

**МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИМЕНИ М.В. ЛОМОНОСОВА  
ФАКУЛЬТЕТ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ  
КАФЕДРА ТЕОРИИ И ТЕХНОЛОГИЙ УПРАВЛЕНИЯ**



**ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ  
Сборник материалов  
5-й научно-практической конференции  
памяти заслуженного профессора  
Московского университета М.И.Панова  
(27 октября – 01 ноября 2018 года, г. Москва, Россия)**

**Москва, 2019**

УДК 658.5, 65.0 (075.8)

ББК 60.55я73, 65.291.216 я73

**Рецензенты:**

– доктор экономических наук, профессор Мысляева И.Н.

– кандидат философских наук, доцент Логунова Л.Б.

**Составители и ответственные редакторы:**

доктор экономических наук, профессор Сурин А.В.

кандидат экономических наук Царенко А.С.

**Научные редакторы:**

доктор философских наук, профессор Агафонова Н.В.

кандидат философских наук, доцент Беляева Г.Ф.

**Эффективное управление.** Сборник материалов 5-й научно-практической конференции, посвященной памяти заслуженного профессора Московского университета М. И. Панова (27 октября – 01 ноября 2018 года, г. Москва, Россия) / Авторы-сост. и ответств. редакторы Сурин А.В., Царенко А.С., научн. ред. Агафонова Н.В, Беляева Г.Ф. — М.: Полиграф сервис, 2019. — 255 с.

ISBN 978-5-86388-324-3

© Сурин А.В., Царенко А.С., Агафонова Н.В., Беляева Г.Ф. 2019

© Коллектив авторов статей сборника «Эффективное управление», 2019.

### **Авторы статей:**

1. Агафонова Наталья Васильевна
2. Алексеева Анастасия Дмитриевна
3. Арпентьева Мариям Равильевна
4. Баранова Ирина Сергеевна
5. Беляева Галина Федоровна
6. Вазингер Валерия Александровна
7. Василенко Дмитрий Валериевич
8. Грицюк Яна Александровна
9. Гусельникова Ольга Юрьевна
10. Дудкина Марина Петровна
11. Дяченко Анастасия Анатольевна
12. Задорожный Евгений Иванович
13. Захарова Анна Евгеньевна
14. Зеликин Николай Валерьевич
15. Зубович Ксения Евгеньевна
16. Зыбина Полина Михайловна
17. Калачникова Мария Юрьевна
18. Ким Диана Феликсовна
19. Клишина Марина Васильевна
20. Косоруков Артем Андреевич
21. Корниенко Инна Николаевна
22. Краснер Марк Андреевич
23. Кругляков Даниил Андреевич
24. Кудряшов Дмитрий Евгеньевич
25. Курская Анна Владимировна
26. Ланцев Артём Олегович
27. Максакова Елизавета Вячеславовна
28. Мамонов Валерий Иванович
29. Митнёва Екатерина Дмитриевна
30. Папко Елена Владимировна
31. Простева Екатерина Дмитриевна
32. Ситникова Виктория Федоровна
33. Степанова Сабрина Сергеевна
34. Сухинин Сергей Александрович
35. Тумина Любовь Егоровна
36. Цакер Ирина Владимировна
37. Черняева Галина Владимировна
38. Чурашкина Анна Владимировна

## СОДЕРЖАНИЕ

### О заслуженном профессоре Московского университета М.И. Панове

1. Научная школа заслуженного профессора Московского университета М.И.Панова  
*Тумина Любовь Егоровна* — 6
2. М.И. Панов как теоретик, практик и историк риторики  
*Тумина Любовь Егоровна* — 12

### Творческая мастерская заслуженного профессора Московского университета Михаила Ивановича Панова

Программа дисциплины «Риторика» — 31

### Материалы конференции

#### Уголок эксперта. Избранные доклады участников круглого стола преподавателей

1. Управление как искусство: субъективность, творчество, деструкция  
*Агафонова Наталья Васильевна, Клишина Марина Васильевна* — 69
2. Нобелевские премии выпускников и сотрудников МГУ имени М.В. Ломоносова — показатель эффективного образования в университете  
*Беляева Галина Федоровна, Зеликин Николай Валерьевич* — 75

### Труды секции студентов, аспирантов и молодых учёных

#### Раздел 1 «Перспективные модели и инструменты государственного управления»

1. Концепции кибергосударства и криптоанархии в условиях современного государственного управления  
*Косоруков Артем Андреевич* — 94
2. Возможности использования технологии распределенных реестров (блокчейн) в государственном управлении  
*Корниенко Инна Николаевна* — 104
3. Эвергетическая модель парламентаризма  
*Максакова Елизавета Вячеславовна, Арпентьева Мариям Равильевна* — 111
4. Современное положение и перспективы развития системы предоставления государственных и муниципальных услуг посредством «электронного правительства» с использованием информационно-коммуникационных технологий  
*Зубович Ксения Евгеньевна* — 117

- |    |   |       |
|----|---|-------|
| 5. | О предоставлении государственных услуг в электронной форме<br><i>Краснер Марк Андреевич, Вазингер Валерия Александровна, Мамонов Валерий Иванович</i> | — 125 |
| 6. | Государственная политика РФ в области стратегического планирования<br><i>Цакер Ирина Владимировна</i>   | — 129 |
| 7. | Аутсорсинг как механизм оптимизации государственного управления: правовой контекст<br><i>Захарова Анна Евгеньевна</i>                                 | — 134 |
| 8. | Актуальные векторы профилактики хемофобии<br><i>Грицюк Яна Александровна, Черняева Галина Владимировна</i>  | — 140 |
| 9. | Проблемы и перспективы развития наукоградов в России<br><i>Простева Екатерина Дмитриевна</i>  | — 145 |

## **Раздел 2 «Зарубежный опыт развития государственного управления»**

- |     |  |       |
|-----|--|-------|
| 10. | Определение механизмов реализации среднесрочной стратегии развития (зарубежный опыт)<br><i>Василенко Дмитрий Валериевич</i>            | — 148 |
| 11. | Трансформация "шведской модели" в условиях миграционного кризиса<br><i>Калачникова Мария Юрьевна</i>                                   | — 158 |
| 12. | Управление социально-экономическим развитием северных периферийных регионов на примере Норвегии<br><i>Митнёва Екатерина Дмитриевна</i> | — 161 |
| 13. | Особенности формирования и развития американской модели управления железнодорожной отраслью<br><i>Кругляков Даниил Андреевич</i>       | — 167 |

## **Раздел 3 «Опыт регионального и муниципального управления»**

- |     |   |       |
|-----|---|-------|
| 14. | Перспективы реализации проекта "Бережливый город" в Российской Федерации<br><i>Гусельникова Ольга Юрьевна</i>   | — 173 |
| 15. | Организация проектной деятельности в правительстве Свердловской области: особенности, проблемы и перспективы<br><i>Ланцев Артём Олегович</i>  | — 180 |
| 16. | Особенности реализации инвестиционной политики на уровне региона России на примере Севастополя<br><i>Баранова Ирина Сергеевна</i>   | — 186 |
| 17. | Организационно-экономические инструменты управления системой газоснабжения муниципального образования город-курорт Кисловодск<br><i>Сухинин Сергей Александрович, Кудряшов Дмитрий Евгеньевич</i> | — 192 |

18. Цифровые технологии в управлении: региональный аспект — 199  
*Алексеева Анастасия Дмитриевна, Ситникова Виктория Федоровна, Дудкина Марина Петровна*

19. Современные проблемы института наставничества на государственной гражданской службе Воронежской области (на примере деятельности Правительства Воронежской области) — 205  
*Зыбина Полина Михайловна*

#### **Раздел 4 Инструменты и технологии управления совершенствования менеджмента на мезо и микроуровне (отрасли и организации)**

20. Применение стратегии управления знаниями для совершенствования деятельности организаций космической отрасли — 211  
*Ким Диана Феликсовна*

21. Трансакционные издержки как параметр оценки предпринимательской активности — 225  
*Чурашкина Анна Владимировна*

22. Применение математических моделей для оптимизации управления в госорганизациях: задача о стоимости календарных суток — 230  
*Задорожный Евгений Иванович*

23. Профессиональное выгорание медицинских работников как проблема управления — 237  
*Папко Елена Владимировна*

24. Обзор систем автоматизации в ресторанном бизнесе: программный комплекс iiko – основные проблемы и направления совершенствования — 240  
*Курская Анна Владимировна*

25. Управление корпоративным журналом: возможности применения контент-анализа — 245  
*Дяченко Анастасия Анатольевна*

26. Верификация среднего профессионального образования в бифуркатор высшего образования — 250  
*Степанова Сабрина Сергеевна*

**О заслуженном профессоре  
Московского университета  
Михаиле Ивановиче Панове**

## Научная школа заслуженного профессора Московского университета М.И.Панова

Что может быть честнее и благороднее, чем  
научить  
других тому, что сам наилучшим образом  
знаешь.

*Марк Фабий Квинтилиан (35–96)*

Все, кто работал с профессором М.И.Пановым в Центральном совете по организации методологических семинаров в вузах и академических институтах при Президиуме Академии Наук СССР, на кафедре философии гуманитарных факультетов МГУ им. М.В.Ломоносова, в лаборатории системного анализа управления социально-экономическими процессами, созданной им в рамках Института государственного управления и социальных исследований (ИГУиСИ), на кафедре теории и технологий управления факультета государственного управления Московского университета, созданной при его непосредственном участии, испытывали чувство причастности, осознание принадлежности к особой школе. Это, безусловно, научная школа. Однако школа профессора М.И.Панова – это уникальная школа, в которой учились не только мыслить, творить, выдумывать и пробовать, но и жить достойно, в соответствии с идеями и убеждениями, реализуемыми в процессе научных изысканий.

Что же составляет суть этого понятия – школа профессора М.И.Панова?

Прежде всего, отметим, что школа в одном из значений, как определяет словарь С.И.Ожегова, – это выучка, достигнутый в чем-нибудь опыт, а также то, что дает такие выучку и опыт. Школа профессора М.И.Панова в полной мере соответствовала этому толкованию. Во-первых, в ней было то, что позволяло приобрести выучку, опыт и знания. Это, безусловно, личность основателя школы и ее руководителя, личность М.И.Панова. Он обладал всеми данными, необходимыми для руководителя такого уровня. Перечислим некоторые из них:

1) Способность генерировать идеи, на базе которых происходило коренное изменение теоретических и практических подходов к решению тех или иных актуально и социально значимых проблем.

Профессор М.И.Панов был одним из ведущих специалистов в России в области философии и методологии науки; исследуемая им проблематика: методологические проблемы интуиционистской математики, роль интуиции в математическом творчестве, гуманитаризация современной математики, влияние философско-религиозных идей на развитие современной математики в России (П.А.Флоренский, Н.Н.Лузин), ноосферно-экологические идеи в теоретическом наследии русских ученых и деятелей культуры, эффективная коммуникация, когнитивное моделирование переговорного процесса, методологические проблемы принятия решений, логика, риторика, история античной и русской риторики и т.д.).

В 1980–1992 гг. профессор М.И.Панов вел большую работу по организации методологических семинаров в вузах и академических институтах, являясь заведующим

---

\* Тумина Любовь Егоровна — супруга М.И. Панова, доктор педагогических наук, профессор.



отделом проблем развития методологических семинаров Института биоорганической химии им. М.М.Шемякина АН СССР, работал под непосредственным руководством председателя Центрального совета методологических семинаров при Президиуме АН СССР, вице-президенте АН СССР, академике Ю.А.Овчинникове. Его позиция в Центральном совете методологических семинаров Президиума АН СССР была ключевой, именно он был скрытым «моторчиком» работы ЦС. М.И.Панов активно участвовал в подготовке и проведении конференций, симпозиумов, научных школ, семинаров, в том числе, Всесоюзных симпозиумов «Закономерности и современные тенденции развития математики» (Обнинск, 1985, 1987, 1989, 1991).

Профессор М.И.Панов был участником нескольких международных научных конгрессов, включая XI Международный социологический конгресс (Нью-Дели, август 1985), VIII Международный конгресс по логике, методологии и философии науки (Москва, август 1987). Во время неоднократных поездок в Китай, Монголию, Болгарию выступал в ряде университетов по проблемам методологии науки.

М.И.Панов являлся ответственным редактором и основным автором серии коллективных монографий по философским проблемам современной математики, опубликованных в издательстве «Наука», среди них: «Закономерности развития современной математики: Методологические аспекты»; «Методологический анализ оснований математики»; «Методологический анализ математических теорий»; «Интуиция. Логика. Творчество» и др.

С 1998 по 2005 год профессор М.И.Панов руководил лабораторией системного анализа управления социально-экономическими процессами на факультете государственного управления МГУ им. М.В.Ломоносова, на которую была возложена задача разработки и внедрения новейших аналитических методов в систему государственного управления с учетом опыта наработок, полученных в такой перспективной области как эффективная коммуникация. Для успешной реализации этой задачи М.И.Панов основал новую серию «Государственное управление и системная аналитика», в рамках которой осуществлялась публикация сборников научных трудов, учебных пособий, фундаментальных монографий по актуальным, но мало разработанным проблемам государственного управления. Это была проверенная жизнью предварительная «обкатка» принципиально новых концептуальных установок в ходе их широкого обсуждения научной общественностью в рамках научных конференций, проблемных «круглых столов», семинаров и т.д.

Проведение научных конференций на базе факультета государственного управления было регулярным. Это такие конференции, как: «Когнитивное моделирование переговорного процесса» (проведенная по гранту Российского фонда фундаментальных исследований 17–18 декабря 1997 г.); «Системная аналитика и проблемы принятия решений» (18 марта 1999 г.); «Управление организационными системами: концептуальные основания и модели» (18 ноября 1999 г.); «Социальное моделирование и фундаментальная наука: история и современность» (30 марта 2000 г.); «Принятие решений как научная проблема, учебная дисциплина и практика государственного управления» (18 ноября 2002 г.) и др.

Материалы научных конференций легли в основу пяти научных сборников в серии «Государственное управление и системная аналитика»: «Когнитивное моделирование переговорного процесса» (1998); «Ведение переговоров: Междисциплинарный подход» (1998); «Системная аналитика и проблемы принятия решений» (1999); «Управление организационными системами: Концептуальные основания и модели» (2000); «Государственное управление: Социальные модели, принятие решений, эффективная

коммуникация» (2003). М.И.Панов являлся не только ответственным редактором этих сборников, но и их основным автором.

В 2000 году профессор М.И.Панов был приглашен на работу в Фонд «Центр стратегических разработок» в качестве эксперта по разработке стратегии социально-экономического развития РФ на период до 2010 года.

2) Умение не останавливаться на достигнутом, стремление продолжать поиски решения проблемы, если на предшествующих этапах научных изысканий были получены недостаточно высокие результаты.

Заслугой профессора М.И.Панова являлось не только формирование концепции, стратегии и тактики развития факультета государственного управления МГУ им. М.В.Ломоносова, создании и реализации новых учебных программ, новых курсов и спецкурсов, но и обучение теории и технологиям управления, системному и процессному подходам в управлении. М.И.Панов проводил большую работу по привлечению студентов к овладению новой областью знания.

3) Способность осознать, осмыслить проблему всесторонне, многоаспектно; увидеть разносторонние связи явлений и фактов, суть которых необходимо учитывать в ходе решения проблемы.

Профессор М.И.Панов разрабатывал и внедрял новейшие аналитические методы в систему государственного управления с учетом опыта наработок, полученных в такой перспективной области как эффективная коммуникация.

4) Умение реализовать свои идеи в значимо важных учебниках, учебных пособиях, программах базовых курсов и спецкурсов.

М.И.Панов – автор уникальных учебников, учебных пособий, программ, словарей, методических рекомендаций по логике, риторике, обществознанию, эффективной коммуникации, основам управлению, этике деловых отношений.

5) Способность изменить, если это необходимо, структуру деятельности соответствующих учреждений.

Профессор М.И.Панов сыграл значительную роль в становлении факультета государственного управления МГУ им. М.В.Ломоносова: в формировании концепции, стратегии и тактики развития нового факультета, в создании и реализации новых учебных программ, новых курсов и спецкурсов. Спектр разрабатываемых и читаемых М.И.Пановым учебных курсов был очень широк. Это базовые курсы: «Философия», «Логика», «Русский язык и культура речи / Культура устной речи», «Ведение переговоров в государственном управлении», а также спецкурсы: «Технологии влияния и государственное управление», «Манипулирование и его место в управлении», «Технологии управления инвестициями в условиях модернизации», «Корпорации в глобальном управлении», «Интегрированные коммуникации», «Деловые коммуникации», «Кросс-культурный менеджмент», «Организационное поведение», «Управленческие решения», «Ведение бизнес-переговоров», «Национальные стили ведения переговоров», «Деловые культуры в международном бизнесе» и др.

Профессор М.И.Панов создал лабораторию системного анализа управления социально-экономическими процессами в рамках Института государственного управления и социальных исследований (ИГУиСИ).

М.И.Панов принимал активное участие в создании кафедры теории и технологий управления.

Профессор М.И.Панов не только обучал студентов теории и технологиям управления, системному и процессному подходам в управлении, но и проводил большую работу по привлечению будущих студентов к овладению новой областью знания. В 1993 году с целью привлечения талантливых абитуриентов и осуществления подготовки молодежи при факультете государственного управления при непосредственном участии профессора М.И.Панова был открыт Университетский гуманитарный лицей. С 1993 по 2011 год М.И.Панов преподавал в лицее логику, риторику, обществознание и другие дисциплины.

Профессор М.И.Панов организовал научный семинар по философии и методологии математики в Московском университете, который существует до сих пор. М.И.Панов был одним из создателей Риторической ассоциации исследователей, преподавателей и учителей риторики.

Обобщим сказанное словами великого философа и писателя Дени Дидро (1713–1784), который писал: «Знание того, какими вещи должны быть, характеризуют человека умного; знание того, каковы вещи на самом деле, характеризуют человека опытного; знание им того, как их изменить к лучшему, характеризуют человека гениального».

Профессор М.И.Панов как основатель и руководитель научной школы соответствует тем определениям, которые дал Д.Дидро людям умным, опытным и гениальным, и именно такой человек по праву становится главой научного сообщества.

Хочу подчеркнуть еще одну особенность школы М.И.Панова, обусловленную его личными качествами. Школа профессора М.И.Панова направлена на формирование духовной культуры учащегося, студента, учителя, ученого, исследователя, любого человека, который общается с ее руководителем.

В одной из статей профессора М.И.Панова перечислены свойства, качества духовно культурного человека. Это чувства добра, долга, любовь к Отечеству, честь, красота, справедливость. Это позитивное отношение к миру, личности, толерантность, оценка своего поведения. Это неприятие зла, несправедливости, лжи.

С полной уверенностью можно утверждать, что все эти свойства были присущи М.И.Панову, органически сочетались в нем как в человеке вообще и как в человеке науки в частности. Они проявлялись в его деятельности основателя и руководителя научной школы.

Можно привести много примеров для доказательства этого утверждения. Подчеркнем лишь одно обстоятельство, которое связано со стилем общения М.И.Панова, стилем его руководства, стилем, который обеспечивает полноценное, результативное взаимодействие в процессе обсуждения различных вопросов: научных, общественных, профессиональных и т.п. Стиль этот можно квалифицировать как совместное решение задач на основе субъект-субъектных отношений, когда ученые в ходе особым образом организованной деятельности заняты поиском истины. Об этом свидетельствуют:

1) Совместная работа по созданию нового факультета, новой кафедры, разработка новых учебных программ, курсов, спецкурсов и т.п.

2) Привлечение к созданию монографий, учебников, учебных пособий, словарей всех, кто достиг в области своих научных исследований интересных и полезных результатов.

Профессор М.И.Панов – автор нескольких десятков учебников и учебных пособий по логике, риторике, эффективной коммуникации, основам управления, этике деловых отношений и т.п. Многие из них написаны в соавторстве с другими учеными.

М.И.Панов – один из авторов словарей по философии, логике и методологии науки, риторике, педагогическому речеведению. М.И.Панов является автором концепции, ответственным редактором, составителем и основным автором уникального словаря-

справочника «Эффективная коммуникация: история, теория, практика», который был написан в результате пятилетней работы коллектива, возглавляемого М.И.Пановым и включающего в себя более 70-ти специалистов в области лингвистики (в том числе прагма-, психо-, этнолингвистики), теории словесности, риторики, логики (включая и математическую), этики деловой коммуникации, психологии и социологии общения, а также профессионалов в области компьютерных технологий).

Одним из последних научных проектов, над которым работал профессор М.И.Панов был проект, посвященный российским ученым и деятелям культуры. Первая книга этого проекта «Судьбы творцов российской науки» выдержала три издания (2002; 2-е изд. 2008; 3-е изд. 2009) Вторая книга «Судьбы творцов российской науки и культуры» вышла в 2014 году. Инициатором их издания, одним из авторов-составителей и редакторов, а также автором многих статей был М.И.Панов. В 2017 году вышла третья книга, в которой одна из статей «Ученый-гуманист, самобытный и вдохновенный оратор, талантливый педагог» посвящена М.И.Панову. В 2018 году вышла четвертая книга «Судеб творцов российской науки и культуры». В реализации этого проекта приняли участие более 200 ученых.

3) Стремление представить достижения своей научной школы как результаты работы коллектива единомышленников, а не только как свои собственные.

В школе учатся, достигая каких-либо значимых результатов не только в процессе общения с учителем, но и в процессе изучения его трудов, в которых изложены фундаментальные теоретические положения, лежащие в основе выводов, обобщений, практических рекомендаций. Профессор М.И.Панов являлся автором более 400 научных работ (включая монографии) по методологии науки, философии математики, методологии интуиционизма, проблемам эффективной коммуникации и управления, которые фактически составляют библиотечный фонд любого исследователя в области философии, методологии науки, интуиционистской математики, логики, риторики, эффективной коммуникации, управления, этике деловых отношений и т.п. М.И.Панов принимал участие в издании уникального труда Анри Пуанкаре «О науке» (1983, 1990).

Без преувеличения можно сказать, что монографии, учебники и учебные пособия, словари, программы, статьи, созданные М.И.Пановым, содержат мысли, идеи, советы, знакомство с которыми рождает новые размышления и новые идеи, что позволяет двигаться вперед по дороге познания действительности.

Труды профессора М.И.Панова актуальны и востребованы до сих пор. Его монография «Методологические проблемы интуиционистской математики» – одна из самых цитируемых по этому вопросу в России. Его работы по интуиционистской математике находятся в архиве Л.Э.Я.Брауэра в Голландии. Коллективные монографии, выходившие по линии Центрального совета методологических семинаров Президиума АН СССР, востребованы специалистами по философии науки до сих пор. Многие учебники и словари, созданные при участии М.И.Панова, переведены на английский, испанский и китайский языки. Словарь-справочник «Эффективная коммуникация: история, теория, практика» был удостоен Ученым Советом факультета государственного управления МГУ им. М.В.Ломоносова медали князя С.Н.Трубецкого за лучшие научные достижения.

Таким образом, школа профессора М.И.Панова – это прежде всего то, что дает выучку, опыт, знания благодаря личности ее основателя и руководителя, в котором сочетаются такие черты, как ум, опыт, творческое начало, умение быть образцом во всех делах и начинаниях.

Второй компонент любой школы – это те, кто учится, постигает чей-нибудь опыт, добивается каких-либо результатов в процессе его познания.

Школа профессора М.И.Панова – это огромная аудитория: ученики, которые учатся по его учебникам; учителя, которые учат школьников, претворяя в жизнь его идеи; аспиранты, которые эти идеи развивают, размножают; коллеги, которые эти идеи принимают и пропагандируют.

Быть причастным к школе профессора М.И.Панова почетно, полезно, радостно, но и трудно. Трудно соответствовать тем требованиям, которые предъявлялись ко всем, независимо от звания и должности. Требования эти были связаны как с собственно учебной или научной деятельностью, так и с деятельностью человека вообще, с тем, как он себя проявлял во всех сферах жизни.

Постараюсь раскрыть суть требований М.И.Панова, а помогут мне в этом высказывания известных писателей, ученых, общественных деятелей, философов, к мнению которых прислушивается не одно поколение людей, размышляющих о смысле жизни.

«Действие не всегда приносит счастье, но не бывает счастья без действия» Б.Дизраэли (1804–1881).

«Если что-то и стоит делать, так только то, что принято считать невозможным» О.Уальд (1854–1900).

«Разговор и слова нужны, но они только начало, вся суть жизни в делах, в умении перехода от слов к делу, в их согласовании» Д.И.Менделеев (1834–1907).

«Тысячи слов оставляют меньший след, чем память об одном поступке» Г.Ибсен (1828–1906).

«Лучшее в добрых делах – это желание их утаить» Б.Паскаль (1623–1662).

«Талант имеет то драгоценное свойство, что он не может лгать, исказить истину» А.Гончаров (1812–1891).

«Надо любить жизнь, пылливо познавая ее, учиться прекрасно о ней рассказывать и вдохновенно ее воспроизводить» В.И.Качалов (1875–1948).

Может быть, использованный мной прием осмысления сущности такого явления, как школа профессора М.И.Панова, покажется неубедительным, но, как представляется, школа – это то, что позволяет не только познать что-либо, но и осознать нечто большее: законы, нормы, правила, которым должен следовать мыслящий человек.

В связи с этим сделаю заключительный вывод.

Школа профессора М.И.Панова – «это зрелище жизни великого человека», это прекрасное зрелище: оно, по словам В.Г.Белинского, «возвышает душу, ... возбуждает деятельность», о чем свидетельствует предлагаемая вниманию читателей книга, в которой я постаралась показать, в каком направлении развивались идеи ее основателя, как они претворялись в многочисленных научных изысканиях.

### М.И. Панов как теоретик, практик и историк риторики

Труд, работа, обучение, воспитание и мудрость образуют венец славы, который сплетается из цветов красноречия и возлагается на голову тех, которые его любят. Труден, правда, язык, но его цветы богаты и всегда новы, и рукоплещут зрители и учителя радуются, когда ученики делают успехи, а глупцы сердятся – или, может быть, иногда они не сердятся, так как они недостаточно проницательны.

*Протагор из Абдер (ок. 481 – ок. 411 до н.э.)*

Профессор М.И.Панов считал, что осмысление путей развития теории и практики красноречия в XX, уже ушедшем, столетии и начале XXI века является необычайно сложной задачей. Он не раз напоминал, что практически повсеместно конец XIX – начало XX вв. был периодом, который оценивали как закат и окончательное исчезновение риторики. Но она, подобно чудесной птице Феникс, возродилась к жизни, причем в новом, более ярком оперении. Недаром известная германская исследовательница русской риторики Рената Лахманн начинает свою книгу «Демонтаж красноречия: Риторическая традиция и понятие поэтического» следующим принципиальным по значимости заявлением: «Риторика предстает перед нами как старая и одновременно как новая дисциплина, как дисциплина, которая была предана забвению и «вновь открыта». Эта двойственность связана, кроме всего прочего, с ее ролью в исходном коммуникативном пространстве, в котором она приобрела свою значимость, но прежде всего – с различными функциями, которые она выполняла в античности, в средневековье, в эпоху Ренессанса и барокко, а также в эпоху классицизма. В конце XVII века риторика вынуждена была уступить эти функции другим инстанциям и дисциплинам, но в XX веке она, как кажется, шаг за шагом отвоевывает их вновь»<sup>1</sup>. Осмыслению путей развития теории и практики красноречия М.И.Панов посвятил десятки работ:

«Антология русской риторики» (Сост. и отв. ред. М.И.Панов). – М.: Университетский гуманитарный лицей, 1997; «С востока свет»: этика конфуцианства, буддизма, ислама // Дидакт. – М., 1997. – №№ 3–4. – С. 71–82; «Какой нравственности учит Библия» // Дидакт. – М., 1997. – № 6. – С. 57–64; «Анафора; Бессоюзие; Вторая софистика; Гипербола; Градация; Литота; Метафора; Метафора в современной науке; Многосоюзие; Ономастопея; Риторический вопрос; Силлепсис; Симпложка; Софистика; Тропы; Фигуры; Эвфемизм; Эллипсис; Эпифора» // Педагогическое речеведение: Словарь-справочник. 2-е изд., испр. и доп. /Под ред. Т.А.Ладыженской и А.К.Михальской; сост. А.А.Князьков. – М.: Флинта, Наука, 1998; «Афинская демократия, судопроизводство, ораторское искусство: как все это влияло на переговорный процесс?» // Ведение переговоров: Междисциплинарный подход. – М.: Университетский гуманитарный лицей; «Янус-К», 1998. – С. 172–180; «Материал для сообщений о риториках» // Школьная риторика: 7 класс: Учебное пособие для общеобразовательной школы. В 2 ч. Ч.1. / Под ред. Т.А.Ладыженской. – М.: Издательский дом «С-инфо; Издательство «Баллас ЛТД», 1998. – С. 199–207; «Материал для сообщений о риториках» // Школьная риторика: 7 класс: Учебное пособие для общеобразовательной школы.

\* Тумина Любовь Егоровна — супруга М.И. Панова, доктор педагогических наук, профессор.

<sup>1</sup> Лахманн Р. Демонтаж красноречия: Риторическая традиция и понятие поэтического. – СПб., 2001. – С. 5.

