-petrochemical-synthetic-fiber complexes and Puerto Rico. Cambridge: Technology Press of the Massachusetts Institute of Technology, 1959.
- ¹⁵ *Roepke H.D., Adams D., Wiseman R.* A new approach to the identification of industrial complexes using input-output data // Journal of Regional Science. 1974. Vol. 14. №1. P. 15–29.
- ¹⁶ *Bergman* и *Feser*, *Doeringer* и *Terkla*, *Hill* и *Brennan*, *Feser* и *Lugar* сформулировали определение «регионального кластера» следующим образом: «концентрация видов коммерческой деятельности, связанных торговыми отношениями (покупатель – поставщик) и/или совместно использующих общие посреднические рынки (включая инфраструктуру, ресурсы знаний и рабочую силу) и/или общие товарные рынки»
- ¹⁷ *Турганбаев Е.М., Козлова М.В.* Указ. соч. С. 147.
- ¹⁸ *Портер М.* Конкуренция. М., 2005. С. 258–259.
- ¹⁹ Там же. С. 264.
- ²⁰ *Mari Jose Aranguren Querejeta, Edurne Magro Montero, Mikel Navarro Arancegui.* Smart Specialisation Strategies: The Case of the Basque Country. Orkestra Working Paper Series in Territorial Competitiveness, Number 2011-R07 (ENG). [Электронный ресурс] URL: http://clusterpolisees3.eu/ClusterpoliSEEPortal/resources/cms/documents/2011.07_Smart_Specialization_Strategies_Basque_Country_Case.pdf

Abstracts

N. Arkhipova, S. Nazaykinskiy, I. Krapchatova

Specifics of staff security providing for an organization in crisis

Article is devoted to the aspects of staff security providing. Results of authors research of personnel risks are shown. Based on these results, main problems of staff security providing in an organization in crisis are revealed and ways of minimizing personnel risks are shown.

Key words: staff security providing, crisis, personnel risks, personnel management.

A. Abaev, D. Feoktistova

Development of the market of broadband internet access in today's highly competitive conditions

The authors carried out an analysis researching the companies providing the service of broadband access to the Internet, their strategies, marketing activities. The purpose of the article is in evaluating the effectiveness of marketing activities in today's highly competitive environment, as well as factors affecting the development of the market of broadband Internet access in general. The article provides information about main competitors in this market, their strategies, and current projections factors that can maintain the development of this sector in crisis.

Key words: broadband Internet access, competitiveness of telecom operators, competition in the broadband market, price competition, home Internet in modern conditions, the subscriber base, the development of new services, cost optimization by population.

O. Artemov, S. Ovchinnikov

Organizational metaphors and features
of their application in practice
of modern management

The article discusses the metaphors displaying the structure and content of the activities of the organizations, giving an information about the features of their behavior and management at the present stage.

Key words: metaphor, organization as a living organism, organization as a culture, organization as a machine, organization as a brain, organization as a political system, organization as a stream and transformation, organization as a psychic prison.

A. Bidzhiev

The use of crowdsourcing in order
to address issues of socio-economic development
of local areas

The article describes the current state of local government. Taking into account the diversity of the municipalities the article notes the urgency of priority for considered local issues (projects) requiring the formation of the system, ensuring community participation in management decisions development, as a customer and consumer of local government services. To ensure participation of the population in the solution of local issues as well as the involvement of local authorities in socially meaningful for local community activities on a grant basis it is proposed to use modern social technology – crowdsourcing. The paper discusses the successful practices of crowdsourcing technology in the Russian Federation and directions and guidelines for its application in the activities of local authorities in addressing issues of local importance. Suggestions based on the results of the research can be used in local government.

Research findings, methodological principles and practical recommendations presented in the work, are intended to facilitate in-depth understanding of the current problems of development of local self-government.

Key words: local government, crowdsourcing, methods, issues of local importance, effectiveness.

K. Chistiakova, N. Ovchinnikova

Clustering as a method
of cross-cultural features' identification
during changes of corporative culture

This publication attempts to generalize the results of practical and scientific researches of foreign specialists in clustering cultures and researches of cross-cultural influence on corporative culture.

Key words: cultural clusters, corporative culture, cross-cultural features, company's efficiency, changes.