В 2 ч. Ч.2. / Под ред. Т.А.Ладыженской. – М.: Издательский дом «С-инфо»; Издательство «Баллас ЛТД», 1998. – С. 203–207; «Сообщения о риториках» // Школьная риторика: 7 класс: Методические рекомендации / Под ред. Т.А.Ладыженской. – М.: Издательский дом «С-инфо»; Издательство «Баллас ЛТД», 1998. – С. 15–19; «Материал для сообщений о риториках» // Риторика: 8 класс: Учебное пособие для общеобразовательной школы. В 2 ч. Ч.1. / Под ред. Т.А.Ладыженской. – М.: Издательский дом «С-инфо»; Издательство «Баллас ЛТД», 1998. – С. 184–191; «Материал для сообщений о риториках» // Риторика: 8 класс: Учебное пособие для общеобразовательной школы. В 2 ч. Ч.2. / Под ред. Т.А.Ладыженской. – М.: Издательский дом «С-инфо»; Издательство «Баллас ЛТД», 1998. – С. 185–191; «Сила духа или дух силы: какую роль в культурной жизни греков играли олимпийские, истмийские, делосские и другие игры?» // Дидакт. – 1998. – № 3. – С. 41–44; «Образ ратора на уроках риторики» // Дидакт. – 1998. – № 5. – С. 60–69; «Ораторская речь» // Риторика: 9 класс: Учебное пособие для общеобразовательной школы / Под ред. Т.А.Ладыженской. – М.: Издательский дом «С-инфо»; Издательство «Баллас», 1999. – С. 125–142; «Образы великих русских ораторов» // Риторика: 9 класс: Методические рекомендации / Под ред. Т.А.Ладыженской. – М.: Издательский дом «С-инфо»; Издательство «Баллас», 1999. – С. 17–27; «Ораторская речь» / Риторика: 9 класс: Методические рекомендации / Под ред. Т.А.Ладыженской. – М.: Издательский дом «С-инфо»; Издательство «Баллас», 1999. – С. 75–84; «Могут ли речи ораторов повлиять на механизм принятия решений?» // Системная аналитика и проблемы принятия решений. – М.: Университетский гуманитарный лицей, 1999. – С. 197–205; «Начала риторики (основы ораторского искусства)» // Учебные программы юридического факультета им. М.М.Сперанского Академии народного хозяйства при Правительстве РФ. 1-й курс. – М.: Дело, 1999. – С. 251–272; «Можно ли в современных условиях повторить интеллектуальный подвиг Квинтилиана?» // Дидакт. – М., 2000. – № 2. – С. 22–24; «Действительно ли слово ратора в состоянии повлиять на ход истории?» // Филологический журнал: Межвузовский сборник научных трудов / Сост. Г.Д.Ушакова. – Южно-Сахалинск: Изд-во СахГУ, 2000. – Вып. IX. – С. 67–80; «Национальные стили общения, или Эффективная коммуникация в поиске путей преодоления межэтнических конфликтов» // Управление организационными системами: концептуальные основания и модели / Отв. ред. М.И.Панов, В.В.Петров, А.В.Сурин. – М.: Университетский гуманитарный лицей, 2000. – С. 93–108; «Может ли слово ратора изменить ход истории?» // Филологический журнал: Межвузовский сборник научных трудов / Сост. Г.Д.Ушакова. – Южно-Сахалинск: СахГУ, 2001. – Вып. IX; «Профессионально-ориентированная риторика в новом тысячелетии» // Преподаватель. – М., 2001. – № 1. – С. 60–63 (Совместно с Н.А.Ипполитовой, Л.Е.Туминой); «Профессионально-ориентированная риторика в вузе» // Высшее образование в России. – М., 2001. – № 2. – С. 142–146 (Совместно с Л.Е.Туминой); «Школа современного общения для учителей риторики» // Преподаватель. – М., 2001. – № 4. – С. 53–56 (Совместно с Л.Е.Туминой); «Школьная риторика в XXI веке» // Дидакт. – М., 2001. – № 4. С. 14–7 (Совместно с Л.Е.Туминой); «М.В.Ломоносов: Думами о науке и просвещении России свой век опередивший (К 290-летию со дня рождения)» // Дидакт. – М., 2001. – № 5. – С. 54–62 (Совместно с Л.Е.Туминой); «Риторика» // Краткий философский словарь / Под ред. А.П.Алексеева. – Изд. 2-е, перераб. и доп. – М.: ПБОЮЛ М.А.Захаров. – 2001; «Риторика: основы ораторского искусства» // Учебные программы юридического факультета им. М.М.Сперанского Академии народного хозяйства при Правительстве РФ 1-й курс. – Изд. 3-е перераб. и доп. – М.: Дело, 2001. – С. 288–310; «М.В.Ломоносов и риторика (к 290-летию со дня рождения)» // Филологический журнал: Межвузовский сборник научных статей / Сост.

Г.Д.Ушакова. – Южно-Сахалинск, 2002. – Вып. XI. – С. 64–71 (Совместно с Л.Е.Туминой); «Думами о будущем России свой век опередивший. Михаил Михайлович Сперанский (1772–1839)» // Судьбы творцов российской науки / Отв. ред. и сост. А.В.Сурин и М.И.Панов. – М.: Эдиториал УРСС, 2002. – С. 223–230; «Мужчина и женщина: проблемы эффективной коммуникации, или семь «законов» женской логики» // Методы современной коммуникации: Проблемы теории и социальной практики: Материалы 1-й международной конференции). – М.: МГЛУ, 2002. – С. 108–110; «Современное деловое общение для будущих менеджеров» // Преподаватель. – М., 2003. – № 1. – С. 56–68; «Риторика делового общения (Современная прикладная риторика)» // Преподаватель XXI век. – М., 2003. – № 1. – С. 55–63 (Совместно с Л.Е.Туминой); «Риторика делового общения (Современная прикладная риторика)» // Преподаватель XXI век. – М., 2003. – № 2. – С. 36–45 (Совместно с Л.Е.Туминой); «Вечно юная риторика: из веков минувших в XXI век» // Дидакт: Журнал по проблемам образования и культуры. – М., 2003. – № 2. – С. 34–41 (Совместно с Л.Е.Туминой); «Мужчина и женщина: возможно ли эффективное общение между ними» // Государственное управление: социальные модели, принятие решений, эффективная коммуникация / Отв. ред. М.И.Панов, Ю.Ю.Петрунин, А.В.Сурин. – М.: Университетский гуманитарный лицей, 2003; «Риторика: современность истории и история современности (Вместо введения)» // Риторика: Методология и практика: Сборник программ / Отв. ред. и сост. М.И.Панов и Л.Е.Тумина. – М.: МПГУ; Ярославль: «Ремдер», 2003. – С. XIX–LII. (Совместно с Л.Е.Туминой); «Общая риторика» // Риторика: Методология и практика: Сборник программ / Отв. ред. и сост. М.И.Панов и Л.Е.Тумина. – М.: МПГУ; Ярославль: «Ремдер», 2003. – С. 24–86. (Совместно с Л.Е.Туминой); «Ораторское искусство в Древнем Риме» // Риторика: Методология и практика: Сборник программ / Отв. ред. и сост. М.И.Панов и Л.Е.Тумина. – М.: МПГУ; Ярославль: «Ремдер», 2003. – С. 316–375; «Ораторское искусство в Древней Греции» // Риторика: Методология и практика: Сборник программ / Отв. ред. и сост. М.И.Панов и Л.Е.Тумина. – М.: МПГУ; Ярославль: «Ремдер», 2003. – С. 376–431; «Русское красноречие: история, теория, практика» // Риторика: Методология и практика: Сборник программ / Отв. ред. и сост. М.И.Панов и Л.Е.Тумина. – М.: МПГУ; Ярославль: «Ремдер», 2003. – С. 432–580. (Совместно с Л.Е.Туминой); «Риторика делового общения (Современная прикладная риторика)» // Риторика: Методология и практика: Сборник программ / Отв. ред. и сост. М.И.Панов и Л.Е.Тумина. – М.: МПГУ; Ярославль: «Ремдер», 2003. – С. 602–670. (Совместно с Л.Е.Туминой); «История русского красноречия XI–XX веков» // Риторика. 11 класс: Учебное пособие для общеобразовательной школы / Под ред. Т.А.Ладыженской. – М.: Издательство «Ювента»; Издательство «Баласс», 2004. – С. 157–190. (Совместно с Л.Е.Туминой); «История русского красноречия XI–XX веков» // Методические рекомендации / Под ред. Т.А.Ладыженской. – М.: Издательство «Ювента»; Издательство «Баласс», 2004. – С. 84–127. (Совместно с Л.Е.Туминой); «Преподавание риторики в педагогическом вузе» // Школа профессора Т.А.Ладыженской. – М., 2005. – С. 59–71 (Совместно с Л.Е.Туминой); «От риторики к теории и практике эффективной коммуникации XXI века (предисловие)» // Эффективная коммуникация: История, теория, практика: Словарь-справочник / Отв. ред. М.И.Панов; сост. М.И.Панов и Л.Е.Тумина. – М.: ООО «Агенство «КРПА Олимп», 2005. – С. 5–14 (Совместно с Л.Е.Туминой); «Софистика» // Там же. – С. 17 – 21; «Ороакустическая основа Афинской демократии» // Там же. – С. 25–28; «Горгий» // Там же. – С. 29–37; «Протагор из Абдер» // Там же. – С. 37–39; «Антифонт Рамнунский» // Там же. – С. 40–46; «Андокид» // Там же. – С. 46–52; «Лисий» // Там же. – С. 52–63; «Исократ» // Там же. – С. 63–78; «Исей» // Там же. – С. 78–81; «Демосфен» // Там же.



– С. 81–89; «Эсхин» // Там же. – С. 89–100; «Гиперид» // Там же. – С. 100–108; «Ликург» // Там же. – С. 108–114; «Динарх» // Там же. – С. 114–123; «Гортензий Гортал Квинт» // Там же. – С. 123–126; «Цицерон Марк Туллий» // Там же. – С. 126–146; «Квинтилиан Марк Фабий» // Там же. – С. 146–151; «Вторая софистика» // Там же. – С. 151–153; «Дион Хрисостом» // Там же. – С. 153–160; «Либаний (Ливаний)» // Там же. – С. 160–164; «Юлиан Флавий Клавдий» // Там же. – С. 164–173; «Иоанн Златоуст» // Там же. – С. 173–178; «Проблемы периодизации французской риторики» // Там же. – С. 178–195; «Политическое красноречие эпохи Великой французской революции» // Там же. – С. 195–207; «Мирабо как политический оратор» // Там же. – С. 208–220; «Бриссо» // Там же. – С. 221–225; «Верньо как политический оратор» // Там же. – С. 225–228; «Дантон как политический оратор» // Там же. – С. 229–232; «Робеспьер как политический оратор» // Там же. – С. 232–236; «Лэнге Никола Симон Анри» // Там же. – С. 242–257; «Истоки древнерусского красноречия» // Там же. – С. 265–273 (Совместно с Л.Е.Туминой); «Домострой как памятник русской культуры» // Там же. – С. 273–281 (Совместно с Л.Е.Туминой); «Сперанский Михаил Михайлович» // Там же. – С. 287–295; «Ломоносов Михаил Васильевич» // Там же. – С. 295–310; «Риторика» // Там же. – С. 323–329 (Совместно с Л.Е.Туминой); «Риторический канон» // Там же. – С. 328–333 (Совместно с Л.Е.Туминой); «Инвенция» // Там же. – С. 333–336 (Совместно с Л.Е.Туминой); «Диспозиция» // Там же. – С. 336–337 (Совместно с Л.Е.Туминой); «Элокуция» // Там же. – С. 337–339 (Совместно с Л.Е.Туминой); «Эпидейктическая речь» // Там же. – С. 339–352 (Совместно с Л.Е.Туминой); «Тропы» // Там же. – С. 367–369; «Метафора» // Там же. – С. 369–372; «Метафора в современной науке» // Там же. – С. 372–375; «Ономатопея» // Там же. – С. 374–375; «Ирония» // Там же. – С. 375–382; «Гипербола» // Там же. – С. 385–387; «Литота» // Там же. – С. 387–388; «Эвфемизм» // Там же. – С. 388–390; «Фигуры» // Там же. – С. 390–393; «Анафора» // Там же. – С. 393–394; «Эпифора» // Там же. – С. 394–395; «Симплока» // Там же. – С. 395–396; «Градация» // Там же. – С. 396; «Полисиндетон» // Там же. – С. 396–398; «Эллипсис» // Там же. – С. 398; «Силлепсис» // Там же. – С. 398–399; «Асиндетон» // Там же. – С. 399–400; «Антитеза» // Там же. – С. 400–406; «Риторический вопрос» // Там же. – С. 406–407; «Неориторика» // Там же. – С. 472–474; «Мужчина и женщина: особенности эффективной коммуникации» // Там же. – С. 859–864; «Риторические традиции в Императорском Московском университете» // Ученые труды ФГУ. – Вып. 5. – М.: Книжный дом Университет, 2006. – С. 15–46; «Государственный деятель, судебный оратор, великий гражданин: Анатолий Федорович Кони (1844–1927)» // Ученые труды ФГУ. – Вып. 6. – М.: Книжный дом Университет, 2007. – С. 134–153; «Думами о будущем России свой век опередивший: Михаил Михайлович Сперанский (1772–1839)» // Судьбы творцов российской науки / Отв. ред. и сост. М.И.Панов и А.В.Сурин. 2-е изд. – М.: ЛКИ, 2008. – С. 223–230; «Роль деловой риторики в подготовке будущих специалистов государственного управления: техники и методики // Государственное управление в XXI веке: традиции и инновации. – М.: МАКС Пресс, 2008 (Совместно с Л.Е.Туминой); «Учебно-методический комплекс дисциплины «Риторика» 2-е изд., испр. и доп. – М.: Ин-т международного права и экономики им. А.С.Грибоедова, 2008. – 64 с. (Совместно с Л.Е.Туминой); «Роль невербальной коммуникации в подготовке специалистов госуправления: техники и методики» // Ученые труды. Вып. 7. Пятнадцать лет факультету государственного управления / Отв. ред. Л.Б.Логунова. – М.: КДУ, 2009. – С. 238–276 (Совместно с Л.Е.Туминой); «Создатель школы судебного красноречия в России. Анатолий Федорович Кони (1844–1927)» // Судьбы творцов российской науки и культуры. – М.: АРГАМАК-МЕДИА, 2014. – С. 525–567. (Совместно с Л.Е.Туминой); «Певец Москвы и Университета.

Алексей Федорович Мерзляков (1778–1830)» // Судьбы творцов российской науки и культуры. – М.: АРГАМАК-МЕДИА, 2014. – С. 638–683. (Совместно с Л.Е.Туминой); «Питомец Университета, учитель Гения, теоретик Риторики. Николай Федорович Кошанский (1781/4/5/7–1831)» // Судьбы творцов российской науки и культуры. – М.: АРГАМАК-МЕДИА, 2014. – С. 684–724. (Совместно с Л.Е.Туминой); «Деловые коммуникации. Программа дисциплины» // Эффективное управление. Сборник материалов 3-й научно-практической конференции, посвященной памяти заслуженного профессора Московского университета М.И.Панова (25–27 октября 2016 года, г. Москва, Россия) / Авторы-сост. и ответств. редакторы Сурин А.В., Царенко А.С. – М.: Полиграф сервис, 2017. – С. 33–93.

Профессор М.И.Панов много писал о роли риторики в истории мировой культуры. Я ограничусь только лишь кратким конспектом.

*Античная риторика. Становление ораторского искусства в Древней Греции.* Ороакустический характер афинской демократии и особенности ее воздействия на становление риторики. Народный суд (Гелиэя) как один из самых главных элементов жизни Афин, определивший ороакустические основы афинской демократии. Логографы и их роль в афинском судопроизводстве. Риторика и реальная политическая практика: Перикл (ок. 495–429 до н.э.) как политический оратор. Истоки риторики: Коракас и Тисий. Трактат Коракса «Искусство речей» (466 г. до н.э.). Горгий из Леонтин (ок. 480 – ок. 380 до н.э.) как основоположник системы риторического образования. Вклад Горгия в создание риторики нового типа. Образцовые речи Горгия: «Олимпийская речь», «Похвала Елене». Роль софистики в становлении риторики. Протагор из Абдер (ок. 481 – ок. 411 до н.э.) как один из родоначальников филологии и риторики. Борьба риторики и философии за право быть универсальным мировоззрением античной культуры. Диалоги Платона (428 или 427 до н.э. – 348 или 347) как вершина развития искусства диалога. Разработка теории красноречия Аристотелем (384–322 до н.э.). Создание филологии как науки и становление аттицизма и азианизма. Дионисий Галикарнасский (60–7 до н.э.) как один из представителей аттицизма. Создание греческим ритором Цецилием из Калакты «Канона десяти аттических ораторов», ставшего эталоном для аттицистов: Антифонт Рамнунский (ок. 480–411 до н.э.), Андокид (ок. 440 – после 390 до н.э.), Исей (ок. 420–350 до н.э.), Лисий (ок. 459/458 – после 380 до н.э.), Исократ (436–338 до н.э.), Ликург (390–324 до н.э.), Гиперид (390–322 до н.э.), Демосфен (384–322 до н.э.), Эсхин (390–314 до н.э.), Динарх (ок. 360–290 до н.э.). Значение трактата Псевдо-Лонгина (III в. н.э.) «О возвышенном». Азианизм и аттицизм в теории и практике ораторского искусства Древнего Рима.

*Римская риторика: становление и развитие.* Марк Порций Катон Старший Цензорий (234–149 до н.э.) как родоначальник римской риторики. Квинт Гортензий Гортал (114–50 до н.э.) как яркий представитель азианского стиля красноречия. Марк Туллий Цицерон (106 – 43 до н.э.) – вершина теории римского красноречия. Гай Юлий Цезарь (100–44 до н.э.) как политический и военный оратор. Риторика Марка Порция Катона Младшего Утического (95–46 до н.э.). Марк Антоний (82–30 до н.э.) как политический оратор. Марк Фабий Квинтилиан (ок. 35 – ок. 96 н.э.) и его «Двенадцать книг риторических наставлений». Риторическое наследие Квинтилиана. Последние века римской риторики: Гай Плиний Секунд, прозванный Старшим (23/24–79 н.э.), Гай Плиний Цецилий Секунд, прозванный Младшим (61/62–111/113 н.э.), Публий Корнелий Тацит (ок. 58 – ок. 117 н.э.) как историк римской риторики (Трактат «Об ораторах»). Эпоха крушения республики. Вторая софистика: разработка классического риторического наследия. Флавий Дион Концейан из Прусы (ок. 40 – 120 н.э.),

прозванный Хрисостомом (Златоустом), его знаменитые речи. Элий Аристид (ок. 117 (или 129) – 187 н.э.) как крупнейший представитель второй софистики. Языческая риторика: последние века. Либаний (314 – ок. 393) как учитель красноречия и теоретик риторики. Фемистий (320–390) как «царь речей». Гимерий (310/315–386) как учитель риторики (его ученики: Св. Григорий Богослов (Назианзин) (329/330–390), Св. Василий Великий (330–379)). Трагический зигзаг языческой риторики: Флавий Клавдий Юлиан, прозванный Апостата (Отступник) (332–363).

*Теория и практика красноречия в Библии.* Особенности образцов красноречия *Ветхого Завета*. Пророки Ветхого Завета: вдохновенный оратор, возвещающий что-то, открытое ему Богом, Божий глашатай: Моисей; Аарон («голос и «уста» Моисея); Самуил, Нафан и др. «Великие пророки»: Исайя, Иеремия, Иезекииль, Даниил; «Малые пророки»: Осия, Иоиль, Амос, Авдий, Иона, Михей, Аввакум, Софония, Аггей, Захария, Малахия. Обличительная риторика пророков Исайи, Иеремии, Иезекииля. Особенности ораторского стиля в речах пророков. Ветхозаветные этико-риторические принципы речевого поведения.

Особенности образцов красноречия *Нового Завета*. Проповеди Иисуса Христа как образцы ораторского искусства. Апостол Павел как практик ораторского искусства. Ораторское искусство Великих Отцов Церкви: Василий Великий (329–379), Григорий Богослов, или Назианзин (329–389), Иоанн Златоуст (после 341–407), их вклад в развитие теории и практики красноречия. Иоанн Златоуст: «Слово первое о священстве», «Беседа о любви к ближним, посвященная Первому посланию апостола Павла к коринфянам» как блестящие образцы религиозной риторики. Значение религиозной риторики в целом для развития теории и практики ораторского искусства.

*«С востока свет»: риторика в странах Востока.* Специфика древнекитайской философии и особенности общения в рамках китайской культуры; особенности риторики в конфуцианстве. Разработка теории и практики красноречия в философском и логическом учении буддизма, вызванная необходимостью отстаивать свои позиции в постоянных диспутах с последователями индуизма (проигравший в споре был обязан принять религию победителя или покончить с собой). Становление ислама и проблемы риторики. Проповеди Мухаммеда. Особенности использования тропов и фигур риторики в *исламской традиции*, основанной на образах и метафорах Корана.

*Риторика Средних веков. Ораторское искусство в Византии.* Гермоген из Тарса. (ок. 160 – ок. 230) как «патриарх», первоучитель византийской риторической теории; Патриарх Фотий (ок. 810 или 820 – после 890) и его вклад в риторическую практику. Михаил Пселл (1018 – ок. 1078 или ок. 1096) и его вклад в разработку теории, практики и истории риторики.

*Западноевропейское средневековье и риторика.* Разработка проблем риторики как учебной дисциплины: Марциан Капелла (360–428), автор компендиума (в 9-ти книгах) «О браке Филологии и Меркурия», содержащего изложение семи «свободных искусств»; Аниций Манлий Торкват Северин Боэций (ок. 480 – 524/526) как создатель учебных руководств по семи свободным искусствам. Роль риторики в средневековой схоластике. Техника диспутов средневековых схоластов. Вклад схоластики в разработку системы риторических фигур. Создание самой изощренной классификации фигур риторики, содержащей их наибольшее число за всю предыдущую и последующую историю. Средневековая мнемоника: Раймонд Луллий (ок. 1235 – ок. 1315), Петр Испанский. Данте Алигьери (1265–1321) и его вклад в развитие риторической практики.

*Риторика эпохи Возрождения.* Франческо Петрарка (1304–1374), Поджо Браччолини (1380–1459) – их вклад в развитие риторики в Италии. Диалог в эпоху Возрождения:

Николай Кузанский (1401–1464): «Простец о мудрости»; Эразм Роттердамский (1469–1536): «Разговоры запросто» и «Цицеронианец»; Мартин Лютер (1483–1546): «Застольные беседы»; Никколо Макиавелли (1469–1527): «О военном искусстве»; Бальдассарре Кастильоне (1478–1529): «Книга о придворном». Риторические аспекты полемики Эразма Роттердамского (1469–1536) и Мартина Лютера (1483–1546) о свободе и рабстве воли. Лоренцо Валла (1405/7–1457) и его вклад в развитие филологии, философии и риторики. Фрэнсис Бэкон (1561–1626) и его учение о риторике и ее преподавании.

*Французская риторика XVI – XVIII вв.* Гуманистическая риторика XVI века: дю Перрон «О превосходстве красноречия»; Жак Омью «Проект королевского украшения (фигуры и украшения)»; Антуан Фоклен «Французская риторика»; деятельность Пибрака, Пьера де Ронсара (1542–1585), Теодора Агриппы д'Обинье (1552–1572). Пьер де ла Раме (Петр Рамус, 1515–1572) об изменении соотношения между тремя частями риторики. «Опыты» французского философа-гуманиста и писателя Мишеля Эйкема де Монтеня (1533–1592) как образец практически ориентированной риторики. Герцог Франсуа VI де Ларошфуко (1613–1680) и разработка практически ориентированного красноречия и правил этикетного общения.

*Политическое красноречие во Франции XVIII – начала XX века.* Политическое ораторское искусство эпохи Великой Французской революции: граф Оноре-Габриэль Рикети де Мирабо (1749–1791), Жак-Пьер Бриссо де Вальвилль (1754–1793), Пьер Виктюрньен Вержье (1753–1793), Марк Давид Ласурс (1763–1793), Жорж-Жак Дантон (1759–1794), Максимильен Мари Изидор Робеспьер (1758–1794). Риторические аспекты противостояния Горы (якобинцев) и Жиронды. Жан-Жорес (1859–1914) и его антимилитаристская риторика.

*Красноречие Древней Руси.* «Учительное», или дидактическое красноречие как один из видов ораторской прозы: «Поучение к Братии» Луки Жидяты (Жирята, ум. в 1059/60); «Поучение» Феодосия Печерского (ок. 1036–1074); «Поучение» Серапиона Владимирского (ум. в 1275); «Поучение» Владимира Мономаха (1053–1125); «Моление» и «Слово» Даниила Заточника (XIII–XIII вв.). Торжественное, или эпидейктическое красноречие: «Слово о Законе и благодати» Илариона Киевского (1037–1043); «Слова» Кирилла Туровского (ум. не позднее 1182). Политическое красноречие: «Слово о полку Игореве».

*Русская риторика XVI века.* Переписка Ивана Грозного (1530–1584) с Андреем Курбским (1528–1883) как образец политически ориентированной риторики. Народное красноречие «Домостроя».

*Ораторское искусство XVII века.* Первый древнерусский трактат о науках «Сказание о семи свободных мудростех». Первая русская риторика 1620 года. Трактат по гомилетике «Наука короткая альбо способ зложения казаня» (1659) Иоанникия Галятовского (ум. 1688 г.). Церковная реформа и «огнепальное» красноречие протопопа Аввакума (1620/21–1682). «Книга избранная вкратце о девяти муссах и семи свободных художествах» (1672) Николая Спафария (1636–1708). Епифаний Славинецкий (начало XVII века – 1675) как ритор. Симеон Полоцкий (1629–1680) и его вклад в теорию и практику ораторского искусства. «Риторика» Михаила Усачева (1699 г.). Ян-Андрей Белобочкий как теоретик ораторского искусства. «Великая наука Раймунда Луллия» (1698–1699). Братья Иоанникий Лихуд (1633–1717) и Софроний Лихуд (1652–1730) как преподаватели логики и риторики и авторы пособий по риторике. «Риторика» Софрония Лихуда (1698 г.). «Риторическая рука» (1699 г.) Стефана Яворского (1658–1722).

*Русское ораторское искусство начала XVIII века.* Речь Петра I (1672–1725) 27 июня 1709 г. перед Полтавской битвой как один из высших образцов искусства риторики.

Знаменитая речь Феофана Прокоповича (1681–1736) после победы в Полтавской битве. Феофан Прокопович как знаменитый проповедник, создатель учебников по риторике, внесший значительный вклад в теорию и практику ораторского искусства. Учение о красноречии В.К.Тредиаковского (1703–1768) и А.П.Сумарокова (1717–1777). Риторическое наследие М.В.Ломоносова (1711–1765): «Краткое руководство к риторике на пользу любителей сладкоречия» (1743) и «Краткое руководство к красноречию. Книга первая, в которой содержится риторика...» (1748). Разработка теории и практики ораторского искусства М.М.Сперанским (1772–1839). «Правила высшего красноречия» (1792, изданные в 1844 г.).

*Расцвет теории и практики ораторского искусства в первой половине XIX века.* Труды А.С.Никольского (1755–1834): «Краткая логика и риторика для учащихся в Российских духовных училищах» (1790); «Основания Российской словесности. Риторика» (1807). Труды И.С.Рижского (1759–1811) по теории красноречия. А.Ф.Мерзляков (1778–1830) как теоретик риторики: «Краткая риторика. Или Правила, относящиеся ко всем родам сочинений прозаических: В пользу благородных воспитанников Университетского пансиона» (1809). «Общая риторика» (1818) и «Частная риторика» (1832) Н.Ф.Кошанского (1781–1831). Вклад Н.И.Греча (1787–1867), Я.В.Толмачева (1779–1873), П.Е.Георгиевского (1791–1852), А.И.Галича (1803–1852), И.И.Давыдова (1794–1863), К.П.Зеленецкого (1812–1857) в развитие риторики.

*Русское судебное красноречие последней трети XIX – начала XX века.* А.Ф.Кони (1844–1927) как создатель школы судебного красноречия в России. Речи Ф.Н.Плевако (1842–1908/09), П.А.Александрова (1838–1893), С.А.Андреевского (1847–1918), А.И.Урусова (1843–1900), В.Д.Спасовича (1829–1906), К.К.Арсеньева (1837–1919), Н.П.Карабчевского (1851–1925) – непревзойденные образцы в адвокатской практике России. «Русское судебное красноречие» – вклад в разработку теоретических проблем судебной риторики.

Профессор М.И.Панов часто обращался в своих работах к истории красноречия в Древней Греции. Это был не просто и не только анализ становления и развития теории и практики ораторского искусства, но и неизбежная попытка осмыслить влияние греческого культурного наследия (колыбели европейской и во многом мировой культуры!) на разработку различных аспектов риторики в дальнейшем. Замечательный русский ученый-филолог С.С.Аверинцев писал: «Греки создали не только свою собственную культуру – они создали парадигму культуры вообще»; «То, что мы называем «культурой», греки называли *paideia*, собственно «воспитание», то, что передается и прививается ребенку, *país*. В центре *paideia* – две силы: воспитание мысли и воспитание слова – философия, ищущая истины, и риторика – самое сердце культуры античного типа»<sup>2</sup>.

Принципиально важным для понимания специфики красноречия в Древней Греции, по мнению М.И.Панова, является осмысление сущности полисного мышления, роли демократии в Афинах, специфики судопроизводства (Гелиэя и т.д.). Об этом М.И.Панов писал во многих своих статьях<sup>3</sup>.

<sup>2</sup> Аверинцев С.С. Античный риторический идеал и культура Возрождения // Античное наследие в культуре Возрождения. – М., 1984. – С. 145.

<sup>3</sup> Панов М.И. Афинская демократия, судопроизводство, ораторское искусство: как все это влияло на переговорный процесс? // Ведение переговоров: Междисциплинарный подход. – М.: Университетский гуманитарный лицей; «Янус-К», 1998. – С. 172–180; Панов М.И. Могут ли речи ораторов повлиять на механизм принятия решений? // Системная аналитика и проблемы принятия решений. – М.: Университетский гуманитарный лицей; «Янус-К», 1999. – С. 197–205; Панов М.И. Действительно ли слово ратора в состоянии повлиять на ход истории? // Филологический журнал: Межвузовский сборник научных трудов / Сост. Г.Д.Ушакова. – Южно-Сахалинск: Изд-во СахГУ, 2000. – Вып. IX. – С. 67 – 80; Панов М.И. Может ли слово

Профессор М.И.Панов считал, что важным теоретическим и одновременно прагматически ориентированным направлением в разработке риторического наследия являются попытки рациональной реконструкции построения механизмов принятия решений на основе анализа речей риторов, которые повлияли на ход истории<sup>4</sup>.