K. Chuprov

Methods of spacial clusters identification

Before any effective cluster policy is developed it can be necessary to carry out complex measures for identification of the spacial clusters which are already existing in regions of the country. However the present methods of identification face some difficulties at establishment of the fact of existence of a cluster of the organization which, as a result, gives a false idea of the studied object (the cluster). The solution of the problem of consistency of a technique of identification to the very studied spacial cluster is one of the main objectives of the theory and practice of management of spacial clusters. Some points of view on identification of spacial clusters are presented in article: works of foreign and Russian researchers. A main objective of the article is rather an analysis of known methods of identification, than synthesis of some new technique of identification of spacial clusters. This article is also devoted to the review of these known methods. An additional task of the article is the identification of the general and the specific that is contained in the analyzed methods of identification of clusters. Therefore, in the article there is attempt to present along with already known methods (LQ, tables "input – output") little-known works of foreign and Russian researchers in which original methods of identification of clusters are offered. Thus, the subject of the present article is the methodology of identification of spacial clusters, and the object – the cluster of organizations located in quite specific territory of the region of the country.

Key words: spacial cluster, identification of a cluster, cooperation continuum, location quotient, "input–output tables", Held's researches, Williams's concept, concept of Saburine and Pinsone, McDougall and O'Connor's researches.

A. Fomichev

Psychological dysfunctions management as a tool to improve reliability of the operation of control systems

The article gives a more accurate definition of the notion psychological dysfunctions management as well as its basic distinctive features and peculiarities of that phenomenon. The general causes and sources of psychological dysfunctions are specified, classified and systemized. The general aims, problems and directions of the dysfunctions management are elaborated.

Key words: psychological dysfunctions, the general causes and sources of psychological dysfunctions, the preventive maintenance of psychological dysfunctions.

A. Gerasimov

The methods of managing inclusive education at higher education institutions

The author presents findings of studies in those methodological principles which he considers as a basis for resolving of inclusive issues. The article describes essential characteristics of the inclusive educational process in higher school, the features and functions of management, performance criteria. The purposes and technologies of complex support for disabled students learning in higher education institutions.

Key words: higher education, people with disabilities, inclusion, inclusive education management, complex support.

L. Korchagova, V. Krushnyak

The role and importance of corporate style in forming the image of the company and promoting its products and services

Corporate style allows one to create a positive image of the company and with proper use can significantly increase the number of consumers. This article analyzes main elements of the corporate identity, as well as a variety of the tools and carriers of corporate identity. In order to determine the role and significance of corporate identity the foreign and domestic experience in its formation was studied. In the formation of corporate identity every company and organization should

reflect the distinction of a particular company, which is submitted for review of customers, partners and the general public.

Key words: corporate identity, trademark, logo, corporate unit, corporate slogan, slogan, brand colors, corporate set of fonts, corporate hero, permanent communicant, the company's image.

O. Novikov

The formation and evaluation of retail promotional space

This article presents a category of the “promotional space” in the format of new system of relation between territory subjects. The author conducts structural analysis, identifies trends and directions of the theory and practice of using of promotional space in the territorial marketing. Authorial assessment methodology of retail promotional space and also an assessment of the effectiveness of merchandising are offered.

Key words: territorial marketing, model of retail promotional space, territory competitive ability, image, assessment of the effectiveness, merchandising indicators, POS-items, structural-functional analysis of retail promotional space.

D. Shevchenko, Y. Loktyushina

Webometrics rating. Quality indicators and competitiveness of Russian universities in the world market of educational services

The authors carried out a large-scale analysis of the research and academic activity of the leading Russian universities, displayed on the site. The aim is to identify the problems of the virtual university and to find ways to overcome them in order to increase the competitiveness of Russian universities in the popular and respected in the world of higher education ranking Webometrics. The article offers some basic directions that will improve the quality and competitiveness of higher education institutions in the Russian and world market of educational services.

Key words: the site of the university, Webometrics rating, content, visibility, openness, scientific activity, the quality of the higher education institution, the university's competitiveness, repository, reference weight, the virtual university, education market.

A. Tebekin, E. Zbirovskaya, P. Tebekin

Applied management principles.
Management information technologies realisation

An interrelation of functional management with the directions of development of applied management of the organization. The main characteristics of applied management are described. The principles of realization of information technologies of management are considered.

Key words: applied management, principles of realization, information technologies, management.

R. Torgashev

Trends in the management of the educational system
of the university

In the article the results of research by the author on the problem of upbringing students, conducted in five universities of the Russian Federation in the period 2005–2015 are presented. The author mentions the reason for the need of reforming the system of management of the educational environment in the process of training of students of higher school. The article describes trends in management of higher educational system.

Key words: control system, educational system, university, educational process, educational micro environment, university environment, studentyouth.

O. Volodina, E. Koletvinova

The role of corporate social responsibility
in the development of employer brand

The article is dedicated to the analysis of the link of corporate social responsibility with the development of HR-brand and the possibility for a developed CSR politics to influence both the inside and the outside HR-brands. The article further focuses on the stakeholder theory and its use as an interlink between HR-brand and CSR.

Key words: employer brand, HR-brand, corporate brand, corporate social responsibility, stakeholders, stakeholder theory.