В качестве примера М.И.Панов рассматривал, как влияли речи риторов на судьбы античного мира. Ороакустический характер афинской демократии давал возможности (которые нам сегодня даже трудно представить в полной мере) манипулировать мнением и настроениями граждан при помощи слова. М.И.Панов утверждал, что именно последствиями воздействия красноречия риторов только и можно объяснить иногда необъяснимые с точки зрения здравого смысла решения, принимаемые гражданами Афин в Народном собрании и приводящие государство к катастрофическим последствиям. Одно из таких решений было вызвано речью Перикла (ок. 495–429 до н.э.) и привело к трагической для Афин Пелопоннесской войне (431–404). Конечно же, речь Перикла была поводом, а не причиной, вызвавшей войну. Но, с другой стороны, ее можно рассматривать и в качестве одной из причин, запустивших механизм самой сокрушительной для афинского государства военной катастрофы. Да, действительно, противоречия между Афинским морским союзом, гегемоном которого являлись Афины, с одной стороны, и Пелопоннесским союзом во главе со Спартой (Лакедемоном) – с другой, были практически непримиримы. Более того, многие государства – члены Пелопоннесского союза проголосовали за войну с Афинами, но среди руководителей Спарты нашлись здравомыслящие люди, отправившие посольство к афинянам. Требования лакедемонян были суровы, но одновременно они готовы были уступить и снять многие из своих условий, понимая, что надвигающаяся война будет страшной.

И тогда Перикл произнес в Народном собрании речь (ее, как и другие речи Перикла, приводит Фукидид (ок. 460–400 до н.э.) в своей «Истории»), которая, казалось бы, содержала очень четко продуманную, тщательно логически аргументированную программу ведения войны (но жизнь, увы, не логический процесс, а реальный). Более того, Перикл последними словами своей речи фактически спровоцировал граждан Афин, и война стала неизбежной, хотя сам Перикл убеждал сограждан, что Спарта на войну не пойдет. Вот окончание этой речи:

«Много я вижу и других оснований надеяться, что мы одержим верх, если только не будем стремиться к новым завоеваниям и без нужды подвергаться опасностям. Я опасаюсь гораздо больше наших собственных ошибок, чем вражеских замыслов. Но об этом – в другой раз, когда дело действительно дойдет до войны. А теперь сначала отпустим послов, дав им следующий ответ: мы открываем мегарцам наш рынок и гавани, если лакедемоняне также перестанут изгонять чужестранцев – нас, афиняне, и наших союзников (ведь и то, и другое соответствует мирному договору); мы признаем и независимость союзников (поскольку они

---

ритора изменить ход истории? // Филологический журнал: Межвузовский сборник научных трудов / Сост. Г.Д.Ушакова. – Южно-Сахалинск: Изд-во СахГУ, 2001. – Вып. IX; *Панов М.И.* Ороакустическая основа афинской демократии // Эффективная коммуникация: история, теория, практика: Словарь-справочник / Отв. ред. М.И.Панов; сост. М.И.Панов, Л.Е.Тумина. – М.: ООО «Агентство «КРПА Олимп», 2005. – С. 25–28.

<sup>4</sup> *Панов М.И.* Афинская демократия, судопроизводство, ораторское искусство: как все это влияло на переговорный процесс? // Ведение переговоров: Междисциплинарный подход / Отв. редакторы М.И.Панов, В.В.Петров, А.В.Сурин. – М.: Университетский гуманитарный лицей; «Янус-К», 1998; *Панов М.И.* Могут ли речи ораторов повлиять на механизм принятия решений / Системная аналитика и проблемы принятия решений / Отв. редакторы М.И.Панов, В.В.Петров, А.В.Сурин. – М., 1999; *Панов М.И., Петров В.В.* Действительно ли слово ритора в состоянии повлиять на ход истории? // Филологический журнал: Межвузовский сборник научных статей / Сост. Г.Д.Ушакова. – Южно-Сахалинск: Изд-во СахГУ, 2000. – Вып. IX. – С. 67–80.

были уже независимыми при заключении договора), если лакедемоняне также предоставят своим городам управляться по их собственному усмотрению, а не только по произволу лакедемонян. Мы также готовы, согласно договору, подчиниться решению третейского суда. Войны мы не начнем, но в случае нападения будем защищаться. Это справедливый и достойный нашего города ответ. Однако следует иметь в виду, что война неизбежна. И чем охотнее мы примем вызов, тем менее яростным будет нападение врагов. Помните, что там, где величайшие опасности, там и величайшие почести для города и для каждого отдельного гражданина. Наши отцы выдержали натиск мидян (хотя и начали войну, не обладая столь великими средствами нашей державы, как мы, и им даже пришлось бросить свое имущество), и изгнанием Варвара, и тем, что возвысили нашу державу до ее теперешнего величия, они обязаны более своей мудрости, чем слепому счастью, и более своей моральной стойкости, чем материальной силе. Мы должны быть достойны наших предков и всеми силами противостоять врагам, с тем, чтобы передать потомству нашу державу не менее великой и могущественной»<sup>5</sup>.

И слово ритора действительно изменило ход истории – Афины стремительно приближались к катастрофе.

Еще одна попытка разорвать бесконечную цепь злосчастных войн со Спартой связана с именем ритора Андокида (ок. 440 – после 390). Прежде чем перейти к изложению ситуации, напомним, что Андокид запятнал себя участием в деле гермокопидов (осквернителей герм – изображений почитаемого народом бога Гермеса, изображений, находившихся в Афинах буквально повсюду): в 415 году до н.э. Алкивиад (ок. 450–404 до н.э.), родственник Перикла, друг Сократа (ок. 470–399 до н.э.) (который спас Алкивиаду жизнь в бою), человек, сколь талантливый, столь и безнравственный, предложил нанести удар спартанцам экспедицией на Сицилию. Была собрана огромная армия, подготовлен мощный флот, все было готово к отплытию. Кто знает, если бы экспедиция удалась, то мир эллинизма вполне мог бы оказаться связанным не с именем Александра Македонского (356–323 до н.э.), а с именем Алкивиада? Но накануне выхода в море в Афинах произошло страшное кощунство – осквернение герм. Подозрение пало на Алкивиада и его друзей-аристократов. Алкивиад готов был предстать перед судом, но афиняне отлично понимали, что за ним стоят тысячи гоплитов и моряков, надеявшихся нажиться на экспедиции. Алкивиаду было предложено отправиться в Сицилию, а расследование шло своим чередом. И вот Андокид донес на Алкивиада и его друзей как на участников кощунств. В результате отозванный из Сицилии Алкивиад перешел на сторону Спарты, и с его помощью лакедемоняне нанесли Афинам страшное поражение: воины на Сицилии были либо перебиты, либо подыхали в каменоломнях, а надежды афинской демократии получить прибыль от экспедиции провалились. Виноватым же в этом крушении надежд демократов оказался Андокид со своим доносом, а аристократы были «благодарны» ему за казни своих родственников и друзей. Андокид был изгнан из Афин и смог возвратиться на родину только через много лет. В 391 году до н.э. он был одним из послов, пытавшихся заключить мир со Спартой. Вот окончание его знаменитой речи «О мире с лакедемонянами»:

«Действительно, было когда-то время, афиняне, когда мы не имели ни стен, ни кораблей. Заимев же их, мы положили начало нашему благополучию. Если вы и теперь стремитесь к нему, обзаведитесь вновь и стенами, и кораблями. Опираясь на это, наши отцы добились для государства такого могущества, какого не имел еще ни один другой город. В отношениях с эллинами они действовали при этом то убеждением, то хитростью, то

---

<sup>5</sup> Фукидид. История / Перевод Г.А.Стратановского. – М., 1999.

подкупом, то силою. Убеждением добились мы того, чтобы в Афинах происходили выборы эллинотамиев. Заведовавших союзной казной, чтобы у нас проводился сбор кораблей и чтобы мы, а не кто другой, предоставляли триеры тем городам, которые их не имели. Хитростью провели мы пелопоннесцев при постройке стен. Подкупом добились от лакедемонян того, чтобы не нести за это ответа. Силой одолели противников и добились власти над эллинами. И все это было сделано нами за восемьдесят пять лет. Потерпев поражение в войне, мы потеряли и прочее свое достояние, и стены и корабли забрали у нас лакедемоняне в виде залога: кораблями они завладели сами, а стены разрушили для того, чтобы мы не смогли с помощью всего этого вновь добиться могущества для нашего государства. Однако, послушавшись нас, сюда явились теперь полномочные послы лакедемонян. Они возвращают нам залог, они разрешают нам иметь стены и корабли и признают нашими острова. И вот, когда мы вновь имеем возможность получить такой же источник благополучия, каким владели наши предки, находятся люди, которые говорят, что не следует заключать этот мир. Пусть они выступят, – возможность для этого мы им предоставили, договорившись об отсрочке в сорок дней для обсуждения мира, – пусть хоть одна, которая приемлема: ее можно тогда удалить. Или если есть кто-нибудь, кто хочет добавить что-либо свое, пусть он также выступит и убедит вас приписать его добавление к статьям мирного договора. Пользуясь всеми статьями мирного договора, вы сможете жить в мире. Если же ни одна из них вам не нравится, неизбежна война. Все зависит от вас, афиняне, выбирайте, что вам угодно. С одной стороны, здесь присутствуют аргивяне и коринфяне, готовые доказать, что война лучше; с другой – лакедемоняне, стремящиеся убедить вас заключить мир. Окончательное решение зависит от вас, а не от лакедемонян, и этого добились мы – ваши послы. Теперь же мы, послы, уполномочиваем вас всех также быть послами. Ведь каждый из вас, кому придется поднять руку при голосовании, станет послом, ведущим переговоры либо о мире, либо о войне, в соответствии с тем, какого мнения он придерживается. Помните, афиняне, о наших словах и голосуйте за то, в чем вам никогда не придется раскаиваться»<sup>6</sup>.

Но слово, взывающее о мире, не было услышано. Демагоги (как и Перикл в своей речи, спровоцировавшей Пелопоннесскую войну потребовали от Спарты заведомо невыполнимых условий, и война вспыхнула с новой силой.

Очень серьезная проблема, как считал М.И.Панов, это канон десяти аттических ораторов. Из большого числа аттических ораторов, известных в свое время, позднейшие греческие ученые в эллинистическую эпоху признали наилучшими только десять, и потому только речи этой «декады» и сохранились до нашего времени. Так называемый «Канон десяти аттических ораторов», возникший на основе отбора, произведенными пергамскими учеными во II веке до н.э., был окончательно утвержден, по некоторым сведениям, в эпоху Августа греческим ритором Цецилием из Калакты, воинствующим атикистом и последователем Аполлодора (трактат «О десяти ораторах»). В канон входят: Антифонт Рамнунский (ок. 480–411 до н.э.), Андокид (ок. 440 – после 390 до н.э.), Исей (ок. 420–350 до н.э.), Лисий (ок. 459/458 – после 380 до н.э.), Исократ (436–338 до н.э.), Ликург (390–324 до н.э.), Гиперид (390–322 до н.э.), Демосфен (384–322 до н.э.), Эсхин (390–314 до н.э.), Динарх (ок. 360–290 до н.э.). Горгий (ок. 480 – ок. 380 до н.э.) в этот канон включен не был. Изучение произведений этих десяти авторов считалось достаточной тренировкой в риторике.

---

<sup>6</sup> Андокид. Речи, или История святотатцев (С приложением параллельных свидетельств о процессе разрушителей герм в Афинах в 415 г. до н.э.) / Пер. и коммент. Э.Д.Фролова. – СПб., 1996.



Конечно, нам предпочтительно было бы изучать аттическое красноречие безотносительно к этому канону, но наши сведения об ораторах сильно им обусловлены.

Традиционно упор делается на риторическом наследии Демосфена (ок. 384–322 до н.э.), и это вполне объяснимо: сохранилось большое количество речей, имеются многочисленные оценки теоретиков риторики более позднего времени, а самое главное — это ореол борца за свободу и независимость Афин («патриотизм», на самом деле, позорно оплаченный персидским золотом!). Гораздо сложнее ситуация с другими риториками, включенными в этот канон.

Профессор М.И.Панов проделал колоссальную работу по созданию биографий всех десяти аттических ораторов, включенных в канон, и рассмотрению риторического наследия этих великих представителей античного искусства. Им были выделены основания включения тех или иных риторов в канон десяти аттических ораторов. М.И.Панов показал, как эволюционировала система имен, включенных в канон, и почему происходили эти изменения; каков вклад каждого ритора в теорию и практику красноречия; как оценивали риторическое наследие этих десяти авторов их современники и теоретики ораторского искусства более позднего времени. М.И.Пановым были прочитаны и проанализированы все сохранившиеся наиболее значимые речи этих риторов; труды теоретиков ораторского искусства; работы древних и новых авторов, максимально освещающих данную проблематику; и, наконец, общекультурная литература, позволяющая «вписать» сугубо риторические проблемы, связанные с жизнью и деятельностью десяти аттических ораторов, в общекультурный контекст.

Впервые М.И.Панов предпринял попытку рассмотрения наследия десяти аттических ораторов, включенных в канон, в программе «Ораторское искусство в Древней Греции»<sup>7</sup>. Полный вариант биографий десяти аттических ораторов представлен в словаре-справочнике «Эффективная коммуникация: история, теория, практика»<sup>8</sup>.

Риторика Древнего Рима представлена М.И.Пановым биографиями трех самых известных риторов и теоретиков ораторского искусства: Горгалом Квинтом Гортензией (114–50 до н.э.)<sup>9</sup>, Марком Туллем Цицероном (106–43 до н.э.)<sup>10</sup>, Марком Фабием Квинтилианом (ок. 35 – ок. 96)<sup>11</sup>.

Особое внимание М.И.Панов уделял представителям Греческой риторики в Римской империи, или так называемой второй софистике<sup>12</sup> (течение в античной культуре, возникшее в начале II века в Малой Азии и развивающееся до конца IV в.): Диону Хрисостому (ок. 40–120), прозванному за свое красноречие Хрисостомом («Златоустом») <sup>13</sup>; Либанию (Ливанию) (314 – ок. 393)<sup>14</sup>; Юлиану Флавию Клавдию (332–363), прозванному Отступником (Апостата)<sup>15</sup>; Иоанну Златоусту (после 341–407)<sup>16</sup>. Представители второй софистики уделяли большое внимание разработке классического риторического наследия, обращаясь к так

<sup>7</sup> См.: Риторика: Методология и практика: Сборник программ / Отв. ред. и сост. М.И.Панов и Л.Е.Тумина. – М.: МПГУ; Ярославль: «Ремдер», 2003. – С. 316–375.

<sup>8</sup> *Панов М.И.* Канон десяти аттических ораторов // Эффективная коммуникация: история, теория, практика: Словарь-справочник / Отв. ред. М.И.Панов; сост. М.И.Панов, Л.Е.Тумина. – М.: ООО «Агентство «КРПА Олимп», 2005. – С. 40–123.

<sup>9</sup> *Панов М.И.* Гортензий Горгал Квинт // Там же. – С. 123–126.

<sup>10</sup> *Панов М.И.* Цицерон Марк Туллий // Там же. – С. 126–146.

<sup>11</sup> *Панов М.И.* Квинтилиан Марк Фабий // Там же. – С. 146–151.

<sup>12</sup> *Панов М.И.* Вторая софистика // Там же. – С. 151–153.

<sup>13</sup> *Панов М.И.* Дион Хрисостом // Там же. – С. 153–160.

<sup>14</sup> *Панов М.И.* Либаний // Там же. – С. 160–164.

<sup>15</sup> *Панов М.И.* Юлиан Флавий Клавдий // Там же. – С. 165–173.

<sup>16</sup> *Панов М.И.* Иоанн Златоуст // Там же. – С. 173–178.

называемому канону десяти аттических ораторов, стремились воздействовать своими речами (Элий Аристид (ок. 117 (или 129) – 187 н.э.), Либаний (314–393) на римских императоров.

Профессор М.И.Панов прекрасно знал французскую риторику. Он считал, что из всех зарубежных риторик французская риторика – самая богатая, самая изученная и самая влиятельная. Это можно проследить на концептуальном уровне, оценивая вклад мыслителей Франции в разработку теории и истории ораторского искусства<sup>17</sup> и изучая живое слово, т.е. лучшие образцы, в первую очередь политического и судебного красноречия.

Французской политической риторике М.И.Панов посвятил целую серию статей, включая и такую, как «Политическое красноречие эпохи Великой французской революции»<sup>18</sup>. Он подчеркивал, что революция 1789–1793 гг. – уникальное явление не только в истории Франции, но и в мировой истории. Не приходится удивляться поэтому, что осмыслению связанных с ней событий и характеристике ее деятелей посвящено такое количество произведений, причем не только выдающихся теоретиков, но и блестящих писателей.

Профессор Панов отмечал и еще один очень важный аспект с точки зрения истории риторики – это ороакустический характер политического красноречия (столь характерный для афинской демократии), т.е. речь прозвучала здесь и сейчас, потрясла слушателей, и все, от нее, чаще всего, ничего не осталось! И даже если такая речь сохранилась, она уже не может передать того настроения оратора, восприятия слушателей, всего социокультурного контекста, поэтому-то даже сохранившиеся для потомства речи кажутся ходульными, напыщенными и т.д. Недаром французский поэт, эссеист, мыслитель Поль Валери (1871–1945) подчеркивал: «Истинный оратор пользуется образами, не выдерживающими критики. Великолепные в движении, они комичны в состоянии покоя» (Поль Валери. Тетради).

Большую сложность для анализа выдающихся ораторов Великой французской революции вызывает то обстоятельство, что многие из них не только представляли противоположные политические воззрения, но и меняли свои позиции, сжигая то, чему еще недавно поклонялись. Это не является показателем беспринципности или конформизма, отнюдь: логика политической борьбы заставляла отказываться от тех или иных установок, заключать новые союзы либо осознавать, что некогда выбранный раз и навсегда путь ведет либо в никуда, либо к катастрофе.

М.И.Панов считал, что самым блестящим политическим деятелем и самым ярким оратором начального периода Великой французской революции, живым символом этой эпохи был граф Оноре-Габриэль Рикети де Мирабо (1749–1791). Особенности его политического красноречия емко охарактеризовал А.С.Пушкин, назвав его «пламенный трибун» и дав, наверное, одну из самых ярких оценок его таланта неукротимого политического оратора: «Львиный рев колоссального Мирабо». М.И.Панов написал специальную статью о Мирабо как о политическом ораторе<sup>19</sup>.

Особое внимание М.И.Панов уделял риторическому противопоставлению жирондистов и якобинцев. Жирондисты – это блестящая плеяда политических ораторов. Среди них вожди Жиронды – Пьер Викторнъен Верньо (1753–1793)<sup>20</sup>, Жак-Пьер Бриссо де Вальвилль (1754–1793)<sup>21</sup>, Маргерит Эли Гаде (1758–1794), Марк Давид Ласурс (1763–1793), Шарль Жан Мари Барбару (1767–1794). Среди жирондистов были также Жером Петион де

<sup>17</sup> Панов М.И. Теория и практика красноречия во Франции // Там же. – С. 178–257.

<sup>18</sup> Панов М.И. Политическое красноречие эпохи Великой французской революции // Там же. – С. 195–207.

<sup>19</sup> Панов М.И. Мирабо как политический оратор // Там же. – С. 208–220.

<sup>20</sup> Панов М.И. Верньо как политический оратор // Там же. – С. 225–228.

<sup>21</sup> Панов М.И. Бриссо как политический оратор // Там же. – С. 221–225.

Вильнев (1756–1794), Жан Франсуа Дюко (1765–1793), Жан Дени Ланжюине (1753–1827), Жан-Баттист Луве де Кувре (1760–1797), автор известного романа «Похождения кавалера Фабласа» и «Мемуаров о французской революции», и др.

Главное, что жирондисты, представители самой влиятельной политической группировки на первоначальных этапах Великой французской революции, были непримиримыми противниками якобинцев, или сторонников Горы (монтаньяров), во главе с Максимилиеном Мари Изидором Робеспьером (1758–1794). Принципиально важно осознать, как подчеркивал М.И.Панов, что противостояние якобинцев и жирондистов, кроме общественного политического, имело и четко выраженный риторический аспект. Красноречие представителей партии жирондистов вполне может быть оценено не только как реализация программы конструктивного развития идей революции, но и воплощение политического красноречия. Ведь жирондисты, как подчеркивал известный английский историк, философ и публицист Томас Карлейль (1795–1881), – это «все республиканские вожаки, красноречивейшие во Франции, к тому же адвокаты».

Вождю якобинцев и, наверное, самой известной и самой неоднозначной фигуре среди столь неоднозначных политических деятелей эпохи Великой французской революции, Максимилиену Мари Изидору Робеспьеру М.И.Панов посвятил специальную статью<sup>22</sup>.

В истории мирового судебного красноречия Франция, по мнению М.И.Панова, занимает особое место. Именно здесь искусство судебной речи достигло своего апогея, до середины XIX в. французским судебным ораторам не было равных в Европе. Неудивительно, что в период своего становления русское судебное красноречие испытывало влияние французской школы. Но, как отмечал М.И.Панов, нельзя не сказать и о таком уникальном явлении, как вклад русских адвокатов в изучение истории французского судебного красноречия. Речь идет о таких выдающихся деятелях, как К.К.Арсеньев (1837–1917) и Н.П.Карабчевский (1851–1925)<sup>23</sup>.

Профессор М.И.Панов считал, что успех французского красноречия находился в прямой связи с развитием парламентского красноречия и учреждением суда присяжных. В значительной мере он был определен также созданием французского барро – независимого адвокатского сословия. Члены коллегии адвокатов были призваны публично выступать в суде с речью в защиту лиц, подвергавшихся судебному преследованию, поэтому их часто называли плэдирующими адвокатами (т.е. произносящими речь), в отличие от поверенных при судебных инстанциях, которые только готовили бумаги для оплаты. Поверенные в суде не выступали, так что вся ответственность за ведение дела в суде выпадала на долю плэдирующего адвоката, ему же приписывали неуспех или проигрыш дела. С другой стороны, ему же доставалась и известность в случае удачи.

Особой популярностью пользовались такие судебные деятели как Жербье, Ножан, Сен-Лоран, Лагно. Их называли «неподражаемые». Опубликованные речи этих ораторов, по мнению М.И.Панова, не дают представления об их мастерстве и производят впечатление пустых и вычурных. Однако современники отмечали, что сам процесс речи, очаровательно-гармоничный голос, прекрасная импровизация, умелое владение арсеналом общих мест и всевозможных цитат побеждали слушателей, не оставляя их равнодушными.

<sup>22</sup> Панов М.И. Робеспьер как политический оратор // Там же. – С. 233–236.

<sup>23</sup> Арсенев К.К. Французская адвокатура // Вестник Европы. 1886. Ч. 1.; Карабчевский Н.П. Современная французская адвокатура и новая школа французского красноречия (По поводу книги Леона Клери «Souvenirs du Palais») // Карабчевский Н.П. Около правосудия. – Тула, 2001; Карабчевский Н.П. Французский адвокат XVIII столетия // Там же.

М.И.Панов считал, что преобразователями судебного языка явились Никола Симон Анри Лэнге (1736–1794)<sup>24</sup> и граф Оноре Габриэль Рикети де Мирабо (1749–1791), очеловечившие французское красноречие, давшие ему силу и жизнь.

Профессор М.И.Панов долгое время пытался ответить на мучивший его очень непростой вопрос: почему равновесие между тремя частями риторики (т.е. инвенцией, диспозицией и элокуцией), обоснованное еще основоположниками теории красноречия в эпоху античности, нарушается во времена Средневековья, и особенно, в период Возрождения. Французский ученый-гуманист Пьер де ла Раме (1515–1572) считал, что инвенция и диспозиция должны быть включены в состав диалектики, а у риторики остается только одна «сфера влияния» – это элокуция, т.е. учение о тропах и фигурах. Поэтому-то его соотечественники столь большое внимание уделяли разработке данной проблематики. Это, в первую очередь, классификации тропов и фигур, которые создали Сезар Шено Дю Марсэ (1676–1756), Никола Бозе (1717–1789) и Пьер Фонтанье (годы жизни неизвестны).

Известный французский философ, историк, литературовед Цветан Тодоров (1939–2017) делает следующий принципиальный по значимости вывод: «К началу XIX в. классическая риторика прекратила свое существование, но, прежде чем исчезнуть, она сделала последнее усилие, по мощности превосходившее все предыдущие, и, словно стремясь предотвратить неминуемую смерть, породила целый ряд идей, непревзойденных по своей пронизательности. Эти идеи – настоящая лебединая песня классической риторики – заслуживают двойного рассмотрения; их следует проанализировать в теоретическом плане, ибо они до сих пор сохраняют свою актуальность, но также и в историческом плане: то, каким образом риторика завершила свое существование, наводит на разнообразные размышления» (Цветан Тодоров. Теории символа).

Во Франции этот период длился ровно 100 лет. Его началом можно считать 1730 г.; в этом году Сезар Шено Дю Марсэ опубликовал трактат по риторике, получивший во Франции такой широкий отклик, какого не знал ни один подобный труд, опубликованный ранее. Концом данного периода можно считать 1830 г., когда Фонтанье выпустил в свет последнее, исправленное издание своего «Классического пособия по изучению тропов».

Профессор М.И.Панов дал следующую общепринятую оценку классического риторического наследия<sup>25</sup>: широкое распространение точки зрения, согласно которой ко времени первой половины XX в. риторика себя исчерпала и интерес к ней практически повсеместно и полностью угас. И следует признать, что подобная позиция имеет право на существование. Это правда, но это не вся правда.

Прежде всего следует отметить, что во Франции во второй половине XX в. были переизданы все произведения классического риторического наследия, и это послужило колоссальным подспорьем при развитии новой риторики, неориторики. Еще один очень важный аспект – это рассмотрение классической французской риторики «глазами» современных авторов: «Тетради» Поля Валери (1871–1945), «Стилистика» Пьеро Гиро (1919–1983), «Старинная риторика» Ролана Барта (1915–1980) и т.д.

В теоретическом осмыслении проблем и трудностей русской риторики можно назвать множество достойных имен, но факт остается фактом: значительную часть XX века риторика в нашем Отечестве оказывалась не востребовавшей, более того, за ней утвердилось в

---

<sup>24</sup> Панов М.И. Лэнге Никола Симон Анри // Эффективная коммуникация: история, теория, практика: Словарь-справочник /Отв. ред. М.И.Панов; сост. М.И.Панов, Л.Е.Тумина. – М.: ООО «Агенство «КРПА Олимп», 2005. – С. 242–257.

<sup>25</sup> Панов М.И. Проблемы периодизации французской риторики // Там же. – С. 178–195.

энциклопедиях значение «напыщенного пустословия». Ситуация качественно изменилась в конце 80-х, а особенно в 90-е гг. XX века: появилось большое количество солидных теоретических публикаций<sup>26</sup>, а также весьма значительное число антологий и хрестоматий, отражающих разные методологические установки по отношению к осмыслению вклада российских мыслителей в теорию и практику риторики. Одним из направлений в этой области можно считать «Антологию русской риторики»<sup>27</sup> М.И.Панова, построенную по принципу предъявления образцов художественных и научных текстов по разным направлениям. Антология включает в себя следующие разделы: «Привет тебе, моя любовь, Россия!»; «Москва, Москва!.. Люблю тебя, как сын, как русский, – сильно, пламенно и нежно!»; «Бессмертное величие Кремля невыразимо смертными словами!»; «Язык, великолепный наш язык»; «Он – Пушкин, и бессмертный он!»; «Путь правды»; «Любовь к отеческим гробам»; «Экология и будущее цивилизации»; «О доблестях, о подвигах, о славе»; «Чужие изорвать мундиры о русские штыки...»; «Нам нужна Великая Россия!»; «И сердце бьется в упоенье...»; «Учись, мой сын: наука сокращает нам опыты быстротекущей жизни»; «Поэт идет – открыты вежды, но он не видит никого»; «Гений судебного красноречия»; «И беспощаден был удел бесчеловечного злодея, или Жалок тот, в ком совесть нечиста»; «Клеветникам России».

«Антология русской риторики» содержит полное изложение книги М.В.Ломоносова «Краткое руководство к красноречию», а также часть четвертую «О произношении» из его книги «Краткое руководство к риторике на пользу любителей сладкоречия», различные практикумы по риторике и большую вводную статью, играющую роль мини-учебника.

Профессор М.И.Панов считал, что в истории развития русского красноречия период первых десятилетий XIX в. оказался наиболее активным и продуктивным. Пожалуй, именно этот период в истории развития теории красноречия можно считать вершиной развития русской риторики. Первые десятилетия XIX в. — эпоха становления границ русского литературного языка, формирования единой системы литературного языка; эпоха сложных литературных процессов, широких общественных дискуссий о «старом» и «новом» слоге; эпоха развития сложного и богатого разнообразия функционально-речевых стилей.

Русские теоретики риторики этого периода — А.С.Никольский (1755—1834), И.С.Рижский (1759—1811), А.Ф.Мерзляков (1878—1830), Я.В.Толмачев (1779—1873), Н.Ф.Кошанский (1781—1831), Н.И.Греч (1787—1867), В.Т.Плаксин (1796—1869), П.Е.Георгиевский (1791—1852), А.И.Галич (1803—1852), И.И.Давыдов (1794—1863), К.П.Зеленецкий (1812—1857) и другие — создают работы, основной пафос которых направлен на определение принципов организации риторических текстов. Законы красноречия, или «правила общей риторики», распространяются на монологи, разговоры, письма, деловые бумаги, исторические сочинения, ораторские речи, сочинения научные и даже на произведения «изящной прозы» (повести, басни, сказки и т.д.). Специфику и основное назначение жанров риторики ученые этого времени видят в убеждении, научении, наставлении.

Работы по красноречию этого периода, следуя сложившейся традиции, включают разделы, которые представляют собой теоретическое и практическое изложение основ

<sup>26</sup> См.: Панов М.И., Тумина Л.Е. От риторики к теории и практике эффективной коммуникации XXI века // // Эффективная коммуникация: история, теория, практика: Словарь-справочник /Отв. ред. М.И.Панов; сост. М.И.Панов, Л.Е.Тумина. – М.: ООО «Агентство «КРПА Олимп», 2005. – С. 6–7.

<sup>27</sup> Антология русской риторики / Отв. ред. и сост. М.И.Панов. – М., 1997.

риторики. Риторические теории строятся на требовании соответствия избираемого слога (стиля) общему содержанию сочинения, задачам автора, особенностям его личности.

В первые десятилетия XIX в. риторика в своей традиционной форме продолжает жить как учебный предмет, преподающийся в качестве основного во всех учебных заведениях тогдашней России. Учебная риторика существует традиционно в двух формах. Это – общая риторика и частная риторика. В общей риторике излагаются законы изобретения, расположения и выражения мыслей; частная риторика включает в себе практические рекомендации по разным жанрам красноречия. В этот период появляются краткие риторики. В них сокращенно излагается курс риторики, который в каждом отдельном случае адресуется строго определенному учебному учреждению.