Сведения об авторах

Архипова Надежда Ивановна – доктор экономических наук, профессор, проректор по учебной работе Российского государственного гуманитарного университета, 2506539@mail.ru

Абаев Алан Лазаревич – доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой маркетинга и рекламы Института экономики, управления и права РГГУ, abaeval@rggu.ru

Артемов Олег Юрьевич – кандидат исторических наук, доцент, профессор кафедры управления Института экономики, управления и права РГГУ, upr-kafedra@yandex.ru

Биджиев Артур Сегидулович – кандидат экономических наук, заместитель начальника отдела Департамента информационной политики Министерства образования и науки Российской Федерации, as_bidzhiev@mail.ru

Володина Ольга Владимировна – старший преподаватель кафедры организационного развития Института экономики, управления и права РГГУ, volodina.o@rggu.ru

Герасимов Анатолий Васильевич – доктор философских наук, профессор кафедры государственного и муниципального управления Института экономики, управления и права РГГУ, gav-53@mail.ru

Збировская Елена Павловна – кандидат экономических наук, доцент кафедры «Финансы и кредит» Института экономики, управления и права РГГУ, eplrtvak@yandex.ru

Кранчатова Ирина Николаевна – кандидат юридических наук, доцент, заведующий кафедрой уголовного права и процесса юридического факультета Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета, crimlaw2007@yandex.ru

Колетвинова Елена Юрьевна – кандидат экономических наук, доцент кафедры организационного развития Института экономики, управления и права РГГУ, koletvinova@gmail.com

Корчагова Лариса Алексеевна – кандидат экономических наук, доцент кафедры маркетинга и рекламы Института экономики, управления и права РГГУ, lakor@rggu.ru

Крушняк Валерия Евгеньевна – главный специалист Департамента маркетинга ПАО «БИНБАНК», v.krushnyak@binbank.ru

Локтюшина Юлия Валентиновна – преподаватель кафедры маркетинга и рекламы Института экономики, управления и права РГГУ, j.loktyushina@gmail.com

Назайкинский Святослав Владимирович – кандидат экономических наук, преподаватель кафедры организационного развития Института экономики, управления и права РГГУ, svy2006@mail.ru

Новиков Олег Алексеевич – доктор экономических наук, профессор кафедры маркетинга и рекламы Института экономики, управления и права РГГУ, insp@bk.ru

Овчинникова Наталья Викторовна – доктор экономических наук, профессор кафедры управления Института экономики, управления и права РГГУ, upr-kafedra@yandex.ru

Овчинников Станислав Анатольевич – кандидат экономических наук, старший преподаватель кафедры управления Института экономики, управления и права РГГУ, upr-kafedra@yandex.ru

Тебекин Алексей Васильевич – доктор технических наук, профессор, Почетный работник науки и техники Российской Федерации, проректор по научной работе ГКОУ ВПО «Российская таможенная академия», tebekin@gmail.com

Тебекин Павел Алексеевич – аспирант ФГБНИУ «Совет по изучению производительных сил», patebekin@gmail.com

Торгашев Роман Евгеньевич – кандидат педагогических наук, доцент кафедры государственного и муниципального управления Института экономики, управления и права РГГУ, torgre@mail.ru

Феоктистова Дарья Анатольевна – аспирант кафедры маркетинга и рекламы Института экономики, управления и права РГГУ, маркетинг-менеджер в компании iKS-Consulting, feoktistovadaria@mail.ru

Фомичев Андрей Николаевич – кандидат экономических наук, доцент кафедры организационного развития Института экономики, управления и права РГГУ, kaforg@rggu.ru

Чистякова Ксения Анатольевна – кандидат исторических наук, доцент кафедры управления Института экономики, управления и права РГГУ, ska@land.ru

Чупров Краснослав Краснославович – кандидат экономических наук, доцент кафедры управления Института экономики, управления и права РГГУ, chuprov_s@mail.ru

Шевченко Дмитрий Анатольевич – доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой маркетинга и рекламы Института экономики, управления и права РГГУ, почетный член Гильдии маркетологов, shevm@rggu.ru

General data about the authors

Arkhipova Nadezhda I. – Dr. in Economics, professor, pro-rector for educational work, Russian State University for the Humanities, 2506539@mail.ru

Abaev Alan L. – Dr. in Economics, professor, head, Department of Marketing and Advertising, Institute for Economics, Management and Law, Russian State University for the Humanities, abaeval@rggu.ru

Artemov Oleg Y. – Ph.D. in History, associate professor, Department of Management, Institute for Economics, Management and Law, Russian State University for the Humanities, upr-kafedra@yandex.ru

Bidzhiev Artur S. – Ph.D. in Economics, deputy head, Information Policy Department, Ministry of Education and Science, Russian Federation, as_bidzhiev@mail.ru

Chistiakova Kseniya A. – Ph.D. in History, associate professor of the Department of Management, Institute for Economics, Management and Law, Russian State University for the Humanities, cka@land.ru.