Середина XIX в. отмечена закатом риторики как науки о слове. Теоретические положения традиционной риторики об изобретении и расположении мыслей основывались не на анализе естественно возникающей и развивающейся мысли, а на внешнем, искусственном распространении ее путем определенных приемов. Известный теоретик риторики К.П.Зеленецкий писал: «В этом и заключалась коренная ошибка новейших учителей красноречия. Они говорили: вот вам 24 источника изобретения... В сущность предмета, в его особенности, в его внутренние и внешние стороны ему незачем вникать: общие места пригодны для всех вообще предметов и случаев. Вместо того, чтобы показать логический ход мысли и главные отношения мира понятий к миру внешнему... источники изобретения указывали на одни общности, не имевшие видимой связи ни между собою, ни с законами ума и сторонами мысли».

Ни в коем случае не принимая злобные нападки В.Г.Белинского на риторику (в его рецензиях на риторику Н.Ф.Кошанского), приходится признать, что определенные основания для такого рода критики имели место. Фактически теория риторики полностью оторвалась от живой практики ораторского искусства.

В это время рождается теория словесности, или «изящной словесности». Работы по словесности содержат общую теорию прозаических жанров, общее учение о слоге, его формах, изобразительных средствах языка, теорию перевода, основы теории критики и т.д. Однако этот предмет не решал основной задачи риторики – учить эффективно общению.

И все-таки, по мнению М.И.Панова, даже в самые сложные времена риторика развивалась, пробиваясь, как живой росток, через все препоны. М.И.Панов вполне обоснованно подчеркивал, что тема общения – «это болевой нерв современной риторики» (И.В.Пешков), ссылаясь на учение о риторическом диалоге М.М.Бахтина (1895–1975), который одним из первых «нащупал» и обнаружил этот нерв, эту ключевую из комплекса риторических идей – идею свободы речевого общения.

Появляется ли у риторики «второе дыхание»?

Профессор М.И.Панов смело ответил: «Да»<sup>28</sup>. Западные ученые, представители неориторики, обращаются к этой, как они сами подчеркивают, «до недавнего времени гонимой, но когда-то покрывшей себя славой науке»<sup>29</sup>. Ныне во Франции, Бельгии и Италии вновь ведутся исследования в области риторики. Такого рода тенденции имеют место и в США. Характерно, что современные представления о риторике — это не просто реанимация

<sup>28</sup> Панов М.И. Неориторика // Там же. – С. 472–474; Панов М.И. Зачем сегодня нужно искусство красноречия? // Бузук Г.Л., Ивин А.А., Панов М.И. Наука убеждать: Логика и риторика в вопросах и ответах. – М., 1992. – С. 212–214; Панов М.И. Риторика от античности до наших дней (Вступительная статья) // Антология русской риторики / Отв. ред. и сост. М.И.Панов. – М., 1997. Раздел: Появляется ли у риторики «второе дыхание»?

<sup>29</sup> Дюбуа Ж., Эделин Ф., Клинкаберг Ж.-М., Мэнге Ф., Пир Ф., Тринон А. Общая риторика / Общ. ред. А.К.Авеличева. – М., 1986. – С. 26.

тех идей и методов, которые ею разрабатывались традиционно. Это новое осмысление ее сути и возможностей. Пример такого осмысления — мнение Поля Валери, выдающегося французского поэта и теоретика литературы. Он определил риторику следующим образом: 1) риторика — это речевая модификация усвоенного языка; 2) риторика — это наука о языковых отклонениях; 3) риторика — искусство вербальных субституций (сокращений с добавлением), призванных служить оптимизации речи.

Неориторика, или новая риторика (название введено профессором Брюссельского университета Хаимом Перельманом (1912–1984), сегодня разрабатывается на стыке лингвистики, теории литературы, логики, философии. Причем характерно, что новая риторика имеет определенный национальный «окрас». Во Франции разработки в области новой риторики связываются с деятельностью Ролана Барта (1915–1980); наибольшее развитие получила так называемая метариторика, которая занимается теорией риторики и интерпретацией ее понятий. В США — это риторическая критика и риторическая методология. В Италии неориторика развивается в рамках литературной критики. В Бельгии сложились два направления новой риторики: это аргументативная риторика (Х.Перельман)<sup>30</sup> и общая риторика. Последняя представлена «группой мю» из Льежского университета (Жак Дюбуа и др.), названной в честь первой буквы греческого слова «метафора» (самая замечательная, считают они, из фигур риторики). Наиболее известны их книги «Общая риторика»<sup>31</sup> и «Риторика поэзии». В последней риторика определяется как дисциплина, изучающая приемы речевой деятельности, которые характеризуют, среди прочих дискурсов, литературный дискурс. Дискурс — это связный текст в совокупности с прагматическими, социокультурными, психологическими факторами или же речь, как целенаправленный социальный компонент взаимодействия людей и механизмов их сознания.

Теперь, после появления новой риторики, считается, что термин «риторика» должен иметь два смысла: 1) узкий — как обозначение комплексной дисциплины, изучающей ораторское искусство; 2) широкий — при котором объектом риторики становятся любые разновидности речевой коммуникации, рассматриваемые через призму осуществления заранее выбираемого воздействия на получателя сообщения. В этом случае риторика — это наука об убеждающей коммуникации. В настоящее время появилась и третья точка зрения. Она принадлежит современному итальянскому специалисту в области семантики Умберто Эко (1932–2016). Он считает, что риторика — это наука о порождении высказываний.

Сегодня принципиально значимой, по мнению М.И.Панова, является разработка различных концептуальных направлений, связанных с качественно новыми интерпретациями и систематиками такого классического риторического материала, каким являются тропы<sup>32</sup> и фигуры<sup>33</sup> (работы Романа Якобсона (1896–1982), Цветана Тодорова (1939–2017), группы «мю» из Льежского университета и др.). Не менее важным является осмысление новой

---

<sup>30</sup> Перельман Х., Олбрехт-Тытека Л. Из книги «Новая риторика: Трактат об аргументации» // Язык и моделирование социального взаимодействия / Сост. В.М.Сергеев и П.Б.Паршин; ред. В.В.Петров. – М., 1987.

<sup>31</sup> Дюбуа Ж., Эделин Ф., Клинкабург Ж.-М., Мэнге Ф., Пир Ф., Тринон А. Общая риторика / Общ. ред. А.К.Авеличева. – М., 1986.

<sup>32</sup> Панов М.И. Тропы риторики: Тропы; Метафора; Метафора в современной науке; Ономапейя; Ирония; Гипербола; Литота; Эвфемизм // Эффективная коммуникация: история, теория, практика: Словарь-справочник / Отв. ред. М.И.Панов; сост. М.И.Панов, Л.Е.Тумина. – М.: ООО «Агентство «КРПА Олимп», 2005.

<sup>33</sup> Панов М.И. Риторические фигуры: Фигуры; Анафора; Эпифора; Симплока; Градация; Полисиндетон; Эллипсис; Силлепсис; Асиндетон; Антитеза; Риторический вопрос // Эффективная коммуникация: история, теория, практика: Словарь-справочник / Отв. ред. М.И.Панов; сост. М.И.Панов, Л.Е.Тумина. – М.: ООО «Агентство «КРПА Олимп», 2005.

специфики такого важнейшего тропа риторики, каковым является метафора<sup>34</sup>. Но самое главное — развитие теории культуры в ведущих странах Западной Европы вызвало пристальное внимание к идеям и методам, которые когда-то давным-давно разрабатывались риторикой.

Реалии сегодняшнего дня, появление качественно новых коммуникативных технологий, особенно Интернета, у многих исследователей в области теории и практики коммуникации вызывают даже предположение о том, что риторика в ее классическом традиционном варианте окончательно умерла. Напомним, что первая «смерть» риторики приходилась на вторую половину XIX века, «вторая» – первую половину XX века, но риторика, как сказочный Феникс, возродилась в новом облики, уже начиная с 50-х годов XX века, под именем неориторики в трудах французских и бельгийских мыслителей. И вот рассуждения о новой, третьей и, видимо (как считают эти ученые), окончательной «смерти» риторики. В наиболее концентрированном виде, по мнению М.И.Панова, их выразил американский исследователь Лестер Туроу (1938–2016):

«Мир письменных средств связи, существовавший со времен распространения грамотности, базируется на линейных логических аргументах, которые следуют один за другим, причем последующий исходит из предыдущего. Эмоциональное воздействие письменного слова гораздо слабее, чем воздействие телеэкрана. Телевидение во многих отношениях отбрасывает нас назад в мир неграмотности. Ценится визуальное воздействие на эмоции и страхи, а не привлекательность строгой логики мысли. Логическое воздействие возможно и с помощью электронных СМИ, но они гораздо больше подходят для пробуждения эмоций, чем для передачи логической информации. Человеку приходится учиться читать. Это требует труда, времени и расходов. Учиться смотреть телевизор не нужно. Это не требует усилий. Разница очень велика. Словарный запас тех, кто выступает по телевидению, все время сужается, и одновременно сужается лексикон тех, кто его смотрит. Отход от письменного слова изменяет сам способ нашего мышления и принятия решений. Сегодня немислимы знаменитые ораторы и речи Древней Греции и Рима. То же можно сказать о выдающихся американских ораторах и знаменитых речах. Великие дебаты о рабстве между Кэлхауном и Уэбстером или Геттисбергская речь Линкольна ныне просто невозможны»<sup>35</sup>.

Прав он или не прав, покажет время, но очевидно, что игнорировать эти качественно преобразующие мир технологические процессы нельзя, они должны учитываться и реализовываться, как считал М.И.Панов, в новых учебных курсах, фундаментальных трактатах, энциклопедиях и словарях по теории и практике эффективной коммуникации.

---

<sup>34</sup> Панов М.И. Метафора; Метафора в современной науке // Эффективная коммуникация: история, теория, практика: Словарь-справочник /Отв. ред. М.И.Панов; сост. М.И.Панов, Л.Е.Тумина. – М.: ООО «Агентство «КРПА Олимп», 2005.

<sup>35</sup> Туроу Л. Будущее капитализма: Как экономика сегодняшнего дня формирует мир завтрашний // Новая постиндустриальная волна на Западе. – М., 1999.



**Творческая мастерская  
заслуженного профессора  
Московского университета  
*Михаила Ивановича Панова***

Согласно сложившейся традиции в сборнике материалов 5-й научно-практической конференции «Эффективное управление», посвященной памяти заслуженного профессора Московского университета Михаила Ивановича Панова, публикуется его программа дисциплины «Риторика».

## **РИТОРИКА. ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ.**

**Автор: д.филол.н., профессор М.И.Панов**

Всего – 108 часов,  
в том числе:  
лекций – 32 часа,  
семинаров – 16 часов,  
внеаудиторные занятия – 60 часов.

**Цель** данного учебного курса – это научить студентов, будущих специалистов в области управления, уменью убедительно, аргументировано излагать свои мысли, при этом уметь сделать это изложение наиболее красивым с точки зрения теории и практики красноречия.

**Задачи**, необходимые для реализации этой цели, таковы:

- овладение теоретическими знаниями в области риторики;
- освоение богатства практически ориентированного знания, накопленного как в мировой гуманитарной культуре, так и в речах лучших российских и зарубежных ораторов, выдающихся политических деятелей, специалистов в сфере государственного управления;
- приобретение практических навыков по уменью самому студенту убедительно и красиво говорить;
- умение анализировать речевые ошибки, проблемы, связанные с голосом, невербальным поведением во время выступления и т. д.
- преодоление «фобии сцены», то есть, страха перед публичным выступлением, приобретение умения держаться перед аудиторией.

**Требования к уровню освоения дисциплины:**

- овладение теоретическими знаниями в области риторики;
- знакомство с лучшими образцами наследия выдающихся государственных и политических ораторов;
- приобретение практических знаний в области современных техник и технологий эффективной коммуникации;
- умение самому подготовить и произнести речь на тему, связанную с управленческой проблематикой;

– умение анализировать речи студентов-коллег с точки зрения правильности построения речи, отсутствия речевых ошибок, умения держаться перед аудиторией и т.д.

**Формы контроля по дисциплине:**

– подготовка и произнесение студентами речей, посвященных тому или иному выдающемуся оратору – государственному или политическому деятелю;

– проведение на семинарах деловых игр на тему «Мой день в истории», где студенты представляют свои речи по реальным событиям в истории России, от имени того или иного государственного деятеля;

– проведение конкурса ораторов в рамках первого курса на тему «Моя программа процветания России» с предварительным заслушиванием и обсуждением речей в группах;

– в ходе подготовки конкурса проведение на семинарах деловых игр, суть которых анализ выступлений студентов с точки зрения невербалики, аргументации речи, речевых ошибок и т.д.;

– разбор речей студентов с точки зрения анализа использования их авторами риторического этоса, риторического логоса и риторического пафоса;

– разбор речей студентов с точки зрения анализа использования ими средств украшения речи, то есть тропов и фигур риторики.

**Критерии оценки знаний, умений и навыков:**

– знание теоретического материала, причем, как классического, так и современного;

– умение выступить с речью по проблематике, связанной с ораторским искусством;

– активное участие в деловых играх на семинарах по анализу речей коллег-студентов;

– практические навыки при разборе речей студентов;

– подготовка реферата, содержащего примеры тропов и фигур, а также анализ образа политического оратора (голос и невербалика).

**Форма оценки – зачет.**

**Критерии:**

– подготовка и выступление с речью «Мой день в истории» – 10 баллов;

– невербальный анализ выступления политического деятеля «Ожившее фото» – 10 баллов;

– анализ коммуникативных качеств студента, коллеги по группе «Коммуникативный портрет» – 10 баллов

– подготовка и выступление с речью «Моя программа процветания России» – 25 баллов;

– активность на семинарах: работа в минигруппах экспертов – 15 баллов;

– подготовка реферата по итогам работы в семестре и со словарем «Эффективная коммуникация: История, теория, практика. Словарь-справочник / Отв. ред. М.И.Панов; сост. М.И.Панов, Л.Е.Тумина. – М., 2005» – 30 баллов.

**Итого: 100 баллов.**

Данная программа – это программа-максимум, многие темы могут быть рассмотрены более сжато, либо вынесены на самостоятельное рассмотрение студентов.

Программа рассчитана на обратную связь, вовлеченность в общение со стороны студентов. Этим целям служит то большое внимание, которое уделено подбору литературы.

При этом литература структурирована на следующих пяти уровнях: *во-первых*, — это самые выдающиеся образцы красноречия, то есть, речи великих ораторов, государственных и политических деятелей, ибо искусством красноречия нельзя овладеть только по учебникам – необходимо учиться на основе образцов (как, это, кстати, делается при обучению риторике в США), по принципу: «Делай, как Я!»; *во-вторых*, – это наиболее значимые произведения великих ученых, теоретиков риторики; *в-третьих*, — это основная литература, содержащая как классические произведения, так и наиболее важные книги и статьи, максимально освещающие данную проблематику; *в-четвертых*, — это дополнительная литература, позволяющая более углубленно рассмотреть ту или иную тему, либо содержащая какую-то частную информацию по проблематике, и, наконец; *в-пятых*, — это общекультурная литература, позволяющая “вписать” сугубо конкретные проблемы в общенаучный контекст, включая указание в источниках, включенных в список литературы, разделов (а где это необходимо, то и блоков внутри разделов), либо словарных статей.

Такой подход позволяет, на наш взгляд, значительно активизировать усвоение курса, ибо в этом случае студент четко ориентирован на поиск конкретного и доступного материала. С нашей точки зрения, установка, при которой указывается всего несколько учебников и монографий, объемом в сотни страниц, просто изначально толкает студента на путь, при котором он в эти издания и не заглянет.

### ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

№ п/п	Раздел дисциплины	Семестр	Неделя семестра	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)			Формы текущего контроля успеваемости (по неделям семестра)  Формы промежуточной аттестации (по семестрам)
				Лекции	Сем.	Самост. работа	
1	Зачем нужна риторика сегодня? Общение в системе риторики	1	1	2	2	4	Подготовка и выступление с речью «Мой день в истории»
2	Невербальный язык общения	1	2	2	2	6	Задание «Невербальный анализ выступления политического деятеля «Ожившее фото»
3	Слушание и его место в современной риторике	1	3	2		4	Задание «Анализ беседы коллег»

4	Секреты эффективной убеждающей речи. Коммуникативные качества речи	1	4,5	4	2	6	Кейс
5	Структура речи	1	6	2	2	4	Практическое задание «Анализ речи современного политика»
6	Речевой этикет	1	7	2		4	Разбор кейса
7	Деловой этикет	1	8	2	2	4	Деловая игра
8	Национальные стили общения	1	9	4		4	Деловая игра
9	Общение с мужчиной и общение с женщиной. Возможны ли стратегии на выигрыш?	1	11	2	2	6	Деловая игра
10	Коммуникативные ошибки в общении	1	12	2	2	6	Деловая игра
11	Дискуссия, лояльные приемы и аргументы в дискуссии. Как бороться против нелояльных приемов и аргументов	1	13	4	2	6	Деловая игра
12	Политическая и судебная риторика. Образ оратора	1	15	4	2	6	Подготовка и выступление с речью «Моя программа процветания России»
	ИТОГО			32	16	60	

**ПРОГРАММА КУРСА «РИТОРИКА»  
ЛЕКЦИИ**

***Тема 1. Зачем нужна риторика сегодня? Общение в системе риторики***

Взаимосвязь логики и риторики. Недостаточность средств логики для убеждения в процессе общения. Риторика – теория и практика красноречия. Современное понимание риторики как эффективной убеждающей коммуникации.

Виды общения. Принципы общения: принцип сотрудничества Г.Грайса, принцип вежливости Дж.Лича и составляющие их максимы. Социальные роли общающихся.

### ***Тема 2. Невербальный язык общения***

Средства невербальной коммуникации: визуальный контакт, мимика, поза, походка, жест. Классификация жестов, функции жестов, правила жестикуляции. А.Ф.Кони о роли жестов в деятельности судебного оратора.

Национальные аспекты невербального поведения, коммуникативные неудачи, связанные с непониманием межкультурных различий.

### ***Тема 3. Слушание и его место в современной риторике***

Слушание как вид речевой деятельности и психологический процесс. Функции слушания. Виды слушания. Нереплексивный и рефлексивный способы слушания. Установка при слушании. Правила для слушающих. Роль невербальных средств общения при слушании.

### ***Тема 4. Секреты эффективной убеждающей речи.***

#### **Коммуникативные качества речи**

Стили красноречия: возвышенный, средний, сухой.

Задачи риторики: 1) инвенция – учение о нравах, аргументах и страстях (общие правила инвенции); 2) диспозиция – учение о структуре речи (введение, наррация, конфирмация, опровержение, заключение); 3) элокуция – учение о тропах и фигурах риторики как средствах украшения речи (тропы слова и предложений; фигуры прибавления, убавления, расположения; фигуры мысли); 4) мемория – учение о запоминании речи (наиболее эффективные технологии запоминания фактов, чисел, фамилий); 5) произнесение – учение об условиях, обеспечивающих успех речи. Основные требования к звучности, тембру, артикуляции голоса, темпу произнесения речи в зависимости от состава аудитории, цели и задач выступления.

### ***Тема 5. Структура речи***

Учение о структуре речи в современной риторике. Введение и его виды: прямое, запутывающее, ошарашивающее. Правила введения. Наррация как учение о повествовании, наилучшем порядке изложения фактов. Конфирмация – учение о наилучшем порядке аргументов: сильные аргументы; средние аргументы, сгруппированные для самоподдержки; самый сокрушительный аргумент. Опровержение и его правила. Заключение и его роль в структуре речи.

### ***Тема 6. Речевой этикет***

Понятие речевого этикета. Стереотипное и творческое начало в употреблении речевого этикета. Речевой этикет как стандарт, стереотип, ритуал поведения. Функции речевого этикета.

Речевой этикет в национальных культурах.

Кодекс речевого поведения современного делового человека.

### ***Тема 7. Деловой этикет***

Деловой этикет и его основные принципы. Сигналы деловой риторики уважения. Требования делового этикета к поведению руководителя. Типы общения руководителя с сотрудниками. Деловой этикет и проведение деловых совещаний, бесед, презентаций.

Деловой этикет в ходе проведения приема, ланча, обеда. Деловой этикет и требования к одежде. Дресс-код современного бизнесмена и бизнес-леди.

### **Тема 8. Национальные стили общения**

Типы культур в современном мире: моноактивная, полиактивная, реактивная. Коммуникативные особенности каждого типа культур. Невербальные аспекты межкультурного общения.

Влияние национальных стилей общения на проведение деловых переговоров в современном бизнесе.

### **Тема 9. Общение с мужчиной и общение с женщиной.**

#### **Возможны ли эффективные стратегии на выигрыш?**

Генетические различия, программирующие мужчину и женщину на различие жизненных установок, типов поведения и видов общения. Особенности общения мужчины и женщины.

Типичные ошибки, совершаемые мужчиной и женщиной в процессе общения. Механизмы преодоления коммуникативных неудач в гендерном общении.

Изменение ролевых функций мужчины и женщины в современном обществе и влияние этих изменений на механизмы общения.

### **Тема 10. Коммуникативные ошибки в общении**

Коммуникативные помехи и коммуникативные ошибки. Причины коммуникативных ошибок. Ложь, обман, манипулирование как источники барьеров и ошибок в общении. Некомпетентность как барьер в общении.

Механизмы преодоления коммуникативных ошибок и барьеров в общении. Роль нейро-лингвистического программирования в процессе совершенствования эффективной коммуникации.

### **Тема 11. Дискуссия, лояльные приемы и аргументы в дискуссии.**

#### **Как бороться против нелояльных приемов и аргументов**

Дискуссия и ее типы. Дискуссия, полемика, спор. Лояльные приемы и аргументы и их роль в процессе дискуссии.

Техники и технологии преодоления психологических последствий поражения в ходе дискуссии.

Нелояльные приемы дискуссии: подмена тезиса, сужение или расширение тезиса, негативно окрашенная лексика, срывание в крик, имитация глухоты, повышение ставок и т.д.

Нелояльные аргументы: к авторитету, к силе, к слушателям, к жалости, к невежеству, к тщеславию, к личности и т.д.

Эффективные механизмы борьбы против нелояльных приемов и аргументов.

### **Тема 12. Политическая и судебная риторика. Образ оратора**

Типы красноречия: политическое (речи убеждающие и разубеждающие); судебное (речи обвиняющие и защищающие); торжественное (речи восхваляющие и порицающие).

Судебная риторика и ее специфика. Требования к судебному оратору. А.Ф.Кони о требованиях к речи прокурора. Ф.Н.Плевако – «гений судебного красноречия», образец практики ораторского искусства адвоката. Требования к современному судебному оратору.

Политическая риторика сегодня. Образ современного оратора. Требования к политическому оратору и оратору в бизнесе. Кодекс современного делового оратора.

## СЕМИНАРСКИЕ ЗАНЯТИЯ

### Тема 1. Зачем нужна риторика современному человеку?

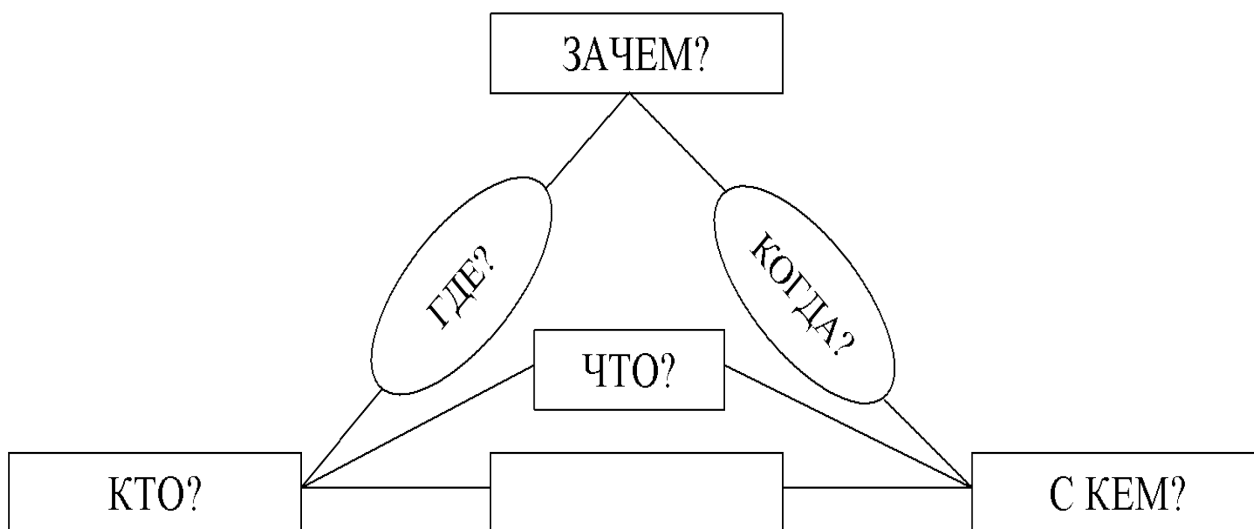
#### Общение в системе риторического знания

##### Контрольные вопросы

1. Как взаимосвязаны логика и риторика?
2. Почему всей мощи логических аргументов недостаточно, чтобы переубедить человека, который не хочет менять свою точку зрения?
3. Можно ли практику человеческого общения свести лишь к цепочкам строгих логических рассуждений?
4. Чем вызваны объективные трудности, которые не позволяют логике быть убедительной абсолютно во всех ситуациях?
5. Можно ли представить себе самую обыденную ситуацию, в которой вся мощь логических методов оказалась бы бессильной?
6. Готовы ли Вы ограничиваться в будущей практической деятельности одними средствами логики? Обоснуйте свою позицию.
7. Почему в деятельности современного управленца более 70% времени тратится на общение?
8. Каковы, на Ваш взгляд, наиболее эффективные средства коммуникации? Обоснуйте свою позицию.
9. Что такое, на Ваш взгляд, современная риторика? Какие у Вас ожидания от ее возможностей?
10. Какое место, на Ваш взгляд, занимает общение в теории и практике красноречия? Какие виды общения Вам известны?

##### Схема 1 к семинару 1

При каких условиях возможно общение? По приведенной ниже схеме вспомните компоненты коммуникативно-речевой ситуации.





\* И тем не менее общение может не состояться...  
 Почему? Что бы Вы записали в пустой прямоугольник?

**Схема 2 к семинару 1**

Вспомните разные способы выражения коммуникативного намерения. Допишите таблицу и объясните, что обозначено в ней.

«Сигналы», помогающие верно понять скрытые коммуникативные намерения			
Интонационное оформление фразы (тон, тембр, темп, паузы, громкость...)	Контекстное «окружение» фразы	?	?
		..... .....	..... .....
- Ты выучил всего два билета? (тон удивления, говорит медленно, как бы отчеканивая свой вопрос)	- Танечка, милая! Можно мне с тобой пойти? - Оль, ты подумай сначала, а потом сама и ответь на свой вопрос.	Ну хорошо! (покачивая головой из стороны в сторону)	Чего это ты вырядилась?

**Схема 3 к семинару 1**

Объясните, в чем заключается различие между двумя видами информации, передаваемой нами в процессе общения.



### Схема 4 к семинару 1

Расскажите по схеме о коммуникативных задачах. Приведите свои примеры.



### Схема 5 к семинару 1

Расскажите по схеме о видах общения

По числу участников	По использованию средств общения	В зависимости от обстановки, ситуации общения (кто? с кем? где?)
межличностное групповое массовое	словесное несловесное	официальное неофициальное

- Согласны ли Вы с тем, что фундаментальными компонентами успешного общения являются “три великих К”: контакт, коммуникативность, коммуникабельность?
- Как Вы оцениваете слова известного американского бизнесмена Генри Форда: “Секрет тонкого искусства взаимоотношений между людьми - в умении понять точку зрения другого человека и смотреть на вещи и с его, и со своей точек зрения”?

## ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

1. Проанализируйте изречение американского специалиста по эффективной коммуникации Дейла Карнеги и попробуйте оценить его истинность: “Если сердце человека преисполнено недовольства и недоброжелательства по отношению к вам, то никакая логика, известная в подлунном мире, не сможет склонить его к вашей точке зрения”.

2. Подготовьте выступление на тему изречения римского философа-стоика Луция Аннея Сенеки “Речь людей такова, какова их жизнь”.

3. Придумайте и разыграйте речевую ситуацию, чтобы она соответствовала следующим видам общения:

а) межличностное: словесное + несловесное, неофициальное;

б) публичное: словесное + несловесное, официальное;

в) групповое: несловесное, неофициальное.

4. Проанализируйте реальные образцы телерекламы с точки зрения эффективности их восприятия, попытайтесь создать эффективный вариант рекламы продукта с учетом специфики восприятия предлагаемой вами информации левым и правым полушариями головного мозга человека в соответствии с требованиями нового максимаркетинга.

## ЛИТЕРАТУРА

### **Основная**

*Аристотель.* Риторика // Античные риторика. — М., 1978.

*Борисов А.Ю.* Роскошь человеческого общения. — М., 1998.

*Карнеги Д.* Как вырабатывать уверенность в себе и влиять на людей, выступая публично // Карнеги Д. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей. — М., 1998.

*Кинг Л.* Как разговаривать с кем угодно, когда угодно и где угодно: Секреты общения. СПб., 1999.

*Кузин Ф.А.* Культура делового общения: Практическое пособие. — М., 2008.

*Курбатов В.И.* Искусство управлять общением. — Ростов н/Д, 1997.

*Курбатов В.И.* Культура речевого общения. — Ростов н/Д, 1992.

*Курбатов В.И.* Стратегия делового успеха. — Ростов н/Д, 1995.

*Панов М.И.* Риторика от античности до наших дней (Вступительная статья) // Антология русской риторики / Отв. ред. и сост. М.И.Панов. — М., 1997.

*Сопер П.* Основы искусства речи. — Ростов н/Д, 1998.

Эффективная коммуникация: История, теория, практика. Словарь-справочник / Отв. ред. М.И.Панов; сост. М.И.Панов, Л.Е.Тумина. — М., 2005. — Разд. 2: Теория и практика риторики.

### **Дополнительная**

*Зарецкая Е.Н.* Риторика: Теория и практика речевой коммуникации. — М., 1998.