Chuprov Krasnoslav K. – Ph.D. in Economics, associate professor of the Department of Management, Institute for Economics, Management and Law, Russian State University for the Humanities, chuprov_s@mail.ru

Feoktistova Daria A. – postgraduate student, Department of Marketing and Advertising, Institute for Economics, Management and Law, Russian State University for the Humanities; marketing-manager in iKS-Consulting company, feoktistovadaria@mail.ru

Fomichev Andrey N. – Ph.D. in Economics, assistant professor of the Department of the Organizational Development, Institute for Economics, Management and Law, Russian State University for the Humanities, kaforg@rggu.ru.

Gerasimov Anatoly V. – Dr. in Philosophy, professor of the Department of State and Municipal Management, Institute for Economics, Management and Law, Russian State University for the Humanities, gav-53@mail.ru

Koletvinova Elena Y. – Ph.D. in Economics, associate professor of the Department of Organizational Development, Institute of Economics, Management and Law, Russian State University for the Humanities, koletvinova@gmail.com

Korchagova Larisa A. – Ph.D. in Economics, associate professor of the Department of Marketing and Advertising, Institute for Economics, Management and Law, Russian State University for the Humanities, lakor@rggu.ru

Krapchatova Irina N. – LL.M., associate professor, head, Criminal Law and Procedure Department, Law faculty, Institute of Economics, Management and Law, Russian State University for the Humanities, crimlaw2007@yandex.ru

Krushnyak Valeriya E. – chief specialist, Marketing Department, “BIN-BANK”

Loktyushina Yulia V. – lecturer, Department of Marketing and Advertising, Institute for Economics, Management and Law, Russian State University for the Humanities, j.loktyushina@gmail.com

Nazaykinsky Svyatoslav V. – Ph.D. in Economics, lecturer, Department of Organizational Development, Institute for Economics, Management and Law, Russian State University for the Humanities, svy2006@mail.ru

Novikov Oleg A. – Dr. in Economics, professor of the Department of Marketing and Advertising, Institute for Economics, Management and Law, Russian State University for the Humanities, insp@bk.ru

Ovchinnikova Natalia V. – Dr. in Economics, professor and head of the Department of Management, Institute for Economics, Management and Law, Russian State University for the Humanities, upr-kafedra@yandex.ru

Ovchinnikov Stanislav A. – Ph.D. in Economics, senior lecturer, Department of Management, Institute for Economics, Management and Law, Russian State University for the Humanities, upr-kafedra@yandex.ru

Shevchenko Dmitriy A. – Dr. in Economics, professor, head, Department of Marketing and Advertising, Institute for Economics, Management and Law, Russian State University for the Humanities, honorary member of the Guild of Marketers, shevm@rggu.ru

Tebekin Alexey V. – Dr. in Engineering, professor, honored worker of science and technology of the Russian Federation, vice-rector for scientific work, Russian Customs Academy, tebekin@gmail.com

Tebekin Pavel A. – postgraduate student of FKBNI “Council for study of productive forces”, patebekin@gmail.com

Torgashev Roman E. – Ph.D. in Pedagogics, associate professor of the Department of State and Municipal Management, Institute for Economics, Management and Law, Russian State University for the Humanities, torgre@mail.ru

Volodina Olga V. – senior lecturer, Department of Organizational Development, Institute of Economics, Management and Law, Russian State University for the Humanities, volodina.o@rggu.ru

Zbirovskaya Elena P. – Ph.D. in Economics, associate professor of the Department of Finance and Credit, Institute for Economics, Management and Law, Russian State University for the Humanities, eplitvak@yandex.ru

Художник *В.В. Сурков*

Художник номера *В.Н. Хотеев*

Корректор *О.К. Юрьев*

Компьютерная верстка *М.Е. Заболотникова*

Подписано в печать 01.06.2016.

Формат 60×90¹/₁₆.

Усл. печ. л. 10,0. Уч.-изд. л. 10,5.

Тираж 1050 экз. Заказ № 67

Издательский центр
Российского государственного
гуманитарного университета
125993, Москва, Миусская пл., 6

www.rggu.ru

www.knigirggu.ru

Журнал «Вестник РГГУ»

Серия «Экономика. Управление. Право»

выходит 4 раза в год.

Подписка принимается всеми отделениями связи без ограничений.

Подписной индекс в каталоге «Газеты. Журналы»

ОАО Агентства «Роспечать» – 71130

Не забудьте своевременно подписаться на наш журнал!