*Зверинцев А.Б.* Коммуникационный менеджмент: Рабочая книга менеджера PR. — СПб., 1997. — Разд. Коммуникация — ключевое понятие теории и практики управления, или почему Бог создал сначала барабанщика и только потом охотника и кузнеца.

*Кан-Калик В.А.* Грамматика общения. — М., 1995.

*Клюев Е.В.* Речевая коммуникация. — М., 1998.

*Кнорринг В.И.* Искусство управления. — М., 2001. — Разд. Ораторское искусство.

*Ночевник М.Н.* Психология общения и бизнес. — М., 1995.

*Панов М.И.* Зачем сегодня нужно искусство красноречия // Бузук Г.Л., Ивин А.А., Панов М.И. Наука убеждать: Логика и риторика в вопросах и ответах. – М., 1992.

*Почепцов Г.Г.* Теория и практика коммуникации. – М., 1999.

*Чисхольм П.* Уверенность в себе: Путь к деловому успеху. – М., 1994. – Разд. Общение.

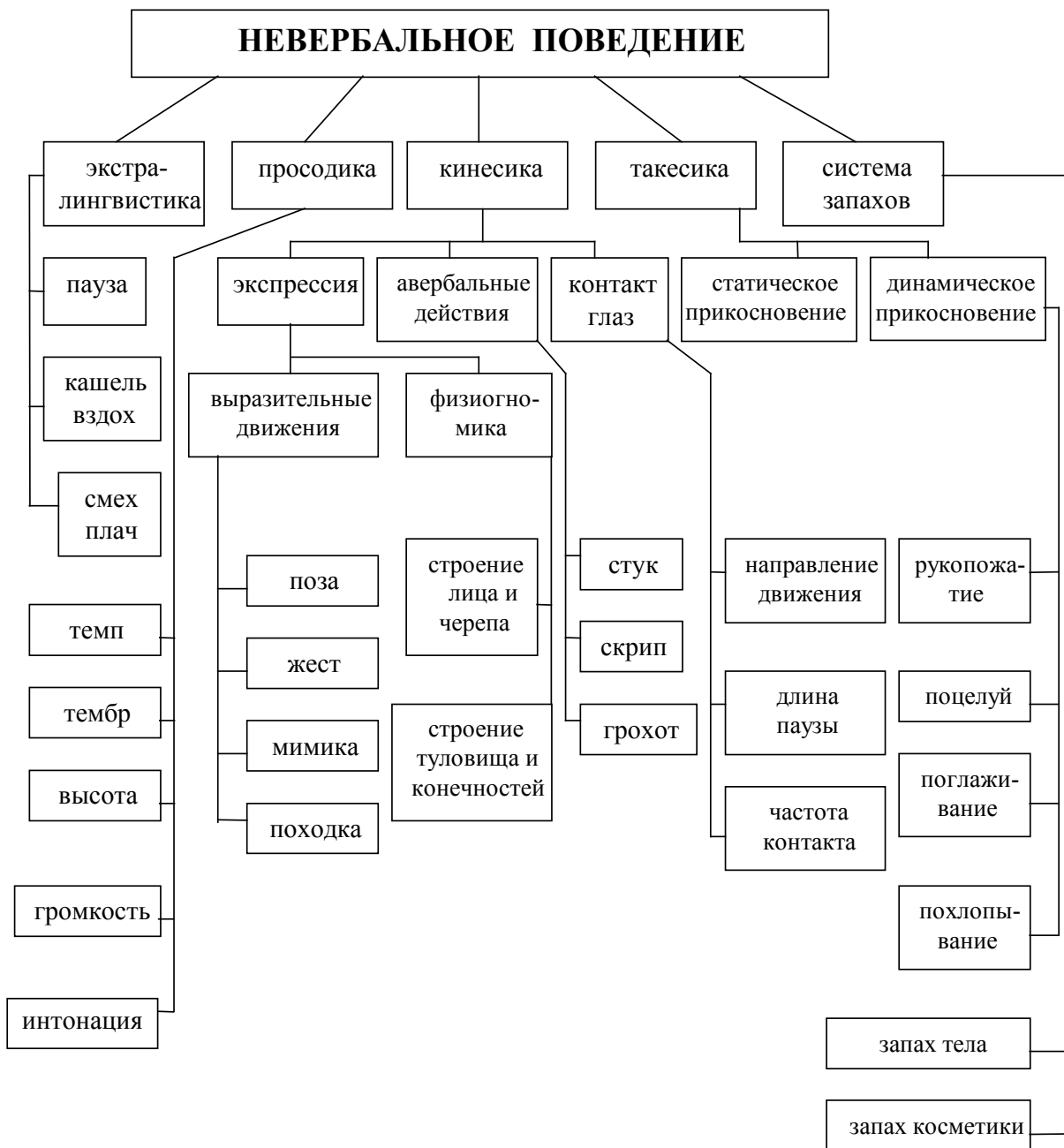
## **Тема 2. Невербальный язык общения**

### **Контрольные вопросы**

1. Какие средства невербальной коммуникации Вы знаете? Каковы их основные функции в общении?
2. Можно ли, на Ваш взгляд, читать человека как книгу? Обоснуйте свой ответ.
3. Как изучали человеческое лицо величайший врач древности Гиппократ и Аристотель?
4. Справедлива ли, на Ваш взгляд, поговорка: “Глаза – зеркало души”? Обоснуйте свой ответ.
5. Какие классификации жестов Вы знаете? Одинакова ли роль жестов в общении у представителей разных народов?
6. Могут ли руки быть говорящими? Вспомните фразеологизмы, описывающие “сцены” с участием рук, покажите их роль в общении и образной системе выражения мыслей, поведения и чувств человека.
7. Как представители различных народов используют взгляд при общении?
8. Согласны ли Вы с точкой зрения, согласно которой внешний вид и умение держаться являются ключевыми факторами успешной деятельности?
9. Существует ли зависимость между культурой человека и невербальным общением?
10. Может ли невербальное общение выступать средством управления поведением других людей?
11. Согласны ли Вы с высказыванием Дейла Карнеги: “Сказать человеку, что он неправ, можно и взглядом, и тоном, и жестом, причем также красноречиво, как и словом”. Обоснуйте свое согласие или несогласие с его позицией.

## Схема 6 к семинару 2

Расскажите о невербальном поведении человека



## ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

1. Проанализируйте точку зрения одного из крупнейших русских специалистов по риторике Н.Ф.Кошанского: “Нигде столько не отражаются чувства души, как в чертах лица и взорах, благороднейшей части нашего тела. Никакая наука не дает огня очам и живого румянца ланитам, если холодная душа дремлет в ораторе... Телодвижения оратора всегда бывают в тайном согласии с чувством души, с стремлением воли, с выражением воли, с выражением голоса”. Приведите примеры из своей практики, показывающие роль невербальных средств общения в той или иной ситуации.

2. “Ожившая фотография”. По фотографии необходимо определить:

а) какова смысловая нагрузка выразительных движений изображенного на фотографии человека (людей);

б) в какой коммуникативной ситуации они уместны;

в) какую значимую информацию о человеке (людях) Вы получаете, глядя на данную фотографию?

3. Оцените публичное выступление одного из студентов на семинаре с точки зрения эффективности используемых им невербальных средств общения.

4. Проанализируйте невербальное поведение нескольких наиболее известных телеведущих, выявите основные особенности и типичные ошибки в их невербальной коммуникации, разработайте “кодекс” языка тела, взглядов, жестов с учетом отличий в невербальном общении мужчины и женщины.

5.

## ЛИТЕРАТУРА

### Основная

*Атватер И.* Невербальное общение // Психология влияния. — СПб., 2000.

*Бутовская М.Л.* Язык тела: Природа и культура. (Эволюционные и кросс-культурные основы невербальной коммуникации человека). — М.: Научный мир, 2004.

*Вельховер Е.С., Вершинин Б.В.* Тайные знаки лица. — М., 1998.

*Вилсон Г., Макклафлин К.* Язык жестов — путь к успеху. — СПб., 2000.

*Григорьева С.А., Григорьев Н.В., Крейдлин Г.Е.* Словарь языка русских жестов. — М.; Вена, 2001.

*Делакур Ж.Б.* Словарь характеров: Как узнать человека с первого взгляда. — Ростов н/Д.; М., 1997.

*Квиллиам С.* Тайный язык жеста и взгляда. — М., 1998.

*Крейдлин Г.Е.* Невербальная семиотика: Язык тела и естественный язык. — М.: Новое литературное обозрение, 2002.

*Морозов В.П.* Искусство и наука общения: Невербальная коммуникация. — М., 1998.

*Ниренберг Дж., Калеро Г.* Невербальная коммуникация: Составляющие жестов // Психология влияния. — СПб., 2000.

*Нэпп М., Холл Дж.* Невербальное общение. — СПб.; М., 2004.

*Панов М.И., Тумина Л.Е.* Роль невербальной коммуникации в подготовке специалистов государственного управления: техники и методики // Ученые труды Ф-та гос. управления МГУ имени М.В.Ломоносова. Вып. 7. — М.: КДУ, 2009.

*Пиз А., Пиз Б.* Новый язык телодвижений: Расширенная версия. — М.: Эксмо, 2005.

*Тумина Л.Е.* Искусство говорить больше, чем сказано // Дидакт. — М., 2000. № 3.

Тумина Л.Е. Статьи: Невербальное поведение; Проксемика; Визуальный контакт; Кинесика; Мимика; Жест; Поза; походка // Эффективная коммуникация: История, теория, практика. Словарь-справочник / Отв. ред. М.И.Панов; сост. М.И.Панов, Л.Е.Тумина. – М., 2005.

Уайтсайд Р. О чем говорят лица. — СПб., 1996.

Уэйнрайт Г. Язык тела. — М., 1999.

#### **Дополнительная**

Бреде В.А. Руководство (Руководство для чтения руки). — М., 1990.

Горелов И.Н., Енгальчев В.Ф. Безмолвный мысли знак: Рассказы о невербальной коммуникации. — М., 1991.

Дональдсон М.К., Дональдсон М. Умение вести переговоры для “чайников”. — М., 2008. Разд.: Язык жестов.

Жесты и мимика в русской речи. Лингвострановедческий словарь. — М., 1991.

Изард К.Е. Лицо, фундаментальные эмоции и взаимодействия аффектов // Психология влияния. — СПб., 2000.

Ниренберг Д., Калеро Г. Читать человека — как книгу. — М., 1990.

Пиз А., Гарнер А. Язык разговора. — М., 2000. Разд.: Язык тела: Как прочесть отношение окружающих по их жестам.

Рюкле Х. Ваше тайное оружие в общении: Мимика, жест, движение. — М., 1996.

Твай П. Поговорим о языке жестов; Язык жестов на работе // Законы успеха. — М., 1999.

Тумина Л.Е. Жесты, жесты, жесты... // Дидакт. — М., 2001. № 4.

Тумина Л.Е. Роль позы в невербальном общении // Дидакт. — М., 2002. № 1.

Тумина Л.Е. Язык чувств: мимика как средство выразительности // Дидакт. — М., 2001. № 6.

Штангель А. Язык тела. Познание людей в профессиональной и обыденной жизни. — М., 1986.

### **Тема 3. Учимся слушать**

#### **Контрольные вопросы**

1. Согласны ли Вы с мнением выдающегося античного историка, биографа выдающихся личностей, морального мыслителя Плутарха, который в трактате “О слушании” предостерегал от ошибки, когда молодые люди стараются учиться говорить, не обучившись прежде слушанию, ибо считают, что умение говорить есть наука, требующая размышления, а слушать можно каким угодно образом?

2. Как Вы считаете, можно ли поставить знак равенства между понятиями “слушать” и “слышать”? Всегда ли Вы в практической деятельности, а также в процессе обучения действительно слышите того, кто к Вам обращается?

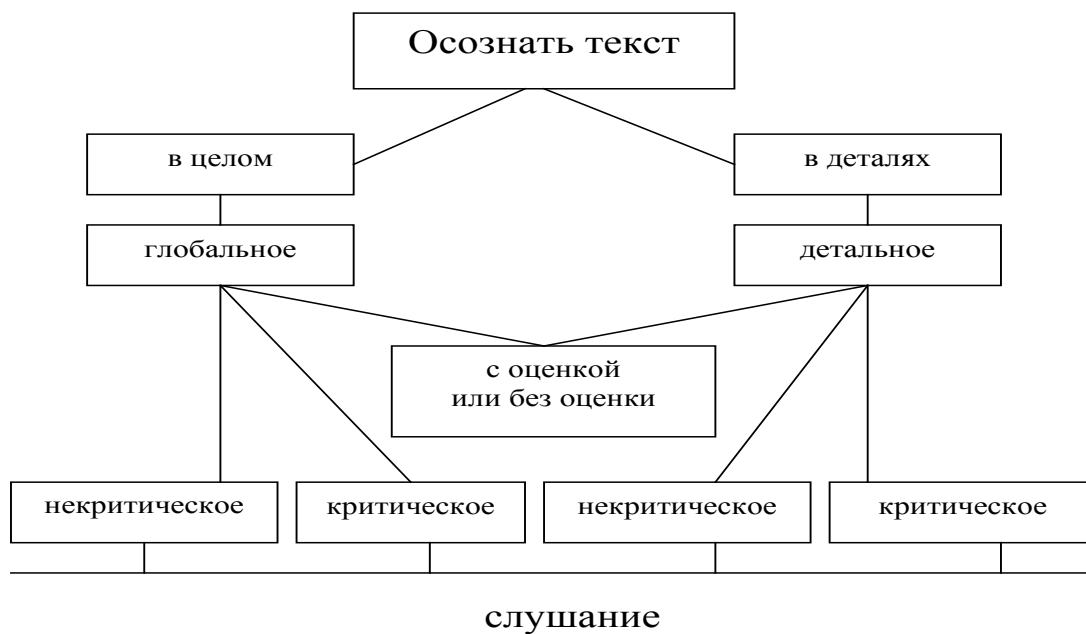
3. Какова структура слушания как вида речевой деятельности? Какие функции слушания считаются наиболее значимыми?

4. Что именно среди психофизиологических механизмов слушания, на Ваш взгляд, является наиболее важным в деятельности юриста и бизнесмена?

5. Какие виды, способы и приемы слушания Вам известны? Когда преобладает рефлексивное слушание, а когда Вы используете нерефлексивное слушание?

### Схема 7 к семинару 3

Расскажите по схеме о видах слушания.

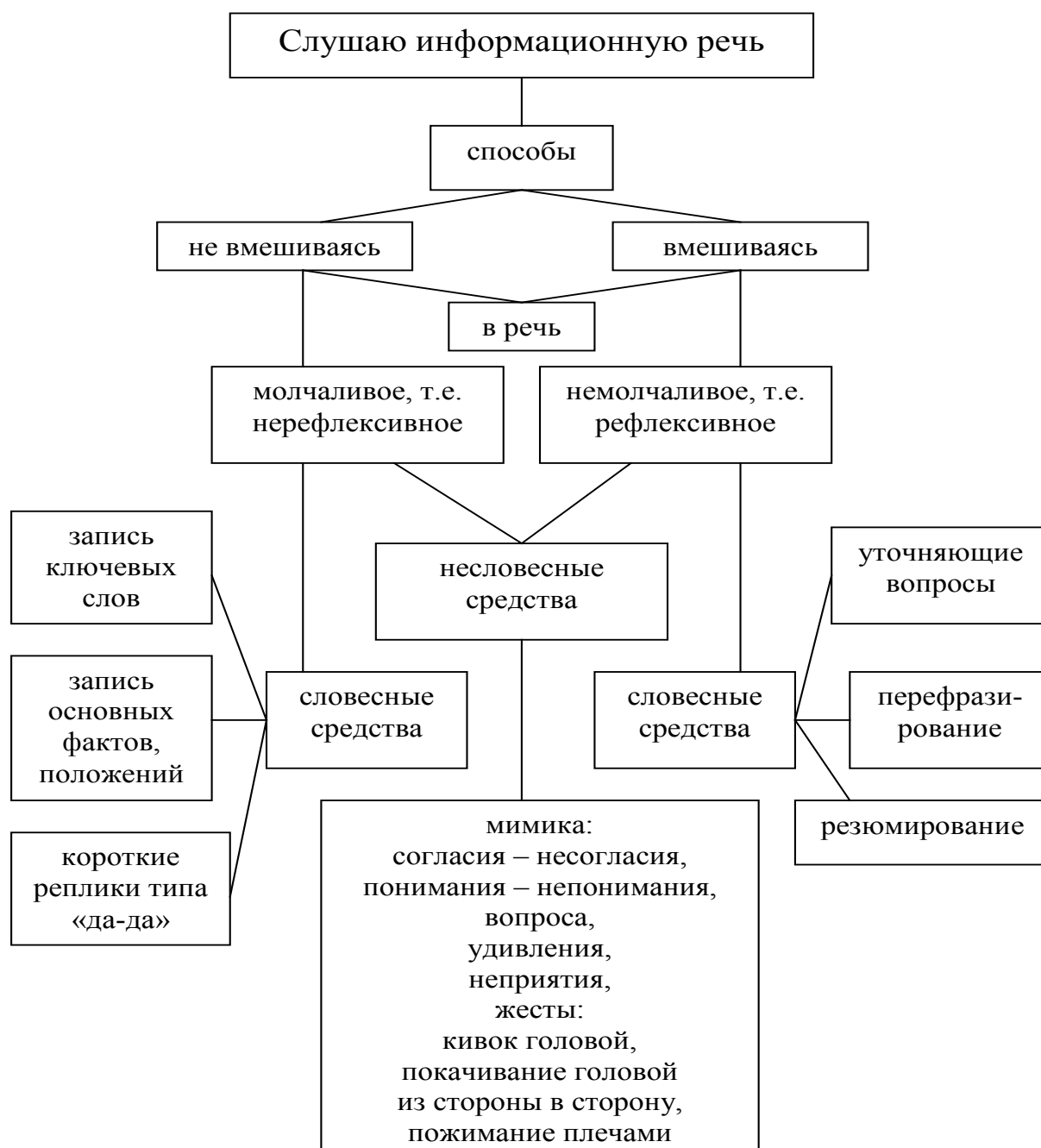


\* Когда Вы пользуетесь этими видами слушания?



### Схема 8 к семинару 3

Назовите два основных способа слушания и приемы каждого из них. Почему одни и те же несловесные средства используются в обоих способах слушания?



\* Как, когда, кого я слушаю?

\* Когда преобладает рефлексивное слушание, а когда я использую нерефлексивное слушание?

От каких условий зависит эффективность слушания? Что я могу сказать о том, КАК, КОГДА, КОГО я слушаю?

Какую роль при слушании играют средства невербальной коммуникации (мимика, визуальный контакт, интонация и тембр голоса, позы, жесты, межличностное пространство)?

Согласны ли Вы с утверждением французского писателя Поля Декурсея, что “слушать – это вежливость, которую умный человек часто оказывает глупцу, но на которую этот последний никогда не отвечает тем же”? Назовите правила для слушающих.

## ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

1. Проанализируйте приведенную ниже схему, дайте ей название и дополните ее необходимыми наименованиями:

<i>I. Надо слушать,</i> так как... чтобы...	<i>II. Слушаю:</i> Анализирую, связываю, обобщаю, синтезирую...	<i>III. Прослушал:</i> оценил (понял - не понял; узнал – не узнал; понравилось – не понравилось); отреагировал (ответил, сделал)...

2. Проанализируйте свой собственный опыт слушания лекции. Какими видами, способами и приемами слушания Вы пользовались? Оцените реальную эффективность от процесса Вашего слушания.

3. Понаблюдайте за двумя собеседниками, задавая себе следующие вопросы: как они используют во время слушания язык поз и жестов? Помогают или мешают их позы слушать друг друга? Действительно ли они внимательны друг к другу? Как это можно установить? Отвлекаются ли они от разговора? Поддерживают ли собеседники визуальный контакт? Меняются ли они ролями (т.е. один говорит, другой слушает) в моменты, когда начинают смотреть в глаза друг другу и когда отводят взгляд в сторону? Когда каждый из них смотрит дольше в глаза другому: когда он сам слушает или говорит? Пользуются ли собеседники позитивным языком поз и жестов? Стоят ли они друг перед другом в свободных позах? Со скрещенными руками или упирают руки в бока?

## ЛИТЕРАТУРА

### **Основная**

*Атватер И.* Я вас слушаю... Советы руководителю, как правильно слушать собеседника. – М., 1988.

*Винокур Т.Г.* Говорящий и слушающий: Варианты речевого поведения. – М., 1993.

*Кови С.Р.* Семь навыков высокоэффективных людей: Возврат к этике характера. – М., 1998. – Разд.: Сначала стремитесь понять, потом – быть понятым.

*Тумина Л.Е.* Слушание (аудирование) // Эффективная коммуникация: История, теория, практика. Словарь-справочник / Отв. ред. М.И.Панов; сост. М.И.Панов, Л.Е.Тумина. – М., 2005.

*Тумина Л.Е.* Эмпатическое слушание // Там же.

### **Дополнительная**

*Леммерман Х.* Учебник риторики: Тренировка речи с упражнениями. – М., 1998. – Разд.: Оратор и слушатели.

Павлова Л.Г. Спор, дискуссия, полемика. – М., 1991. – Разд.: “Да выслушайте же вы меня!”

Пассов Е.И. Основы коммуникативной методики обучения иноязычному общению. – М., 1989. – Разд.: Обучение аудированию как средству общения.

Роббинс Э. Могущество без пределов. – М., 1996. – Разд.: Волшебство взаимопонимания.

#### **Тема 4. Секреты эффективной убеждающей речи. Коммуникативные качества речи**

##### **Контрольные вопросы**

1. Каковы основные принципы выделения коммуникативных качеств речи?
2. Действительно ли был прав величайший мыслитель Древней Греции Аристотель, считавший, что “ясность – главное достоинство речи”?
3. Можете ли Вы назвать наиболее значимые коммуникативные качества речи и попытаться их охарактеризовать?

#### **Схема 9 к семинару 4**

По приведенной ниже схеме расскажите о принципах выделения коммуникативных качеств речи.



4. Согласны ли Вы с утверждением известного русского лингвиста Б.Н.Головина, который считал, что “если речь построена так, что самим подбором и размещением средств языка <...> воздействует не только на ум, но и на эмоциональную область сознания, поддерживает внимание и интерес слушателя или читателя, такую речь называют выразительной”? Обоснуйте свое мнение.

5. О каком коммуникативном качестве речи великий римский оратор Марк Туллий Цицерон писал так: “Речь должна расцветать и разворачиваться только на основе полного знания предмета; если же за ней не стоит содержание, усвоенное и познанное оратором, то словесное ее выражение представляется пустой и ребяческой болтовней...”?

6. Какие два вида логичности речи Вам известны? Какие необходимы условия для соблюдения или нарушения логики изложения?

7. Согласны ли Вы с тем, что уместность речи заключается в таком подборе, такой организации средств языка, которые делают речь отвечающей целям и условиям речи? Обоснуйте свою точку зрения.

### ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

1. Поставьте ударение в следующих словах, имеющих отношение к лексике будущего управленца и бизнесмена: афера, де-факто, де-юре, диалог, документ, маркетинг, осведомленный, усугубить, углубить, ходатайствовать, облегчить, фетиш, феномен, валовой, оптовый, мизерный.

2. Образуйте от следующих существительных формы именительного падежа множественного числа: менеджер, бухгалтер, инспектор, вексель, ордер, штампель.

3. Дайте развернутое содержательное определение (свое понимание) следующих слов: паблисити, имидж, консенсус, консорциум, лизинг, менеджер.

4. Уточните значение слов и их сочетаемость: договор (о чем? с кем? между кем и кем? какой?); контракт (с кем? между кем и кем? какой?); виза (чья?), завизировать (что?); директива (какая? чья?); претензия (к кому?); вето (чье?), наложить вето (на что?).

5. Проанализируйте устные ответы и письменные (например, курсовые) работы студентов вашей группы, попытайтесь при этом установить, насколько в них последовательно и строго соблюдены требования, предъявляемые к коммуникативным качествам речи.

### ЛИТЕРАТУРА

#### **Основная**

*Анисимова Т.В., Гимпельсон Е.Г.* Речевая компетенция менеджера. – М., 2007.

*Винокур Т.Г.* Говорящий и слушающий: Варианты речевого поведения. – М., 1993.

*Голуб И.Б., Розенталь Д.Э.* Секреты хорошей речи. – М., 1993.

*Культура русской речи.* – М., 1998.

*Ладыженская Т.А.* Живое слово: Устная речь как средство и предмет обучения. – М., 1986.

Эффективная коммуникация: История, теория, практика. Словарь-справочник / Отв. ред. М.И.Панов; сост. М.И.Панов, Л.Е.Тумина. – М., 2005. – Разд. 3: Лингвистические аспекты коммуникации.

#### **Дополнительная**

*Васильева А.И.* Основы культуры речи. – М., 1990.

*Культура русской речи и эффективность общения.* – М., 1996.

*Скворецкая Е.В.* Культура речи (Упражнения и рекомендации). – Новосибирск, 1991.

### **Тема 5. Требования к структуре речи**

#### **Контрольные вопросы**

1. Какие основные требования предъявляли к структуре речи теоретики риторики?
2. Какое место занимает инвенция (как учение о Нравах, Аргументах, Страстях) среди основных задач риторики?
3. Почему Нравы (Этос) позволяют говорящему утвердить свой авторитет, завоевать доверие слушателей?
4. В чем особенности риторических Аргументов (Логос) и чем они отличаются от аргументов логических?

5. Какова роль учения о Страстях (Пафос) и как это учение применимо в условиях современного циничного и прагматичного времени?
6. Какую роль играет в структуре речи введение и каким правилам оно подчиняется?
7. Почему так важно привести яркое описание (повествование, наррация) при изложении сухих фактов? Каково место наррации в структуре речи и каким правилам она подчиняется?
8. Какова роль подтверждения (конфирмации) как основной части речи, представляющей собой систему отбора и развертывания аргументов?
9. В чем значение опровержения аргументов оппонента и каким правилам опровержение подчиняется?
10. Действительно ли прав известный русский поэт и художник Максимилиан Волошин, считавший, что “в области споров отрицание всегда сильнее утверждения”?
11. Какую роль в выступлении современного менеджера должно играть заключение и каким правилам оно подчиняется?
12. Почему теоретики и практики красноречия уделяли такое внимание средствам украшения речи, то есть тропам и фигурам риторики?
13. Какие тропы и фигуры риторики наиболее употребимы в речи современного управленца и предпринимателя?
14. Почему простое заучивание текста не может принести успех выступающему в современных условиях? Какие приемы запоминания являются наиболее эффективными и почему?
15. Действительно ли был прав величайший оратор Древней Греции Демосфен, утверждая, что для успеха речи необходимо только три условия: “Произнесение, произнесение и произнесение”?

## **ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ**

1. Проанализируйте с точки зрения риторики окончание речи выдающегося реформатора, Председателя Совета министров Российской империи П.А.Столыпина: “Все силы и законодателя, и правительства должны быть обращены к тому, чтобы поднять производительные силы единственного источника нашего благосостояния – земли. Применением к ней личного труда, личной собственности, приложением к ней всех, всех решительно народных сил необходимо поднять нашу обнищавшую, нашу слабую, нашу истощенную землю, так как земля – это залог нашей силы в будущем, земля – это Россия”. Определите с точки зрения экономических реалий сегодняшнего дня, насколько актуальными являются положения реформы П.А.Столыпина.
2. Разберите несколько выступлений современных политиков, деятелей культуры, публичных юристов, известных бизнесменов и выявите при этом, насколько их речи соответствуют требованиям, предъявляемым риторикой.

## **ЛИТЕРАТУРА**

### ***Основная***

- Анисимова Т.В., Гимпельсон Е.Г.* Речевая компетенция менеджера. – М., 2007.
- Безменова Н.А.* Очерки по теории и истории риторики. – М., 1991.
- Гаспаров М.Л.* Античная риторика как система // Античная поэтика: Риторическая теория и литературная практика. – М., 1991.

Клюев Е.В. Риторика (Инвенция. Диспозиция. Элокуция). – М., 1999.

Панов М.И. Риторика от античности до наших дней (Вступительная статья) // Антология русской риторики. – М., 1997.

Панов М.И., Тумина Л.Е. Эффективная коммуникация: Лекции и практикумы. – М., 2003.

Эффективная коммуникация: История, теория, практика. Словарь-справочник / Отв. ред. М.И.Панов; сост. М.И.Панов, Л.Е.Тумина. – М., 2005. – Разд. 2: Теория и практика риторики.

### **Дополнительная**

Зарецкая Е.Н. Логика речи для менеджера. – М., 1997. – Разд.: Искусство публичного выступления и ведения дискуссии.

Рождественский Ю.В. Теория риторики. – М., 1999.

Скребнев Ю.М. Троп // Русский язык: Энциклопедия. – М., 1997.

Скребнев Ю.М. Фигуры речи // Там же.

Хаззагеров Т.Г., Ширина Л.С. Общая риторика: Курс лекций и Словарь риторических фигур. – Ростов н/Д, 1994.

Шепель В.М. Имиджелогия: Секреты личного обаяния. – М., 1994. – Разд.: Цветы красноречия.

## **Тема 6. Речевой этикет**

### **Контрольные вопросы**

В каких жизненных ситуациях мы говорим об этике, этикете, речевом этикете?

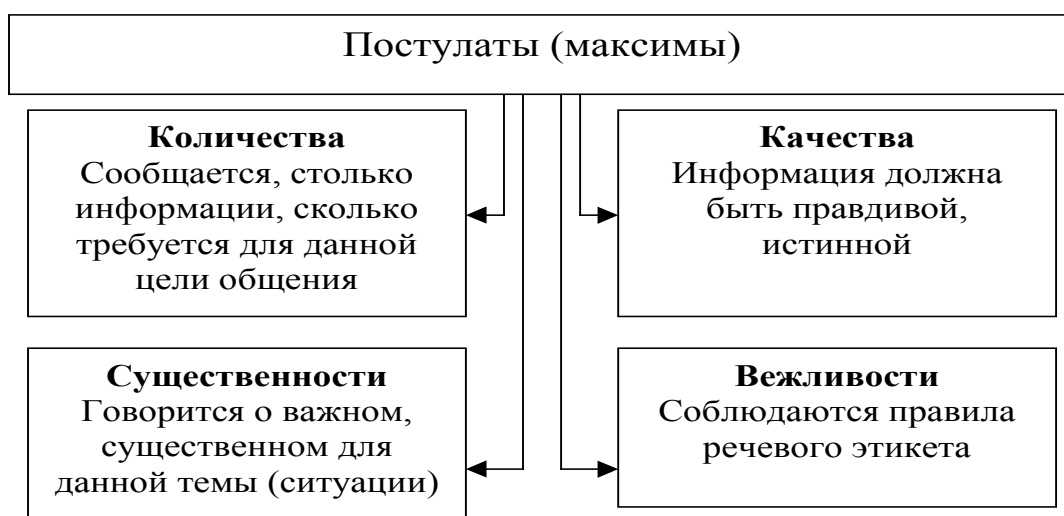
Каковы основные функции речевого этикета?

Можно ли сформулировать основные правила (постулаты), которые необходимо соблюдать при уважительном общении?

Какие сигналы “риторики уважения” Вам знакомы?

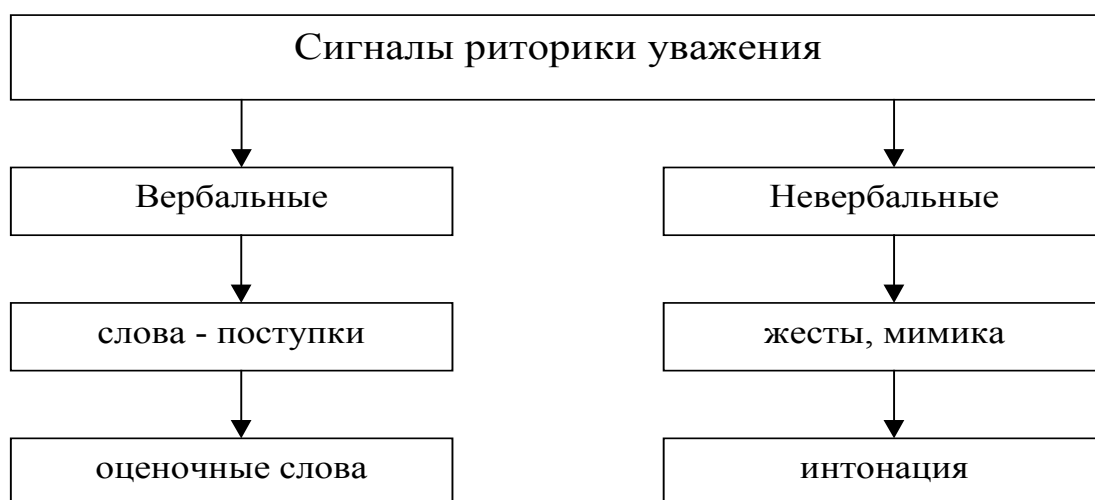
### **Схема 10 к семинару 6**

Какие правила (постулаты) необходимо соблюдать при уважительном общении? Приведите примеры из жизни и из литературных источников.



## Схема 11 к семинару 6

На какие сигналы следует обращать внимание при уважительном общении?



5. Чем отличается похвальное слово, хвалебная речь от комплимента? Что между ними общего?
6. Как вежливо возразить? Назовите знакомые Вам речевые формулы возражения.
7. Сколько способов попрощаться Вы знаете?
8. Как утешить человека? Какие речевые формулы утешения Вам знакомы?
9. Сколько способов выражения просьбы в русском языке?
10. Как вежливо поблагодарить? Назовите речевые формулы благодарности.
11. В чем, на Ваш взгляд, заключается специфика телефонного разговора?
12. Каковы основные виды общения по телефону?
13. Согласны ли вы с Полли Берд, сформулировавшей три основных правила разговора по телефону: "1) будь краток; 2) будь тверд; 3) умей вовремя остановиться".

### ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

1. Подготовьте, произнесите и обсудите речь на тему "Моя программа обоснования процветания России".
2. Жизнь современного делового человека невозможно представить без телефона: он экономит время, сокращает расстояния, сберегает силы. Но телефон может превратиться в "тирана". Полли Берд считает, что с представлениями о пользе от использования телефона связаны следующие мифы: "Миф № 1: Чем больше вам звонят, тем более вы занятой человек. Миф № 2: Чем больше вы звоните, тем вы важнее? Миф № 3: Чем чаще вы пользуетесь телефоном, тем более вы привлекательны в сексуальном плане. Миф № 4: Чем больше телефонов у вас на столе, тем выше ваш статус. Миф № 5: Чем дольше вы разговариваете по телефону, тем больше информации получаете. Миф № 6: Чем больше звоните вы или звонят вам, тем больше делается работы. Миф № 7: В офисе XXI века не будет бумаг, а потому я должен больше пользоваться телефоном". Проанализируйте,

насколько эти мифы применимы к нашим реалиям и как часто вам случается оказываться их жертвой.

## ЛИТЕРАТУРА

### **Основная**

*Акишина А.А., Акишина Т.Е.* Этикет русского телефонного разговора. – М., 1990.

*Берд П.* Обуздай свой телефон! Как положить конец тирании собственного телефона. – М., 1997.

*Кузин Ф.* Культура делового общения: Практическое пособие. – М., 1997. – Разд.: Введение делового телефонного разговора.

*Формановская Н.И.* Русский речевой этикет: лингвистический и методический аспекты. – М., 1983.

*Формановская Н.И.* Речевой этикет и культура общения. – М., 1989.

*Формановская Н.И.* Употребление русского речевого этикета. – М., 1984.

Эффективная коммуникация: История, теория, практика. Словарь-справочник / Отв. ред. М.И.Панов; сост. М.И.Панов, Л.Е.Тумина. – М., 2005. – Разд. 2: Теория и практика риторики.

### **Дополнительная**

*Веселов П.В.* Служебный телефонный разговор // Русская речь. – М., 1990. – № 5.

*Веселова Р.Б.* Деловой телефонный разговор. Методическая разработка. – М., 1991.

Правила светской жизни и этикета. Хороший тон. – М., 1991.

*Формановская Н.И.* Вы сказали: “Здравствуйте!” Речевой этикет в нашем общении. – М., 1989.

## **Тема 7. Деловой этикет**

### **Контрольные вопросы**

1. Каковы основные требования делового этикета к поведению руководителя, включая специфику общения с коллегами, взаимоотношения руководителя-мужчины с сотрудницами?

2. В чем состоит специфика проведения деловых совещаний, включая подготовку, реагирование на звонки во время совещания, на опоздание и уход сотрудников без объяснения, на вторжение посторонних посетителей?

3. Как руководитель должен тактично, не превращая сотрудника во врага, остановить человека, нарушающего регламент или говорящего не по теме?

4. Как необходимо организовать деловое общение в ходе приема, обеда, ланча в ресторане?

5. Какую роль риторика отводит деловым переговорам, каковы технологии их проведения и возможны ли в переговорах эффективные стратегии на выигрыш?

### **ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ**

1. Смоделируйте и обсудите проведение делового совещания, рассмотрите поведение руководителя в общении с сотрудниками, включая приветствие сотрудников, реакцию на опоздание коллег и сотрудников, уходящих с совещания без предупреждения.

2. Проанализируйте реакцию на предложение пройти в туалетную комнату. Обсудите вопросы, где женщина должна поправлять макияж, как она должна садиться в



автомобиль, за стол в ресторане. Выскажите свои точки зрения на проблему курения на совещании и приеме и т.д.

## ЛИТЕРАТУРА

### **Основная**

*Борисов В.К., Панина Е.М., Панов М.И., Петрунин Ю.Ю., Тумина Л.Е.* Этика деловых отношений. – М., 2009.

*Кузин Ф.А.* Имидж бизнесмена: Практическое пособие. – М., 1996.

*Кузин Ф.А.* Культура делового общения: Практическое пособие. – М., 2008.

*Кукушкин В.С.* Деловой этикет. – М., 2005.

*Сухарев В.А.* Этика и психология делового человека. – М., 1997.

*Честера Дж.* Деловой этикет. – М., 1997.

Эффективная коммуникация: История, теория, практика. Словарь-справочник / Отв. ред. М.И.Панов; сост. М.И.Панов, Л.Е.Тумина. – М., 2005. – Разд. 2: Теория и практика риторики.

### **Дополнительная**

*Берд. П.* Продай себя! Эффективная тактика улучшения вашего имиджа. – М., 1997. – Разд.: Ваш рабочий имидж.

*Почетцов Г.Г.* Паблик рилейшнз, или Как успешно управлять общественным мнением. – М., 1998. – Разд.: Коммуникация выразительности.

*Снелл Ф.* Искусство делового общения. – М., 1997.

*Фишер Р., Юри У.* Путь к согласию, или Переговоры без поражения. – М., 1992.

*Юри У.* Как избежать отказа: Успех на переговорах с помощью перехода от конфронтации к кооперации. – М., 1998.

## **Тема 8. Национальные стили общения**

### **Контрольные вопросы**

1. Почему в начале III тысячелетия в условиях всеобщей универсализации средств общения (Интернет, электронная почта, электронные СМИ и т.д.) столь усиливается тяга к выделению национально-культурных и конфессиональных различий?

2. Можете ли Вы реально представить себе, что по прогнозам экспертов в первой трети XXI века в мире возникнет еще как минимум 50–60 новых государств, а это значит, что многие современные страны переживут весьма непростой процесс “развода” по этническому или конфессиональному признаку?

3. Каковы принципиальные различия в общении между представителями моноактивных культур (например, немцы и швейцарцы), полиактивных культур (например, итальянцы, португальцы, латиноамериканцы и арабы) и реактивных культур (например, японцы, китайцы и финны)?

4. Каковы особенности общения с японскими партнерами, учитывая их ориентацию на синтоистскую традицию?

5. В чем специфика и возможно ли эффективное общение с китайцами, учитывая их опору на идеи Конфуция?

6. В чем, на Ваш взгляд, основные особенности общения с американскими партнерами?

7. Каковы принципиальные различия в национальных стилях общения англичан и немцев?

8. Почему для французских партнеров столь принципиально значимой при коммуникации является ориентация на все французское?

9. В чем специфика в общении с представителями европейского Средиземноморья?

### **ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ**

1. Смоделируйте Вашу реакцию (попытавшись рационально обосновать ее) на поведение немецкого партнера, который, начиная общение с Вами, уберет в сейф факс, телефон и т.д.

2. Как Вы сможете объяснить поведение французского коллеги по бизнесу, который после длительных и упорных переговоров готов подписать выгодный для него контракт, но неожиданно отказывается сделать это, после того, когда вы назвали сумму контракта в долларах?

3. Как Вы поступите, если Ваш руководитель на деловых переговорах предложит Вам, как женщине, входящей в делегацию, преподнести цветы женщине-коллеге из состава делегации японских бизнесменов?

### **ЛИТЕРАТУРА**

#### ***Основная***

*Льюис Р.Д.* Деловые культуры в международном бизнесе: От столкновения к взаимопониманию. – М., 2001.

Национально-культурная специфика речевого поведения. – М., 1983.

*Сухарев В.А.* Мы говорим на разных языках. — М., 1998.

Эффективная коммуникация: История, теория, практика. Словарь-справочник / Отв. ред. М.И.Панов; сост. М.И.Панов, Л.Е.Тумина. – М., 2005.

#### ***Дополнительная***

*Андерсон Р., Шихирев П.Н.* “Акулы” и “дельфины”: Психология и этика российско-американского делового партнерства. – М., 1994.

*Буров В.Г., Семенов А.Л.* Общение с китайскими партнерами // Ведение переговоров: Междисциплинарный подход. – М., 1998.

*Лебедева М.М.* Вам предстоят переговоры... – М., 1993.

*Минаева Л.В., Медведева Н.Е.* Переговорный процесс: Иерархия уровней понимания речевого сообщения // Ведение переговоров: Междисциплинарный подход. – М., 1998.

*Ходжсон Дж.* Переговоры на равных. – Минск, 1998.

*Холл Э.* Как понять иностранца без слов. – М., 1995.

### **Тема 9. Общение с женщиной и общение с мужчиной.**

#### **Возможны ли стратегии на выигрыш?**

##### ***Контрольные вопросы***

1. Действительно ли, на Ваш взгляд, существуют какие-либо различия в общении с мужчиной и в общении с женщиной? Обоснуйте свою точку зрения.

2. Согласны ли Вы, что существует особая “женская логика” со своими специфическими “законами” (“закон” шаровой молнии, “закон” телескопа, “закон” уже прошедшей бури, “закон” Буратино и т.д.)?

3. Действительно ли женщина не придает значения своим собственным словам и гипертрофирует слова, обращенные к ней, особенно в общении с женщиной?

4. Согласны ли Вы, что любая дискуссия для женщины превращается в дискуссию о ее внешности?

5. Насколько соответствует реальности расхожее мнение о том, что царство амазонок (убивавших всех мужчин после первой проведенной с ними ночи) погибло после того, как нашелся мужчина, заявивший: “Пусть меня убьет самая некрасивая из вас!”?

6. Каковы особенности в общении с женщиной?

7. Действительно ли любая дискуссия для мужчины превращается в дискуссию о его статусе (приоритете, интеллекте и т.д.)?

8. Насколько реальными, на Ваш взгляд, являются представления о том, что управлять женщиной можно, только восхваляя его достоинства?

9. Правильным ли, с Вашей точки зрения, является утверждение, согласно которому эффективная критика мужчины возможна только в контексте похвалы в его адрес?

### **ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ**

1. Проанализируйте и оцените с точки зрения объективности следующее высказывание М.Ю.Лермонтова: “Нет ничего парадоксальнее женского ума: женщин трудно убедить в чем-нибудь, надо их довести до того, чтоб они убедили себя сами; порядок доказательств, которыми они уничтожают свои предубеждения, очень оригинален; чтоб выучиться их диалектике, надо опрокинуть в уме своем все школьные правила логики”. Обоснуйте свою позицию.

2. Согласны ли Вы с мнением известного английского писателя Уильяма Уилки Коллинза, утверждавшего: “Женщины могут устоять перед любовью мужчины, перед его славой, перед его красивой внешностью, перед его богатством, но они не в силах устоять перед его красноречием, если только оно обращено к ним”? Не кажется ли Вам, что Коллинз проявляет мужской “шовинизм”? Обоснуйте свою точку зрения.

3. Известный английский писатель Рафаэль Сабатини вкладывает в уста героини одного из своих романов следующие слова: “Я-то верю. Но я все-таки женщина. Мужчина, моя дорогая, устроен совершенно иначе. В своих рассуждениях он опирается на так называемую логику, что и служит источником всех человеческих ошибок”. Можно ли рассматривать, по Вашему мнению, это высказывание как проявление женского “шовинизма”? На какие аргументы опирается ваша оценка?

### **ЛИТЕРАТУРА**

#### ***Основная***

*Курбатов В.И.* Женская логика (Игры общения и поведения). – Ростов н/Д., 1996.

*Панов М.И.* Мужчина и женщина: особенности эффективной коммуникации // Эффективная коммуникация: История, теория, практика. Словарь-справочник / Отв. ред. М.И.Панов; сост. М.И.Панов, Л.Е.Тумина. – М., 2005.

*Панов М.И.* Мужчина и женщина: Проблемы эффективной коммуникации, или семь «законов» женской логики // Методы современной коммуникации: Проблемы теории и практики. – М., 2002.

*Пиз А., Пиз Б.* Мужчина + Женщина: Искусство параллельной парковки. – М., 2003.

*Пиз А., Пиз Б.* Почему мужчины врут, а женщины ревут. – М., 2003.

Пиз А., Пиз Б. Язык взаимоотношений мужчина — женщина. — М., 2000.

Юрчук В.В. Современная психология общения женщины с мужчиной. — Минск, 2000.

#### **Дополнительная**

Арнольд О. Почему наши мужчины боятся наших женщин? // Сильная женщина и ее мужчины: Как стать сильной женщиной и стоит ли мужчинам ее бояться. — М., 1997.

Де Анджелис Б. Секреты о мужчинах, которые должна знать каждая женщина. М., — 1999. Дональдсон М.К., Дональдсон М. Умение вести переговоры для “чайников”. — М.; СПб., 2008. — Разд.: Искусство говорить (блоки: Что делать женщине, чтобы мужчина выслушал ее; Что делать мужчине, чтобы женщина выслушала его).

Шлезингер Л. Десять дурацких ошибок, которые совершают женщины, чтобы испортить себе жизнь. — М., 2002.

Шлезингер Л. Десять дурацких ошибок, которые совершают мужчины, чтобы испортить себе жизнь. — М., 2003.

### **Тема 10. Ошибки в общении. Как их преодолевать?**

#### **Контрольные вопросы**

1. Согласны ли вы, что коммуникативные неудачи представляют собой полное или частичное непонимание высказанного партнером по общению?

2. Какую роль в возникновении ошибок в общении играют софизмы, многозначные слова, двусмысленные выражения, а также метафорическое и прямое, буквальное, понимание слов?

3. Каковы, на Ваш взгляд, наиболее эффективные средства преодоления коммуникативных неудач?

4. Как, с Вашей точки зрения, можно устранить либо свести к минимуму ошибки в общении, используя те знания и умения, которые Вы уже получили в курсе изучения риторики?

5. С какими наиболее распространенными фобиями (страхами) лично Вам приходится сталкиваться чаще всего в процессе общения?

6. Каковы, на Ваш взгляд, возможности нейро-лингвистического программирования в преодолении фобий в процессе коммуникации?

7. Согласны ли Вы с таким незыблемым постулатом нейро-лингвистического программирования, согласно которому смысл общения любого человека заключается в той реакции, которую оно вызывает?

#### **ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ**

1. Проанализируйте следующий постулат нейро-лингвистического программирования: “В общении между людьми не бывает затруднений, неудач, поражений. Все результаты есть только выражение обратной связи”. Насколько, с Вашей точки зрения, это положение является истинным? Попробуйте привести примеры, когда Вы пытались использовать его на практике.

2. Попытайтесь рассмотреть при помощи нейро-лингвистического программирования механизмы страхов перед публичным выступлением с разбором следующих конкретных ситуаций: а) синдром мешающих рук; б) страх тонкого визгливого голоса; в) опасение забыть то, о чем собираетесь говорить; г) боязнь страшных глаз слушателя из пятого ряда и т.д.

## ЛИТЕРАТУРА

### **Основная**

*Андреас К., Андреас С.* Сердце разума: Использование вашей внутренней способности изменяться с помощью Нейро-Лингвистического Программирования. – Новосибирск, 1993.

*Киселева Л.А.* Вопросы теории речевого воздействия. – М., 1978.

*Китайгородская М.В., Розанова Н.Н.* Русский речевой портрет. – М., 1995.

*Курбатов В.И.* Искусство управлять общением. – Ростов н/Д, 1997. – Разд.: Психотерапия в общении: не победить соперника, а добиться его расположения.

Эффективная коммуникация: История, теория, практика. Словарь-справочник / Отв. ред. М.И.Панов; сост. М.И.Панов, Л.Е.Тумина. – М., 2005. – Разд. 3.: Лингвистические аспекты коммуникации.

### **Дополнительная**

*Бер Т.* Дао продаж: Легкий способ продавать товар в трудные времена. – М., 1998. – Разд.: Руководить, не командуя; Овладение.

*Ганжсин В.Т., Сидоров П.И.* Руководство по самоменеджменту: Экология деловой судьбы. – СПб., 1996.

*Гордон Д.* Терапевтические метафоры: Оказание помощи другим посредством зеркала. – СПб., 1995.

*Ермакова О.Н., Земская Е.А.* К построению типологии коммуникативных неудач (на материале естественного русского диалога) // Русский язык в его функционировании: Коммуникативно-прагматический аспект. – М., 1983.

*Лузина Л.Г.* Распределение информации в тексте. – М., 1996.

*Новиков А.И., Ярославцева Е.И.* Семантические расстояния в языке и текст. – М., 1990.

*Тернер К.* Мы рождены для успеха: Как реализовать свой безграничный потенциал. – М., 1988. – Разд.: Учитесь слушать того, кто знает вас лучше... то есть себя.

Человеческий фактор в языке: Механизмы языковой экспрессивности. – М., 1991.

### **Тема 11. Дискуссия и ее виды. Лояльные приемы и аргументы в дискуссии. В чем опасность нелояльных приемов и аргументов?**

#### **Контрольные вопросы**

1. Что такое дискуссия и каковы ее виды? Какое место занимает дискуссия в риторике и эффективной коммуникации в целом?

2. Что такое лояльные аргументы и какие их виды вы знаете?

3. Каков наиболее эффективный порядок использования аргументов в ходе дискуссии и почему?

4. Какие лояльные приемы необходимо использовать в ходе дискуссии?

5. Что такое нелояльные приемы и аргументы? Почему к ним никогда не следует прибегать?

6. Каковы основные виды нелояльных приемов дискуссии? Как следует бороться против их использования недобросовестными оппонентами?

7. Какие классификации нелояльных аргументов Вы знаете? В чем их опасность и как их следует опровергать?

## ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

1. Согласны ли Вы с точкой зрения известного французского мыслителя, автора знаменитых “Опытов” Мишеля де Монтеня, который писал: “Я готов хоть целый день спокойно вести спор, если в нем соблюдается порядок. Я требую не столько силы и тонкости аргументов, сколько порядка... Но когда спор превращается в беспорядочную свару, я отхожу от сути дела и увлекаюсь формой, злюсь, раздражаюсь и начинаю проявлять в споре упрямство, недобросовестность, высокомерие, а потом мне приходится за все это краснеть... Враждебное чувство вызывают в нас сперва доводы противников, а затем и сами люди. Мы учимся в споре лишь возражать, а так как каждый только возражает и выслушивает возражения, это приводит к тому, что теряется, уничтожается истина”. Обоснуйте свою точку зрения.

2. Проанализируйте ироническое высказывание известного американского писателя Джеймса Фенимора Купера: “Приспособление фактов к доводам не всегда удобно и часто вызывает придирки, зато приспособление доводов к фактам – дело простое, нетрудное, обыденное и часто необходимое”. Приведите конкретные примеры из современных реалий, когда известные люди поступают подобным образом.

3. Проанализируйте еще одно подобное высказывание того же автора: “Если люди приводят довод в защиту своих личных интересов, они будут отстаивать его до конца, пусть им даже придется утверждать, что черное – это белое”. Проведите аналогичный анализ.

## ЛИТЕРАТУРА

### *Основная*

*Карнеги Д.* Как вырабатывать уверенность в себе и влиять на людей, выступая публично // Карнеги Д. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей. – М., 1998.

*Курбатов В.И.* Искусство управлять общением. – Ростов н/Д, 1997.

*Никифоров А.Л.* Полемика как вид деловой коммуникации // Ведение переговоров: Междисциплинарный подход / Отв. ред. М.И.Панов, В.В.Петров, А.В.Сурин. – М., 1998.

*Поварнин С.И.* Спор: О теории и практике спора. – СПб., 1996.

Эффективная коммуникация: История, теория, практика. Словарь-справочник / Отв. ред. М.И.Панов; сост. М.И.Панов, Л.Е.Тумина. – М., 2005. – Разд. 2.5: Аргументация.

### *Дополнительная*

*Алексеев А.П.* Аргументация. Познание. Общение. – М., 1991.

*Алексеев А.П.* Argumentum ad occidentem: Довод к Западу как к подлинному миру // Вестник Московского ун-та. Серия: Философия. – М., 1995. – № 4.

*Ивин А.А.* Основы теории аргументации. – М., 1997.

*Минеева С.А.* Полемика – диспут – дискуссия. – М., 1990.

*Павлова Л.Г.* Спор, дискуссия, полемика. – М., 1991.

*Хинтиikka Я., Хинтиikka М.* Шерлок Холмс против современной логики (К теории поиска информации с помощью вопросов) // Язык и моделирование социальных взаимодействий. – М., 1987.

## **Тема 12. Политическая и судебная риторика**

### **Контрольные вопросы**

1. В чем основные отличия судебной риторики в Афинах и Древнем Риме?
2. Каковы наиболее характерные специфические черты французского судебного красноречия XVIII–XIX вв.?

3. Каковы основные особенности в качестве образца политической риторики посланий Ивана Грозного (из его переписки с Андреем Курбским, посланий королю Юхану III, королю Стефану Баториу)?

4. В чем особенности полемики между нестяжателями (Нил Сорский) и иосифлянами (Иосиф Полоцкий)?

5. Каково значение риторического наследия Петра I и политического красноречия XVIII века на примере речей Феофана Прокоповича?

6. Каковы основные особенности ораторского искусства М.В.Ломоносова (на примере его «Слов»)?

7. Какие достижения из риторической практики великого реформатора М.М.Сперанского сохраняют значение для современности?

8. В чем особенности речей П.А.Столыпина в Государственной думе и Государственном совете?

9. Каковы особенности ораторского искусства питомцев Московского университета А.Ф.Кони, Ф.Н.Плевако, Н.В.Муравьева?

10. Какие достижения из риторической практики российских адвокатов и прокуроров XIX – начала XX вв. сохраняют значение для современности?

11. Кого из современных государственных и политических деятелей Российской Федерации можно было бы отнести к ораторам и на каком основании?

12. Можно ли сформулировать кодекс идеального политического оратора?

## ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Подготовка, заслушивание и обсуждение речи на тему «Моя программа процветания России».

## ЛИТЕРАТУРА

### *Основная*

Антология русской риторики / Отв. ред. и сост. М.И.Панов. – М., 1997. – Разд. Путь правды; О доблестях, о подвигах, о славе; Нам нужна Великая Россия!; Гений судебного красноречия.

*Андреевский С.А.* Избранные труды и речи. – Тула: Автограф, 2000.

*Арсеньев К.К.* Заметки о русской адвокатуре. – Тула: Автограф, 2001.

*Карабчевский Н.П.* Около правосудия. – Тула: Автограф, 2001.

*Кони А.Ф.* Избранные труды и речи. – Тула: Автограф, 2000.

*Кони А.Ф.* Отцы и дети Судебной реформы. К пятидесятилетию Судебных Уставов. – М.: Статут; РАП, 2003.

*Муравьев Н.В.* Размышления и публичные выступления прокурора. – Тула: Автограф, 2002

*Плевако Ф.Н.* Избранные речи. – М.: Юрайт, 2009.

Речи известных русских юристов. – М., 1985.

Русские судебные ораторы в известных уголовных процессах XIX века. – Тула, 1997.

*Сергеич П.* Искусство речи на суде. – М.: Юрайт, 2009.

*Спасович В.Д.* Избранные труды и речи. – Тула: Автограф, 2000.

*Столыпин П.А.* Нам нужна Великая Россия...: Полн. собр. речей в Государственной думе и Государственном совете. 1906–1911. – М., 1991.

Судебное красноречие русских юристов прошлого / Сост. Ю.А.Костанов. – М., 1992.  
*Урусов А.И.* Первосоздатель русской судебной защиты. – Тула, 2001.

#### **Дополнительная**

*Баранов А.Н., Караулов Ю.Н.* Русская политическая метафора: Словарь. — М., 1995.

*Панов М.И.* Статьи о Горгии из Леонтин; Каноне десяти аттических ораторов; Гортензии, Цицероне, Квинтилиане; Дионе Хризостоме, Либании, Иоанне Златоусте; Мирабо, Дантоне, Бриссо, Верньо, Робеспьере как политических ораторах; Никола Ленгэ; М.В.Ломоносове и М.М.Сперанском // Эффективная коммуникация: История, теория, практика. Словарь-справочник / Отв. ред. М.И.Панов; сост. М.И.Панов, Л.Е.Тумина. – М., 2005. – Разд. 1: История риторики.

*Панов М.И.* Государственный деятель, судебный оратор, великий гражданин: А.Ф.Кони (1844–1927) // Управление: Вызовы и стратегии в XXI веке. – М., 2007 (Ученые труды ф-та гос. управления МГУ им. М.В.Ломоносова. Вып. 6).

*Панов М.И.* Думами о будущем России свой век опередивший: Михаил Михайлович Сперанский (1772–1839) // Судьбы творцов Российской науки / Отв. ред. и сост. А.В.Сурин и М.И.Панов. 3-е изд. – М.:ЛКИ, 2009.

*Панов М.И.* Министр юстиции, генерал-прокурор Российской империи Н.В.Муравьев – в служении закону // Вестник Московского университета. Серия 21: Управление (государство и общество). – М., 2005. – № 1.

*Панов М.И.* Риторические традиции в Императорском Московском университете // Вызовы и стратегии образования XXI века. – М., 2006. (Ученые труды ф-та гос. управления МГУ им. М.В.Ломоносова. Вып. 5).

*Смолярчук В.И.* Анатолий Федорович Кони. – М., 1981.

*Смолярчук В.И.* Ф.Н. Плевако – судебный оратор. – М., 1989.

*Соболева А.К.* Риторическая герменевтика и интерпретация текстов права // Риторика: Специализированный проблемный журнал о человеческой речи. – М., 1997. – №

### **ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ЗАЧЕТУ ПО ЛЕКЦИОННОМУ КУРСУ**

1. Риторика как теория и практика эффективного убеждения. Значение риторики для современного бизнесмена.
2. Возникновение риторики. Роль афинской демократии и специфики судопроизводства в Афинах в ее становлении.
3. Взаимоотношения риторики и софистики.
4. Римское красноречие и его место в истории риторики.
5. Типы красноречия и виды речей.
6. Основные задачи риторики.
7. Инвенция как учение о нравах (этос), аргументах (логос), страстях (пафос).  
Правила инвенции.
8. Диспозиция – учение о структуре речи. Введение, правила введения.
9. Наррация как описание фактов в наиболее выигрышном свете. Правила наррации.



10. Риторические аргументы и их отличия от аргументов в логике. Собственно аргументы.
11. Общие места (топосы) в риторике. Внутренние и внешние общие места.
12. Наилучший порядок риторических аргументов. Правила аргументов.
13. Опровержение. Правила опровержения.
14. Тропы слов.
15. Метафора, ее виды. Правила образования метафор. Место метафор в современной эффективной коммуникации.
16. Тропы украшений.
17. Фигуры прибавления.
18. Фигуры убавления. Фигуры расположения или перемещения.
19. Фигуры мысли.
20. Технологии запоминания текста.
21. Произнесение речи. Требования к оратору.
22. Дискуссия и ее виды.
23. Лояльные приемы дискуссии.
24. Нелояльные приемы дискуссии.
25. Нелояльные аргументы. Средства борьбы с ними.

#### **ПО СЕМИНАРСКИМ ЗАНЯТИЯМ**

1. Слушание как вид речевой деятельности.
2. Психофизиологические механизмы слушания.
3. Барьеры слушания.
4. Виды слушания.
5. Способы и приемы слушания.
6. Условия эффективного слушания.
7. Невербальные средства общения.
8. Специфика жестов и мимики при общении у представителей различных народов.
9. Коммуникативные качества речи.
10. Функции речевого этикета.
11. Речевые формулы просьбы, благодарности, утешения, возражения.
12. Специфика телефонного общения.
13. Общая характеристика делового этикета.
14. Особенности общения руководителя с подчиненными.
15. Специфика общения в рамках проведения делового совещания, приема и т.д.
16. Особенности национальных стилей общения. Различия в общении между народами, относящимися к моноактивным, полиактивным либо реактивным культурам.
17. Особенности общения с японцами и китайцами.
18. Специфика общения с представителями арабской культуры.
19. Американский стиль общения и его отличия от европейских традиций.
20. Англичане, французы и немцы как партнеры в деловом общении.

21. Национальные отличия эффективной коммуникации у народов европейского Средиземноморья.
22. Особенности общения с женщиной и общения с мужчиной.
23. Коммуникативные неудачи, их причины и пути преодоления.
24. Нейро-лингвистическое программирование как основание эффективных технологий снятия барьеров в общении.
25. Политическая риторика: история и современность.

### **ПРОБЛЕМЫ ДЛЯ УГЛУБЛЕННОГО ОСМЫСЛЕНИЯ, ПРИМЕРНАЯ ТЕМАТИКА РЕФЕРАТОВ И КУРСОВЫХ РАБОТ**

1. Место риторики в современном государственном управлении.
2. Политическое красноречие в современной России через «призму» аргументации.
3. История политической риторики в России. Чему она может научить сегодня?
4. Жанры современной политической риторики. Выдающиеся представители
5. Торжественное красноречие в России: традиции и современность.
6. Судебное красноречие в России: истоки, развитие и современные тенденции.
7. Традиции духовного красноречия в России (проповедники, сочинения, анализ речей).
8. Современное духовное ораторство.
9. Традиции академического красноречия в России. Лекторское мастерство великих русских ученых XIX—XX вв.
10. Различные кодексы говорящего: история систематики и современные достижения.
11. Изменение требований к моральному кодексу оратора на различных этапах развития риторики.
12. Различные кодексы говорящего в свете русских риторических традиций.
13. Изменение требований к моральному кодексу оратора на различных этапах развития риторики в России.
14. Аргументация в рамках риторики и логики: общее и особенное
15. Аргументация в курсе риторики: история развития взаимоотношений.
16. Специфика эволюции представлений об аргументации в рамках различных культурно-исторических эпох.
17. Библейская риторическая традиция в русском ораторском искусстве.
18. Ораторское искусство великих отцов Церкви и его влияние на развитие риторики последующих эпох.
19. Концептуальные проблемы периодизации русской риторики: основания, подходы, важнейшие системы.
20. Этико-риторические принципы речевого поведения Древней Руси и их значимость для современности.
21. Крупнейшие представители древнерусского красноречия: имена, идеи, влияние на дальнейшее развитие русской риторики.
22. Дискуссии между нестяжателями и иосифлянами: риторический подтекст политического противостояния первых либералов в мировой истории.
23. Место риторики в религиозных «баталиях» XVII века. Епифаний Славинецкий contra Симеон Полоцкий: борьба между открытыми сторонниками православия и греческого языка и тайными ревнителями католицизма и латыни через «призму» современных проблем России и выбора перспектив ее дальнейшего развития.

24. Риторическое наследие Феофана Прокоповича – «певца» деяний Петра Великого: взгляд из XXI века.
25. Риторико-патриотический подвиг М.В.Ломоносова и его значимость в современных условиях выбора пути развития теории и практики красноречия в России.
26. Разработка М.В.Ломоносовым и графом М.М.Сперанским учения о страстях. Каково значение этого учения в современной политической риторике?
27. Причины заката теории красноречия в России. “Конец” риторики: сугубо национальное явление или общеевропейские тенденции?
28. Риторика ислама: традиции и современность.
29. Французское политическое красноречие XVIII—XIX веков: основные достижения и значение для современности.
30. Влияние французской судебной риторики на становление и развитие судебного красноречия в России.
31. Истоки американского политического красноречия. Авраам Линкольн как политический оратор в оценках современников и исследователей сегодняшнего дня.
32. Основные направления теории и практики красноречия в современных США.
33. Неориторика: основные направления, имена, концепции.
34. Неориторика и особенности ее влияния на развитие культуры второй половины XX – начала XXI в.

## УЧЕБНАЯ ЛИТЕРАТУРА ПО РИТОРИКЕ

### Учебники и учебные пособия

- Анисимова Т.В., Гимпельсон Е.Г.* Речевая компетенция менеджера. Учебное пособие. М.: Моск. психол.-соц. ин-т, 2007.
- Аннушкин В.И.* Риторика: Экспресс-курс. Учебное пособие. — М., 2007.
- Волков А.А.* Курс русской риторики: Пособие для учебных заведений. — М., 2008.
- Зарецкая Е.Н.* Деловое общение. Учебник. В 2-х тт. М.: Дело, 2008.
- Клюев Е.В.* Речевая коммуникация: Учебное пособие для ун-тов и вузов. — М., 1998.
- Клюев Е.В.* Риторика (Инвенция. Диспозиция. Элокуция): Учебное пособие для вузов. — М., 1999.
- Культура русской речи: Учебник для вузов / Отв. ред. Л.К.Граудина, Е.Н.Ширяев. — М., 1998.
- Леммерман Х.* Учебник риторики. Тренировка речи с упражнениями. М., 1997.
- Михальская А.К.* Педагогическая риторика: История и теория: Учебное пособие для студентов педагогических ун-тов и ин-тов. — М., 1998.
- Михальская А.К.* Русский Сократ: Лекции по сравнительно-исторической риторике: Учебное пособие для студентов гуманитарных ф-тов. — М., 1996.
- Педагогическая риторика: Учебное пособие / Под ред. Н.А.Ипполитовой. — М., 2001.
- Риторика. Учебник / Под ред. Н.А.Ипполитовой. — М., 2006.
- Сидоров П.И., Путин М.Е., Коноплева И.А.* Деловое общение. Учебник для вузов / Под ред. П.И.Сидорова. М.: ГЕОТАР-МЕД, 2004.
- Хазазеров Т.Г., Ширина Л.С.* Общая риторика. Курс лекций и словарь риторических фигур. — Ростов н/Д., 1994.

\* \* \*

Риторика: 11 класс. Учебное пособие для общеобразовательной школы / Под ред. Т.А.Ладыженской. — М., 2003.

Львов М.Р. Риторика: Учебное пособие для учащихся старших классов средних учебных заведений. — М., 1995.

Михальская А.К. Основы риторики: Мысль и слово: Учебное пособие для учащихся 10—11 классов общеобразовательных учреждений. — М., 1996.

На подступах к риторике: Пособие для учащихся 8—11 классов общеобразовательных учебных заведений / Сост. В.Я.Коровина. — М., 1996.

## **II. Антологии и хрестоматии**

Антология русской риторики: Учебное пособие / Отв. ред. и сост. М.И.Панов. — М., 1997. Разд. Привет, тебе, моя любовь, Россия!; Москва, Москва!.. Люблю тебя, как сын, как русский, – сильно, пламенно и нежно!; Бессмертное величие Кремля невыразимо смертными словами!; Язык, великолепный наш язык; Он – Пушкин, и бессмертен он!; Путь правды; Любовь к отеческим гробам; Экология и будущее цивилизации; О доблестях, о подвигах, о славе; Чужие изорвать мундиры о русские штыки...; Нам нужна Великая Россия!; И сердце бьется в упоенье...; Учись, мой сын: наука сокращает нам опыты быстротекущей жизни; Поэт идет – открыты вежды, но он не видит никого; Гений судебного красноречия; И беспощаден был удел бесчеловечного злодея, или Жалок тот, в ком совесть нечиста; Клеветникам России.

Аннушкин В.И. История русской риторики: Хрестоматия. — М., 1998.

Ломоносов: Хрестоматия по риторике / Авт.-сост. С.А.Минеева, О.Л.Лейбович. — Пермь, 1995.

Мурашов А.А. Риторика: Хрестоматия; Практикум. — М., 1997.

Ораторское искусство лектора: Хрестоматия / Сост. А.Е.Михневич. М., 1986.

Психология делового общения: Хрестоматия. Учебное пособие для ф-тов: психологических, экономических и менеджмента / Ред.-сост. Д.Я.Райгородский. Самара: Бахрах-М, 2006.

Риторика: Хрестоматия. Для слушателей ИПК, студентов гуманитарных специальностей, учащихся гуманитарных школ / Сост. В.И. Аннушкин. — Пермь, 1994.

Русская риторика: Хрестоматия / Авт.-сост. Л.К.Граудина. — М., 1996.

Русская словесность: От теории словесности к структуре текста. Антология / Под ред. В.П.Нерознака. — М., 1997.

Русское красноречие: Хрестоматия / Авт.-сост. Н.А.Купина, Т.В.Матвеева. — Пермь, 1993.

## **III. Словари и справочники**

Культура русской речи: Энциклопедический словарь-справочник / Под ред. Л.Ю.Иванова, А.П.Сковородникова, Е.Н.Ширяева и др. М., 2003.

Педагогическое речеведение: Словарь-справочник / Отв. ред. Т.А.Ладыженская, А.К.Михальская; сост. А.А.Князьков. — М., 1998.

Эффективная коммуникация: История, теория, практика. Словарь-справочник / Отв. ред. М.И.Панов; сост. М.И.Панов и Л.Е.Тумина. — М., 2005. — Разд.: История риторики; Риторика: Теория и практика; Лингвистические аспекты коммуникации; Массовая коммуникация; Современное деловое общение.

# **Материалы конференции**

*Уголок эксперта.*

*Избранные доклады участников круглого стола  
преподавателей*

## УПРАВЛЕНИЕ КАК ИСКУССТВО: СУБЪЕКТИВНОСТЬ, ТВОРЧЕСТВО, ДЕСТРУКЦИЯ

*Ключевые слова:* методология управления, философия управления, управление как искусство, творчество

*Аннотация* В статье рассматриваются особенности подхода к рассмотрению управления как искусства. Выделены характерные черты искусства как субъектной творческой деятельности, ее отличия от деструктивных процессов, анализируется специфика понимания субъективности в контексте творчества. Сущность человеческой субъективности рассматривается как субъектно-организованное внутреннее содержание человека, продуцированное в форме индивидуальных смыслов. Показано, какую роль играет субъективное творчество в управленческих процессах.

Одним из важных вопросов, связанных с развитием концептуальных представлений об управлении, является вопрос о том, в какой мере можно рассматривать управление как науку и насколько оно выступает как искусство. Существенной чертой искусства является субъективное творчество. Поэтому рассмотрение управления как искусства, в первую очередь, предполагает понимание этой деятельности как субъективного творческого процесса, связанного с всеохватывающим образным (а не только понятийно-логическим) восприятием ситуации, связанного с неординарным, незапрограммированным способом реакции на сложившиеся обстоятельства, нестандартным способом принятия управленческих решений.

В связи с таким подходом важно уточнить, какое содержание несет в себе понятие творчества, и в какой мере мы можем рассматривать управление, прежде всего, именно как субъектное, личностное творчество, заметно выделяющее роль лидера, харизматической личности в понимании управленческой деятельности.

В определении понятия «творчество» за долгую историю становления теории творчества до сих пор не существует единства мнений. Так, например, известный русский поэт и мыслитель Ф. Батюшков в статье «Творчество» писал о том, что главным признаком творчества является созидание нового [1]. В то же время различными авторами неоднократно подчеркивалось, что в трактовке содержания понятия творчества особую роль играет представление о реорганизации прежнего опыта, о создании новых структур реальности, подчеркивалось, что сущность творческого процесса заключается в формировании на основе предшествующего опыта новых комбинаций.

Границы определения понятия «творчество» в аспекте его понимания как особого вида человеческой активности, обуславливающей развитие общества, были существенно

---

<sup>36</sup> Агафонова Наталья Васильевна — доктор философских наук, профессор кафедры теории и технологий управления факультета государственного управления МГУ имени М.В. Ломоносова. Заслуженный профессор Московского университета.

<sup>37</sup> Клишина Марина Васильевна — кандидат философских наук, профессор кафедры социальной работы и Ассамблеи народа Казахстана, факультет бизнеса и права, Карагандинский экономический университет Казпотребсоюза.

расширены крупным отечественным психологом С.Л. Рубинштейном, который отмечал, что «...творческой деятельностью является всякая деятельность, создающая нечто новое, оригинальное, что притом входит не только в историю всякого творца, но и в историю развития науки, искусства и т.д.» [2, с. 481–482]. Он относил к творчеству деятельность человека, при которой создаются новые материальные и духовные ценности, имеющие общественное значение. Эту точку зрения разделял также известный психолог Я.А. Пономарев, который подчеркивал безусловный момент создания новых ценностей в процессе творческого акта, рассматривая творчество как «взаимодействие, ведущее к развитию» [3, с.3–11]. В данном случае можно было бы добавить, что с процессом творческой деятельности связано также создание новых проектов человеческой деятельности, новых способов решения производственных и социальных задач, что представляет особую ценность в процессе развития общества.

В работах когнитологов и психологов неоднократно высказывались утверждения о необходимости использовать не только узкое, но и широкое понимание творчества: а именно, видеть его проявления в решении любых, в том числе стереотипных задач (Ньюэлл, Шоу, Саймон) [4]. Эти утверждения являются особенно интересными с точки зрения рассмотрения управленческих процессов, которые могут быть связаны не только с введением инноваций, но и новым видением и пониманием уже сложившихся схем действия.

Исследователи творческого процесса также отмечают необходимость выделения целого ряда его характерных черт. Кроме уже отмеченного фактора новизны, предлагается обратить внимание на такие существенные черты, как продуктивность творческого акта, наличие в нем личностного (субъектного) начала, включение в творческий процесс интуиции, а также уделить особое внимание роли момента возникновения замысла, новой идеи, догадки и т.п.

Однако создание нового не всегда является процессом развития и делает положительный вклад в жизнь общества. Поэтому важно заметить, что подчеркивание в качестве наиболее характерной черты творчества, прежде всего, процесса созидания нового ставит вопрос о ценности и значимости создаваемых новых идей и продуктов, об их связи с предшествующими результатами и достижениями и их роли в общественном развитии. То есть, возникает вопрос об отношении к прошлому, сохранении предшествующего опыта, реализовавшихся ценностей и полученных результатов. Не является ли в этом смысле создание нового также и деструктивным процессом?

Деструктивная деятельность, основное содержание которой — разрушение норм, границ, систем, тотальное отрицание, отчасти не предполагает развитие, а даже целенаправленно ориентирована на разрушение старого «без удержания в нем всего положительного, что стало бы условием развития». И дело не в том, что деструкция, как нередко полагают, отражает спонтанную природу человеческой сущности, а в том, что смысл активной деструктивной деятельности сопряжен не с созиданием, а с разрушением. Чем определяется эта деятельность разрушения: экономическими или политическими факторами, девиантностью поведения? Предпосылок и причин может быть много. Понять причины и условия деструктивности крайне важно, учитывая тот момент, что полное разрушение предшествующего опыта зачастую ведет к значительной потере материальных, интеллектуальных ресурсов и времени. Такая ситуация особенно ярко может проявляться в управленческой деятельности. Разрушение ценностных, материальных и культурных основ жизни человека только ради «созидания нового» может значительно затормозить развитие общества и отдельных сфер его жизнедеятельности.



В связи с этим важно подчеркнуть, что смысл творческой деятельности состоит именно в созидании нового, направленного на развитие, на совершенствование человека и общества, хотя при этом, неизбежно, должно происходить и отрицание старого.

Еще одной важной проблемой в понимании творчества как одной из наиболее существенных черт человеческой деятельности является проблема соотношения субъективного и объективного в творческом акте, особенностей их связи и взаимоопределения. Яркое проявление субъективности в творческой деятельности выступает очевидным показателем лидерских качеств человека, способностей человека к изменению окружающей действительности.

Интуитивно ясным кажется следующее определение понятия «субъективность»: человеческая субъективность — это объективно обусловленный внутренний мир человека — мир его представлений, ценностей, эмоций и основанных на них поведенческих реакций на объективные условия его жизнедеятельности, это индивидуальные задатки превращения всех форм материального и духовного производства в акт творчества. В сферу субъективного входят субъективная действительность и смыслы, посредством которых объективная действительность включается в субъективный мир человека.

Наглядным выражением смыслов является язык. Как отмечал известный философ и лингвист А. Потебня в своей работе «Мысль и язык», «...антиномия субъективности и объективности видна не только в том, что язык вообще служит посредником между лицом и миром, но и в том, как именно он усваивает человеку этот мир: в пестром разнообразии чувственных впечатлений мысль открывает законность, согласную с формами нашего духа, и связанное с нею обаяние внешней красоты» [5, с.43]. Но язык (в самом широком смысле этого слова — как знаковая деятельность, знаковое представление действительности) есть продукт развития человеческой культуры, его материальной и духовной практики. Через практическое взаимодействие с миром и овладение языковой культурой человек формирует свой субъективный мир, способность самостоятельного продуктивного, творческого мышления, являющегося непосредственным выражением человеческой субъективности. Такое мышление составляет основу самостоятельного искания и открытия человеком существенно нового.

Творческий процесс, как проявление субъективности, неразложим на части, описание которых могло бы составить в сумме алгоритм творчества. Все существующие в культуре материальные, семиотические и идеальные структуры выступают как продукты (события) творчества. Их прошлое, наличное и будущее бытие зависит, в конечном счете, от различной направленности и форм реализации творческих потенциалов. Субъективность есть их внутренняя сторона. Она конституирует деятельность человека в качестве субъекта. Механизмом порождения смыслов, расширяющим пространство интерсубъективных значений, становится образование, но не просто любое образование, а такое, которое обеспечивает условия креативной образовательной среды, события субъектов образовательного процесса, их совместной деятельности. Очень важна ситуация, настраивающая субъективности в унисон, и тем самым сближающая их и делающая возможной коммуникацию.

Сущность человеческой субъективности является субъектно-организованным внутренним содержанием человека и продуцирована в форме индивидуальных смыслов. Образованием, культурой, внутренней переработкой создаваемых культурой смыслов создается субъективность человека и мир его внутренних смыслов, отвечающих

потребностям самореализации, формируется интенция конструирования нового. Здесь находится источник творческой активности субъекта.

Поэтому культура, интернализация субъектом материальной и духовной практики человечества являются определяющими факторами в создании нового видения действительности, новых форм отношения и деятельности, составляющих творческую активность человека, которая изменяет существующую реальность.

Неизбежно возникает вопрос, каким образом культура, в том числе и культура мышления, влияет на современное общественное и экономическое развитие. На этот вопрос попытались ответить авторы известного Гарвадского проекта «Культура имеет значение». Авторы исследования, известные экономисты, политологи, социологи Лоуренс Харрисон, Майкл Портер, Джеффри Сакс, Рональд Инглхарт, Френсиси Фукуяма, Самуэль Хантингтон, ставили своей целью выяснить, можно ли с помощью политических или иных инструментов трансформировать культуру и устранять преграды, возникающие на пути прогресса. Каковы могут быть результаты такой трансформации? Они стремились установить, каково взаимоотношение между культурой и политическим развитием, культурой и экономическим развитием, что такое традиционные верования и практики, каковы моральные принципы, установки «первого мира»? В частности, они пришли к выводу о «причастности культуры к экономическим достижениям», к новым шагам в достижении эффективности экономического процесса, которые базируются «на типичных культурных атрибутах», составляющих смысловое поле новационной деятельности субъектов, в том числе на таких культурных смыслах, как инициативность, ценностный подход к образованию и т.п. [6, с.56].

В то же время надо заметить, что целенаправленная трансформация культуры зачастую ведет к формированию таких особенностей поля смыслов субъекта, которые определяют преимущественно деструктивный, разрушительный характер его новационной деятельности.

Учитывая роль культуры, общечеловеческой практики в формировании субъективности и активной творческой деятельности необходимо, тем не менее, подчеркнуть, что творческий процесс не детерминирован однозначно совокупностью предпосланных факторов: в своей неповторимой конкретности он строится собственным движением, свободным актом созидания. И вместе с тем существует глубинная сопряженность условий и результата, «начала» и «конца», их скрытая, противоречивая, подвижная взаимообусловленность, благодаря чему и можно говорить о целостной логике процесса. Творческая деятельность не заканчивается тогда, когда дан ответ или получено решение, напротив, будучи «ответом» и «решением», она, кроме того, от добытого решения переходит к новой задаче, от полученного ответа к новому вопросу, от достигнутого результата к началу нового пути. Каждое творческое усилие уникально и не предвидимо в своем конкретном протекании, но оно не является абсолютно произвольным, хаотичным, лишенным специфической упорядоченности, внутренней меры и нормы. Статус нового определяется не только его отличием от старого, но и особой связью с ним. В контексте определенной деятельности новое удостоверяет себя как новое лишь в качестве звена, этапа, момента ее содержательного развертывания, ее своеобразной логики. Здесь сама новизна содержит в себе необходимое отношение к старому как включенность в преемственное единство процесса. В рамках этого процесса не только старое полагает «свое» новое, детерминируя его рождение, но и новое полагает «свое» старое, высвечивая в нем эту особую логику.

Творческий процесс, в принципе, неразложим на сумму кратных шагов. Он не выводим из такой — сколь угодно большой и членимой — суммы. Он включает в себя континуальную составляющую — глубинный пласт, скрытый за дискретными проявлениями. И подобно тому, как движение нельзя получить из суммы состояний покоя, фиксированных отрезков, — так и творческий процесс нельзя «собрать» из совокупности фиксированных структур, этапов, фаз. Здесь никакой последующий шаг не выводим непосредственно из предыдущего, ибо их связь опосредствуется континуальным уровнем процесса. Такая целостность творческого процесса, невозможность подвергнуть его строгому логическому анализу говорит о всеохватывающей интуитивной целостности и всесторонности восприятия конструируемой новой реальности. В этой целостности коренится существенное отличие творческого восприятия действительности от формально-логического рассуждения о ней.

По мере восхождения по ступеням зрелости общественных и индивидуальных регуляторных структур человека, можно говорить о нем уже не только как о творческом субъекте, но и как о творческой личности, творческой индивидуальности, при этом важнейшими координаторами творческого процесса становятся знания и ценности, обеспечивающие не просто устойчивость жизнедеятельности локальной человеческой общности, а устойчивость совместной эволюции человека и биосферы в планетарных и космических масштабах.

Становление человека как личности — это не просто заполнение готовой культурой некоторого резервуара или продуцирование ее субъективных копий. Личностная субъективность — это совокупность исторически конкретных социокультурных значений, продуцированная в форме индивидуальных смыслов [7], это осознание свободы творчества, это свободная самореализация человека. Но источником творчества является не просто свобода, а интернализовавшая культуру и практику человечества свободная личность, способная к целеполаганию и проектированию новой действительности. И в творчестве реализуются элементы свободы как возможности осуществить свой проект, т.е. потеснить необходимость, переструктурировать её, заставить в известной степени служить социально ориентированным человеческим целям.

Творческое начало присуще любым видам человеческой деятельности (хотя традиционно мы в первую очередь связываем его с искусством), однако совершенно особое значение оно имеет в осуществлении такого важнейшего вида деятельности как управление. Управленческая деятельность (именно управление, а не администрирование) предполагает непрерывный контроль и воздействие на протекающие продуктивные процессы, она по своей сущности связана с постоянным конструированием, изменением этих процессов, с непрерывным творением нового. Такая деятельность необходимо должна предполагать широту и целостность восприятия происходящих процессов, в отношении которых осуществляются управленческие действия, не только умение проводить их рациональный, логический анализ, но использовать все ресурсы интернализованного личностью в систему субъективных смыслов культурного опыта человечества, что и находит выражение в свободном творчестве субъекта.

## Список литературы

1. Батюшков Ф. Творчество // Ф.А.Брокгауз, И.А. Эфрон. В 80 т. Т.64. — М.: СП "Терра", 1990.
2. Рубинштейн С.Л. Основы общей психологии. — Издательство: Питер, 2002 г., 720 с.
3. Пономарев Я.А. Фазы творчества и структурные уровни его организации. // Вопросы психологии 1981.— № 2, с. 3–13.
4. Психология мышления. Под редакцией Ю.Б. Гиппенрейтер и др. — М.: Астрель, 2008 г., с. 133–134.
5. Потебня А.А. Слово и миф. — М., 1989. — 624 с.
6. Культура имеет значение. Каким образом ценности способствуют общественному прогрессу. / Под ред. Л. Харрисона и С. Хантингтона. (Lawrence Harrison, Samuel Huntington (eds.) Culture Matters: How Values Shape Human Progress. — New York: Basic Books, 2000.) — М.: Московская школа политических исследований, 2002 . — 320 с.
7. Мысливченко А.Г. Человек как предмет человеческого познания. — М., 1972.
8. Бахтин М.М. Проблемы поэтики Достоевского. / Издание третье. — М.: Художественная литература, 1972. — 470 с.
9. Бахтин М.М. Эстетика словесного творчества. — М., 1979, с. 410.
10. Библер В.С. Замыслы: В 2 кн. — М., т. 1, 2002. с. 926.
11. Ватин И.В. Человеческая субъективность. — Ростов н/Д: Изд-во РГУ, 1984. — 197 с.
12. Хамаганова К.В. Творчество в контексте философского дискурса: феномен деструкции. // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. 2013, № 2, с. 122–128.

## НОБЕЛЕВСКИЕ ПРЕМИИ ВЫПУСКНИКОВ И СОТРУДНИКОВ МГУ ИМЕНИ М.В. ЛОМОНОСОВА — ПОКАЗАТЕЛЬ ЭФФЕКТИВНОГО ОБРАЗОВАНИЯ В УНИВЕРСИТЕТЕ

*«Я считаю жизнь необычайным даром, драгоценным камнем, полученным нами из рук матери-природы для того, чтобы мы сами шлифовали и полировали его до тех пор, пока его блеск не вознаградит нас за наши труды».*

*Альфред Нобель*

*«Значение Нобелевской премии как самой большой научной награды в международном масштабе общепризнано. Это следует рассматривать как замечательное достижение шведских ученых, ибо присуждение такой премии требует большой мудрости».*

*Академик АН СССР П.Л. Капица*

**Ключевые слова:** *Альфред Нобель, Нобелевская премия, физика, химия литература, Премия мира, экономика, Шанхайский рейтинг, критерии отбора, научная деятельность, значение Нобелевской премии.*

**Аннотация** *Статья посвящена выпускникам и сотрудникам МГУ имени М.В. Ломоносова — лауреатам Нобелевской премии. Нобелевские премии представляют собой уникальные награды, носят интернациональный характер и являются наиболее престижными международными премиями, они известны не только представителям научного и преподавательского корпуса, но и многим другим членам общества в нашей стране, неспециалистам. Нобелевские премии работников и выпускников МГУ являются свидетельством высокого статуса образовательной деятельности в университете, ее тщательной организации и эффективного управления. По мнению Альфреда Нобеля, премия должна присуждаться за «вклад в общечеловеческий прогресс», именно в этом состоит ее ключевое значение.*

Альфред Бернхард Нобель (21.X.1833 – 10.XII. 1896) — яркий представитель XIX века, создавший промышленную империю, ученый, академик двух академий, выдающийся изобретатель (350 патентов) 27 ноября 1895 года в Шведско-норвежском клубе в Париже подписал своё завещание, согласно которому основная часть его огромного состояния должна была пойти на финансирование одной из самых престижных мировых наград — премию «тем, кто ...внес наибольший вклад в прогресс человечества». Премия должна была вручаться за выдающиеся достижения в области физики, химии, физиологии или медицины, за значительное литературное произведение и за весомый вклад в мирные инициативы.

С 1901 года Нобелевская премия присуждается по следующим номинациям:

---

\* Беляева Галина Федоровна — канд. филос. наук, доцент, зав. отделом Центра стратегии развития образования МГУ имени М.В. Ломоносова. Член Президиума Совета женщин МГУ, г. Москва, Россия.

Зеликин Николай Валерьевич — научный сотрудник кафедры теоретической информатики механико-математического факультета МГУ имени М.В. Ломоносова, г. Москва, Россия.

- по литературе (премия присуждается Нобелевским фондом Шведской академии в Стокгольме, Швеция);
- по физике (премия присуждается Шведской королевской академией наук в Стокгольме, Швеция);
- по химии (премия присуждается Шведской королевской академией наук в Стокгольме, Швеция);
- по физиологии и медицине (премия присуждается Каролинским институтом в Стокгольме, Швеция);
- за содействие установлению мира во всем мире (присуждается Норвежским нобелевским комитетом в Осло, Норвегия).

Кроме того, вне связи с завещанием Нобеля, в 1968 году Государственный банк Швеции по случаю своего 300-летия учредил награду «Премия по экономике памяти Альфреда Нобеля». Премия по экономике присуждается с 1969 г. на тех же условиях, что и Нобелевские премии, но финансируется Госбанком Швеции. Ее вручают в Стокгольме, в Швеции одновременно с Нобелевскими премиями.

Нобелевскую премию вручали, включая 2018 г., 590 раз, лауреатами стали 935 человек и 27 организаций, среди них 79 награжденных получили премию Госбанка Швеции памяти Альфреда Нобеля<sup>38</sup>. Размер премии 9 млн шведских крон (1 млн долларов). Нобелевской премией могут быть награждены только отдельные лица, а не учреждения (кроме Премий мира) и только один раз (есть несколько исключений из этого правила). Премия мира может присуждаться как отдельным лицам, так и официальным и общественным организациям. Премия не может быть присуждена совместно более чем трем лицам (решение об этом было принято в 1968). Помимо денежного чека, лауреату вручают диплом и золотую медаль, на лицевой стороне которой изображен портрет Альфреда Нобеля.

В соответствии с правилами Нобелевского фонда лауреат премии имеет единственную обязанность: в течение шести месяцев после ее вручения он должен прочесть в Стокгольме лекцию о своей научной работе. Эти лекции ежегодно издаются Нобелевским фондом и представляют собой подлинную энциклопедию мировой научной мысли, которая имеет не только теоретическое, но и большое историческое значение.

Гражданам Российской империи, СССР и РФ премия присуждалась 21<sup>39</sup> раз, из них 11 лауреатов, которые получили ее по всем номинациям, кроме физиологии и медицины, являются выпускниками или одновременно выпускниками и работниками Московского государственного университета имени М.В. Ломоносова (МГУ). Среди них — крупные ученые, писатели, политики и один руководитель страны. Самое большое число премий получили ученые-физики МГУ — 7 нобелевских лауреатов, по химии получена 1 премия, одна — по литературе и две Премии мира (см. таблицу №1).

---

<sup>38</sup> Факты о Нобелевских премиях 1901 – 2018 гг.: <https://www.nobelprize.org/prizes/facts/nobel-prize-facts/> (дата обращения 22.1.2019).

<sup>39</sup> Нобелевские лауреаты из России и СССР: [https://ru.wikipedia.org/wiki/Нобелевские\\_лауреаты\\_из\\_России\\_и\\_СССР](https://ru.wikipedia.org/wiki/Нобелевские_лауреаты_из_России_и_СССР) (дата обращения 29.1.2019).

**Таблица 1. Нобелевские лауреаты — выпускники и/или работники Московского государственного университета имени М.В. Ломоносова**

	<b>Лауреаты Нобелевской премии (годы жизни)</b>	<b>Номинация</b>	<b>Год получения премии</b>	<b>Ученое звание, род деятельности</b>	<b>Учеба в МГУ. Работа в МГУ.</b>
1	<b>Н.Н. Семенов</b> (1896–1986)	Химия	1956	Академик АН СССР	Профессор, зав. кафедрой химической кинетики химфака
2	<b>И.Е. Тамм</b> (1895–1971)0	Физика	1958	Академик АН СССР	Профессор, зав. кафедрой теоретической физики физфака
3	<b>И.М. Франк</b> (1908–1990)	Физика	1958	Академик АН СССР	Профессор, зав. лабораторией радиоактивных излучений физфака
4	<b>Л.Д. Ландау</b> (1908–1968)	Физика	1962	Академик АН СССР	Профессор кафедры квантовой теории и электродинамики физического факультета
5	<b>А.М. Прохоров</b> (1916–2002)	Физика	1964	Академик АН СССР Академик РАН	Профессор, зав. кафедрой оптики и спектроскопии физического факультета
6	<b>П.Л. Капица</b> (1894–1984)	Физика	1978	Академик АН СССР	Профессор, зав. кафедрой низких температур физического факультета
7	<b>В.Л. Гинзбург</b> (1916–2009)	Физика	2003	Академик АН СССР Академик РАН	Выпускник МГУ. Окончил кафедру оптики физического факультета
8	<b>А.А.Абрикосов</b> (1928–2017)	Физика	2003	Академик АН СССР Академик РАН	Выпускник физического факультета
9	<b>Б.Л. Пастернак</b> (1890–1960)	Литература	1958	Писатель	Выпускник философского отделения историко- филологического факультета
10	<b>А.Д. Сахаров</b> (1921–1989)	Содействие установле- нию мира во всем мире	1975	Академик АН СССР, физик, политик	Выпускник физического факультета
11	<b>М.С. Горбачёв</b> 1931 г.	Содействие установле- нию мира во всем мире	1990	Политик, Президент СССР	Выпускник юридического факультета

Нобелевские премии выпускников и сотрудников Московского университета важны не только для МГУ и научного сообщества университета и России. Они оказывают самое непосредственное влияние на авторитет и имидж МГУ среди университетов в России и в мире. Об этом свидетельствуют рейтинги вузов, которые создаются во многих странах мира и в качестве одного из показателей учитывают Нобелевские премии. Приведем два примера.

МГУ имени М.В. Ломоносова вошел в число 100 лучших высших учебных заведений планеты согласно Шанхайскому рейтингу за 2018 год и находится на 93 месте. МГУ по-прежнему является лучшим университетом России. Шанхайский рейтинг ARWU (Academic Ranking of World Universities)<sup>40</sup> публикуется, начиная с 2003 года, и выстраивается на основании нескольких показателей, в число которых входит количество выпускников и преподавателей, получивших Нобелевскую премию, Филдсовскую премию<sup>41</sup> и соответствующие медали, а также число и цитируемость научных публикаций.

Россия заняла шестую строчку в списке умнейших стран мира по версии Британского портала деловой информации Vouchercloud<sup>42</sup>. Всего в списке — 25 государств. Составители рейтинга основывались на трех равнозначных факторах: числе нобелевских лауреатов, среднем IQ<sup>43</sup> населения и результатах успеваемости в школах. Эти три фактора дают представления об интеллектуальном прошлом, настоящем и будущем каждой страны. По числу нобелевских лауреатов Россия вошла в восьмерку лидеров, по уровню школьного образования — в шестерку, в списке стран с высоким уровнем IQ населения Россия занимает 32 место.

Критерии выдвижения и отбора научных достижений и присуждения Нобелевской премии со временем немного изменялись, но главная идея этой награды — создать научный пьедестал почёта выдающимся ученым — обрела мировое значение, и, благодаря завещанию Нобеля, продолжает успешно реализовываться.

Среди российских и советских лауреатов Нобелевской премии чуть меньше половины — одиннадцать человек — являлись выпускниками или сотрудниками МГУ. Объяснение такого положения очевидное и простое: МГУ, начиная с 1755 г., был образовательным брендом №1 нашей страны, вершиной национальной образовательной пирамиды. Он постоянно привлекал наиболее талантливую и амбициозную молодежь, и был самым плодотворным полем образовательной деятельности профессоров и академиков страны.

Неотъемлемой частью профессиональной деятельности преподавателей МГУ была их научная работа, чаще всего они совмещали преподавание с научными изысканиями в МГУ и в научных институтах Академии Наук. Подавляющая часть научных разработок и опубликованных работ в области физики была связана с Физическим институтом Академии Наук (ФИАН), авторы которых были выпускниками и преподавателями МГУ.

Нельзя не отметить, что “западный” Нобелевский проект мало привлекал руководство российской науки в СССР. Успехи отечественных ученых оценивались, прежде всего, с точки зрения практической пользы для индустриализации, развития производства. Основными наградами были отечественные премии: Ленинские (присуждались с 1925 по

---

<sup>40</sup> Рейтинг вузов Academic Ranking of World Universities. <https://ubo.ru/analysis/?cat=1&pub=2175> (дата обращения 20.12.2018).

<sup>41</sup> Филдсовская премия — международная премия и медаль, вручаются один раз в 4 года на международном математическом конгрессе двум, трём или четырём молодым математикам не старше 40 лет.

<sup>42</sup> Россия вошла в десятку умнейших стран мира. <https://pln-pskov.ru/allworld/333245.html> (дата обращения 10.01.2019).

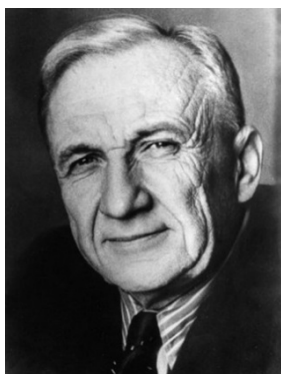
<sup>43</sup> IQ — уровень интеллекта, умственных способностей человека или группы лиц (измеряется в баллах).



1991), Сталинские (с 1940 по 1954) и Государственные (с 1966). Выдвижение соискателей поручалось специальным комиссиям и комитетам под руководством партийных организаций.

Нобелевские премии были знаком уважения заслуг советских ученых со стороны западного научного сообщества, но принимались российским руководством без подчеркнутого внимания и придания им статуса премий за наивысшие достижения. В настоящее время отношение к Нобелевскому процессу со стороны руководства страны и российского научного сообщества существенно изменилось. К сожалению, в последнее десятилетие среди лауреатов Нобелевской премии граждан Российской Федерации нет. Причин много — состояние российской науки, проблемы перестройки и реструктуризации, как системы образования, так и системы научных центров, а также отток значительной части научных кадров за рубеж и недостаточное финансирование науки создали ситуацию, при которой трудно ожидать высоких научных достижений.

Первой по времени присуждения советским ученым Нобелевская премия по физике была присуждена в 1958 году Игорю Евгеньевичу **Тамму** и Илье Михайловичу **Франку** — профессорам МГУ, а также Павлу Алексеевичу **Черенкову** за открытие и теоретическое описание излучения при взаимодействии быстрых электронов с водой. П.А. Черенков — выпускник Воронежского государственного университета, в МГУ не работал.



**Тамм** Игорь Евгеньевич родился в 1895 во Владивостоке — умер в 1971 в г. Москве. Его предки по отцовской линии — два поколения инженеров, приехавших в Россию из Германии; по материнской линии — известный род Шуйских. До 1913 года семья жила на Украине, где Игорь Евгеньевич окончил гимназию. Еще в раннем возрасте он увлёкся идеями революции, и для дальнейшего образования был отослан родителями подальше от беспокойных мест, в тихий Эдинбург (хорошо, что не в «кипящий» Лондон, как позже рассказывали его внук и правнук). Он вернулся через год и стал довольно активным меньшевиком-интернационалистом (позже состоял в группе Ю.О. Мартова). Но так случилось, что на съезде Советов в 1917 году он поддержал позицию Ленина, что впоследствии помогало избежать политических гонений. Был на грани ареста в 1937 году, но чудом уцелел при очередном качании маятника репрессий с выходом статьи И. Сталина о вреде «перегибов» (на сутки опоздал на допрос на Лубянку).

Высшее образование Игорь Евгеньевич продолжил в 1914 году на физико-математическом факультете Московского университета. С годичным перерывом (он пошёл добровольцем на войну, был «братом милосердия») окончил факультет в 1918 году. По окончании университета ему, к тому времени семейному человеку, пришлось выбирать между политической деятельностью и наукой. Переехав с семьёй на юг страны, Тамм стал преподавать физику в Таврическом национальном университете имени В.И. Вернадского (с января 1921 года — Крымский университет имени М.В. Фрунзе) в Симферополе и в Одесском политехническом институте. Здесь определились его первые научные интересы. Под руководством Л.И. Мандельштама он занимался электродинамикой анизотропных тел и оптическими свойствами кристаллов. В 1922 году семья переехала в Москву, где Игорь Евгеньевич преподавал в разных вузах, и с 1924 года читал лекции в МГУ. В 1930 году Тамм стал профессором и заведующим кафедрой теоретической физики МГУ, которой он руководил в течение многих лет. Он — автор курса теории электричества, который произвёл

сильное впечатление на многих, в том числе на А.Д. Сахарова. Основные направления научного творчества И.Е. Тамма относятся к квантовой механике, физике твёрдого тела, теории излучения, ядерной физике, физике элементарных частиц, а также к решению ряда прикладных задач. Ещё в 1932 году опубликовал работу, в которой теоретически предсказал существование поверхностных состояний на поверхности твёрдого тела (этот вид поверхностных состояний сейчас известен как состояния Тамма).

Известны его работы по поискам частиц, ответственных за внутриядерные силы, позднее (в 1935 г.) рассчитанные Хидеки Юкавой и названные пи-мезонами. Эти работы были, по существу, чисто теоретическими, выполнены задолго до появления мощных ускорителей, с помощью которых были подтверждены результаты теоретических работ. Он первым серьёзно изучал резонансное взаимодействие излучения с конденсированным веществом и ввел понятие «фононы». В 1945 году Тамм разработал метод решения задач квантовой теории поля, получивший название метода Тамма – Данкова.

С 1950 по 1953 год И.Е. Тамм руководил теоретическими разработками проекта по созданию водородной бомбы на объекте “Арзамас–16”. Во время работы в Арзамасе, совместно с А.Д. Сахаровым, своим учеником и коллегой, научно обосновал принципы удержания плазмы в токамаке для целей реализации управляемой термоядерной реакции. После удачного испытания первого “изделия” в 1953 году И.Е. Тамм отошёл от участия в проекте и вернулся в Москву, где продолжил исследования по теории частиц и квантовых полей. Говоря о преемственности и взаимодействии учёных, уместно вспомнить, что Игорь Васильевич Курчатов учился в 1918 году у И.Е. Тамма в Таврическом университете. Это надо учитывать для понимания сложных взаимоотношений руководителей “водородного проекта” 1952–1954 годов.

Совместно с И.М. Франком в 1937 году И.Е. Тамм теоретически описал движение частиц в среде со скоростью, превышающей скорость света в данной среде. Эта работа объяснила ранее полученные экспериментальные данные (эффект Вавилова – Черенкова), за что в 1958 году Черенков, Франк и Тамм получили Нобелевскую премию по физике.



Лауреат Нобелевской премии 1958 года, **Франк** Илья Михайлович, родился в 1908 в Кронштадте, в семье математика и медсестры, приехавших незадолго до рождения сына из Нижнего Новгорода (позже отец стал профессором, мать — дипломированным врачом). И.М. Франк прожил 81 год и умер в 1990 г. в Москве. Выпускник 1930-го года физико-математического факультета МГУ, он начинал научную деятельность в Ленинградском ГОИ, считал себя учеником С.И. Вавилова, который совмещал работу в Ленинградском ГОИ и в Московском ФИАН. Возвратился в МГУ в 1940-х годах, уже в качестве профессора. Параллельно работая в ФИАН им. П.Н.

Лебедева (с 1934 года), с 1940 года И.М. Франк читал лекции на кафедре ядерной физики МГУ, которую возглавил в 1944 году. Во время войны (до 1943 года) вместе с ФИАН был эвакуирован в Казань. После окончания войны вместе с И.В. Курчатовым активно участвовал в исследованиях по физике реакторов. За эти работы, а также за работы по исследованию ядерных реакций легких ядер он был награжден многими орденами и Сталинской премией в 1946 и 1953 годах. Последние годы его научной деятельности были посвящены изучению медленных нейтронов, их роли в ядерных реакциях. В частности, в

составе группы учёных ОИЯИ он был удостоен Государственной премии СССР за цикл работ «Исследовательский реактор ИБР и реактор ИБР с инжектором».



Нобелевскую премию 1962 года по физике получил Лев Давидович **Ландау**. Творческая биография и личная жизнь Льва Давидовича породила массу легенд о необычайно одаренном и плодотворном ученом. Он родился в городе Баку в 1908 году. Отец был инженером-нефтяником, а мать — врачом и исследователем в области биологии. Родители учёного получили блестящее образование, и всю жизнь не переставали учиться. Они рано заметили дарование сына, который окончил школу в 13 лет, поступил в Бакинский университет в 14 лет, причём начинал учиться сразу на двух факультетах, физико-математическом и химическом, прежде чем определился со своими предпочтениями. В 1924 году был переведён в Ленинградский университет, окончил физический факультет в 1927 году. Научную деятельность начинал в Ленинградском физико-техническом институте им. А.Ф. Иоффе. Уже в 19 лет Лев Давидович проявил себя как необычайно глубокий и оригинальный исследователь, опубликовав ряд работ по теоретической физике, в частности, он ввёл понятие матрицы плотности квантовых состояний, ставшее одним из основных научных инструментов квантовой статистики.

В период с 1929 по 1931 год Л.Д. Ландау работал в ряде ведущих европейских научных центров, находясь в командировке по направлению Наркомата просвещения на 6 месяцев, и продленной за счет фонда Рокфеллера по рекомендации Н. Бора. Здесь молодой и амбициозный ученый активно посещал все значительные конференции, посвященные современной физике, встречался с самыми выдающимися учёными — Альбертом Эйнштейном, Максом Борном, Вернером Гейзенбергом, с Нильсом Бором, которого с тех пор считал своим единственным учителем. Постоянно общаясь с творцами новой физики, Гейзенбергом, Паули, Блохом, Дираком и др., Лев Давидович стал соавтором ряда работ по классической и релятивистской квантовой механике. По возвращении из зарубежной командировки, Ландау не остался в Ленинградском физтехе, не сойдясь по ряду позиций с “отцом советской физики” А.Ф. Иоффе, и вскоре возглавил предложенный ему теоретический отдел Украинского физико-технического института (УФТИ) в Харькове. Одновременно с научной деятельностью Лев Давидович стал читать лекции на кафедре теоретической физики Харьковского университета, а через месяц возглавил кафедру экспериментальной физики. Сравнительно недолго проработав в Харькове (тогдашней столице УССР), в один из самых драматичных периодов своей творческой биографии, прибавив к основной научной деятельности, теоретическим исследованиям, преподавание и руководство экспериментальным коллективом, Лев Давидович вынужденно покидает Харьков и переезжает в Москву. По приглашению П.Л. Капицы, с которым познакомился в Кавендишской лаборатории в Кембридже во время своей командировки, он занял должность заведующего теоретическим отделом недавно созданного Института физических проблем (ИФП). Отъезд из Харькова спас Ландау от вероятной расправы НКВД по делу УФТИ, по которому были репрессированы многие его недавние сотрудники. В апреле 1938 года он был арестован НКВД за подготовку листовки против сталинского режима, и в этот раз его спас не случай, а заступничество Нильса Бора и “поруительство” Петра Капицы. Проведя в тюрьме один год и один день, Лев Давидович Ландау был вновь принят на работу в Институт физических проблем (ИФП), где оставался сотрудником до самой смерти в 1968 году. В

период с 1943 по 1947 год Л.Д. Ландау — профессор кафедры физики низких температур физического факультета МГУ. Таким образом, судьба учёного была связана с четвёртым в его жизни университетом.

Л.Д. Ландау был выдающимся преподавателем, вдохновителем и соавтором знаменитого курса теоретической физики, охватывающего все основные разделы современной физики. В 1955–1968 годах он — профессор кафедры квантовой теории и электродинамики физического факультета МГУ. Читал курсы лекций «Механика», «Теория поля», «Статистическая физика». Его учениками считают себя десятки выдающихся советских физиков. Легендой овеян его “кандидатский минимум”, сдать который считали за честь самые талантливые ученые, но смогли лишь единицы.

В 1962 г. Льву Давидовичу Ландау была присуждена Нобелевская премия «за пионерские исследования в теории конденсированного состояния, в особенности жидкого гелия». Он трижды выдвигался на присуждение премии В. Гейзенбергом (с 1959 по 1962 гг.) за работы по сверхтекучести гелия, квантовой теории диамагнетизма и квантовой теории поля. Парадоксально, но существует мнение, что представление его учителя, Нильса Бора (совместно с О. Бором, Б. Моттelsonом, К. Мёллером и Л. Розенфельдом) не было принято нобелевским комитетом по процедурным соображениям (поступило позже срока), что не умаляет признания мировым сообществом заслуг учёного. По регламенту нобелевского комитета, информация о выдвижении соискателей премии может быть раскрыта лишь по истечении 50 лет. Неизвестно, выдвигался ли Ландау кем-либо из числа советских ученых. Помимо Нобелевской премии, Л.Д. Ландау были присуждены Ленинская премия (в том же 1962 году, за курс теоретической физики) и три Государственные премии СССР.

Нобелевская премия 1964 года по физике была присуждена двум советским учёным, **Прохорову** Александру Михайловичу и **Басову** Николаю Геннадиевичу, “за фундаментальные исследования в области квантовой электроники, приведшие к созданию мазеров и лазеров”. А.Н. Басов — выпускник Московского инженерно-физического института, в МГУ не работал.



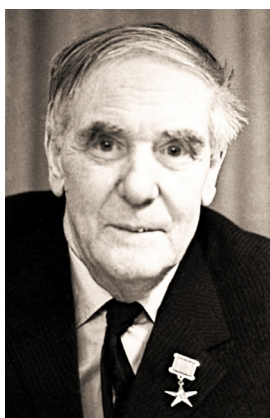
Александр Михайлович **Прохоров** родился в 1916 году в городе Атертон в Австралии, умер в 2002 г. в г. Москве. В Австралию его родители уехали из России, чтобы избежать преследований за “революционную деятельность”. Прожив в Австралии 12 лет, с четырьмя родившимися детьми семья вернулась в Россию (уже советскую) в 1923 году. Сменив за семь лет три города, три школы и рабфак, Александр Прохоров поступил в

Ленинградский университет, на физический факультет. По окончании университета в 1939 году Прохоров поступил в аспирантуру ФИАН в Москве, где занялся радиофизикой и приложениями теории колебаний под руководством Л.И. Мандельштама. В частности, он разработал аппаратуру для измерения значительных расстояний с помощью фазовых методов в диапазоне радиоволн при их распространении вдоль земной поверхности. Пройдя три года войны командиром взвода полковой разведки, после ряда ранений он вернулся к научной работе в ФИАН. Кроме физики распространения радиоволн Прохоров начал заниматься радиоспектроскопией, а затем некоторое время увлекался проблемами физики ускорителей, работал на синхротронах (резонансных циклических ускорителях электронов). Вероятно, общая высокая культура понимания физики колебаний, в особенности в области

радиоволн, и почерпнутое при работе на синхротронах понимание роли резонансных процессов соединились в идее возможной генерации радиоизлучения в газовой среде и в примесных диэлектриках. Возглавив лабораторию колебаний ФИАН, которой ранее руководили выдающиеся ученые, академики Л.И. Мандельштам и М.А. Леонтович, Александр Михайлович Прохоров оказался ближе всех к открытиям в области зарождающейся квантовой электроники.

Вместе со своим учеником, аспирантом Н.Г. Басовым, в 1952 году он сделал доклад на закрытом заседании Президиума АН СССР, показав возможность генерации в СВЧ<sup>44</sup>-диапазоне радиоволн. К тому времени о перспективах создания и использования лазеров еще не помышляли. Этим объясняется малочисленность исследователей в области квантовой электроники. СВЧ-техника была востребована лишь в области удаленного зондирования и изучения распространения радиоволн. Догадка о возможности генерации в СВЧ-диапазоне радиоволн появилась одновременно в двух научных центрах — в лаборатории колебаний ФИАН и в лаборатории излучений Колумбийского университета (рук. Ч.Х. Таунс). Именно она привела к рождению одной из самых плодотворных областей техники и технологии — лазерной, без которой немыслим прогресс и достижения всех без исключения современных научных исследований. Правда, на пути разработки лазеров пришлось сделать еще целый ряд доработок основной идеи. В частности, резонансное усиление оказалось возможным в среде, не только соразмерной длине волны, но и в среде, в которой кратно укладывается целое число волн, в которой многократно распространяется пучок генерации. Но начало было положено революционными работами Прохорова, Басова и Таунса.

Отметим плодотворную связь научной и преподавательской деятельности А.М. Прохорова. С осеннего семестра 1948 г. он начал вести спецпрактикум для студентов-радиофизиков на физико-техническом факультете МГУ (будущий МФТИ, г. Долгопрудный). Будучи молодым (по возрасту) старшим научным сотрудником Лаборатории колебаний ФИАН, Прохоров увлек группу студентов, заряжая их энтузиазмом в новой области, за которой видел большое будущее. Уже на следующий семестр, во время распределения на преддипломную практику, большая группа студентов заявила о желании проходить её в лаборатории колебаний ФИАН. Этот пример наилучшим образом иллюстрирует ценную взаимосвязь и единство академического (университетского) образования и исследовательской деятельности в специализированных научных центрах.



**Капица** Пётр Леонидович, лауреат Нобелевской премии 1978 года, был необычайно одарённым и амбициозным человеком. Он шел к “своей” Нобелевской премии почти всю жизнь, вместе со своим другом Николаем Семёновым, будучи уверенным в обязательном успехе, уготованном им судьбой. Пётр Леонидович родился в 1894 году в Кронштадте, прожил бурных 90 лет (как и Н. Семенов), умер в Москве в 1984 году. Его отец был военным инженером, генералом, с польскими корнями, мать — из Волынских дворян, была известным филологом. Удивительные события в судьбе будущего известного ученого, блестящего знатока и интеллигента, начинается уже в юные годы. Он

довольно поздно (в 11 лет) поступил в гимназию, но вскоре покинул её, не справившись с обязательной для гимназии латынью. Сойдя со “стандартного” для его круга гимназического пути, Пётр продолжил учёбу в Кронштадтском Нормальном училище, где программа была

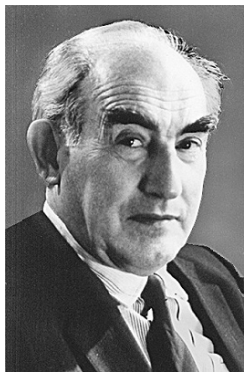
<sup>44</sup> СВЧ — сверхвысокие частоты электромагнитного излучения.

направлена, в основном, на практические цели, с естественнонаучным уклоном. Охотно обучаясь и успешно (с отличием) окончив реальное училище, он был вынужден поступать в Петербургский политехнический институт (ППИ) на факультет электромеханики. Здесь на Петра обратил внимание А.Ф. Иоффе, позднее названный “отцом советской физики”, с которым в 1934 не поладил молодой Лев Ландау, разойдясь в оценке перспектив новой, “квантовой” науки. Свои первые исследования Петр Капица сделал именно в лаборатории А.Ф. Иоффе. Отправившись в 1914 г. на летние каникулы в Шотландию, для совершенствования английского языка (!), Капица застаёт там начало войны, и вскоре по возвращении в Россию он поступает добровольцем в действующую армию, став водителем санитарного автомобиля. По демобилизации в 1916 году Петр Леонидович продолжил работу в лаборатории Иоффе, а по окончании Политеха в 1918 году начинает преподавать на физико-математическом факультете ППИ. А.Ф. Иоффе понимал, что талант ученого требовал развития, невозможного во времена послереволюционной разрухи, и при содействии М. Горького добился заграничной командировки для П.Л. Капицы. Начался 13-летний период становления П. Капицы как известного в Европе российского учёного. Поступление в Кавендишскую лабораторию Эрнеста Резерфорда, “отца ядерной физики”, лауреата Нобелевской премии по химии 1908 года, потребовало от Капицы остроумия и настойчивости, однако очень скоро Резерфорд оценил его достоинства, способствовал его развитию, и уже через три года назначил своим заместителем по магнитным исследованиям. Рассеянием альфа-частиц (положительно заряженных ядер гелия) на ядрах атомов Резерфорд в 1911 году “раскрыл” строение атома: наличие положительного ядра и отрицательного облака электронов вокруг него. Дальнейшие исследования потребовали сильных магнитных полей, что удалось П. Капице, достигнувшему рекордных значений на импульсных установках. Почти одновременно с этим, Капице стало ясно, что изучение магнитных свойств вещества невозможно при высоких температурах, и он занялся получением сверхнизких температур, разработав оригинальные способы получения жидкого гелия. Однако его сотрудничество с Резерфордом пришлось прервать в 1934 году, когда советское правительство отказало Капице в выдаче выездных виз, и он вынужден был остаться в СССР. В 1935 году ему, как авторитетному физическому мировому уровня, было предложено возглавить недавно созданный Институт физических проблем Академии наук СССР (ИФП АН). Э. Резерфорд настолько высоко ценил своего ученика, что разрешил советскому правительству выкупить оборудование Кавендишской лаборатории, на котором работал П. Капица. Для этого было принято специальное решение Политбюро ЦК ВКП (б) о выделении 30 тыс. фунтов, а также выстроен комплекс зданий ИФП АН на Калужской заставе близ Воробьевых гор. Здесь, в лаборатории кислорода, П. Капица продолжил поиски эффективных способов сжижения газов, достижения низких и сверхнизких температур. Капица достиг множества рекордных показателей, в том числе в 1937 году он обнаружил свойство перехода гелия в сверхтекучее состояние при фазовом переходе при 2,19 К. Именно это открытие было отмечено присуждением П.Л. Капице Нобелевской премии через сорок с лишним лет. Положив начало физике т.н. “квантовых жидкостей” (конденсат Бозе-Эйнштейна), сам учёный в своей нобелевской лекции выделил другое направление своих исследований — исследование плазмы при сверхвысоких температурах.

Проведя восемь долгих лет “в ссылке” на своей даче, с 1946 по 1953 год, за отказ участвовать в разработках атомной бомбы, П. Капица сделал, казалось бы, невероятно сложный и парадоксальный переход от изучения “спокойных” сред при сверхнизких

температурах, к изучению сверх-хаотических плазменных состояний. Эти исследования привели к идеям непрерывно действующих термоядерных установок.

Петр Капица был долгие годы связан с МГУ. В течение многих лет читал в университете курсы общей физики. Он был профессором (с 1939 по 1949 г.) и заведующим кафедрой низких температур (1943-1946) на физическом факультете, заведовал кафедрой общей физики физико-технического факультета МГУ (в 1947-1949 г.).



**Гинзбург** Виталий Лазаревич (1916 г., Москва – 2009 г., Москва), родился в семье инженера и врача. Получив домашнее начальное образование, учился затем в средней школе и в фабрично-заводском училище, поступил на физический факультет МГУ. Он быстро сформировался как ученый: закончив физфак МГУ в 1938, защитил здесь же кандидатскую диссертацию в 1940, и здесь же – докторскую диссертацию через два года. В 1942 году — доктор наук, в 1945 — профессор МГУ, Виталий Лазаревич, подобно многим выпускникам физфака МГУ, научной деятельностью занимался в ФИАН им. П.Н.

Лебедева, в теоретическом отделе имени И.Е. Тамма. Уместно заметить, что с физическим факультетом МГУ связана вся семья Виталия Гинзбурга, его закончили жена, дочь и внучка учёного.

Творческая судьба учёного тесно вплетена в историю советской физики второй половины 20 века: ещё юношей он работал лаборантом в лаборатории В.А. Цукермана, видного учёного, позднее ставшего одним из разработчиков водородной бомбы. Виталий Лазаревич активно участвовал в разработке теории излучения Вавилова-Черенкова (создал её “квантовый” вариант, описал этот эффект в кристаллах), совместно с И.М. Франком разработал теорию т.н. “переходного излучения” на границе двух сред. Тем самым В. Гинзбург продолжил научную “традицию” целой группы советских ученых — Вавилова, Черенкова, Тамма, Франка — получивших три Нобелевских премии. Кроме того, вместе с Л.Д. Ландау он продолжил разработку теории сверхпроводимости (теория Гинзбурга-Ландау), и совместно с Л.П. Питаевским создал один из вариантов теории сверхтекучести (теория Гинзбурга-Питаевского). За эти работы В.Л. Гинзбург был удостоен Нобелевской премии 2003 года. Будучи ответственным и принципиальным учёным, Гинзбург не остался в стороне от борьбы многих видных учёных с партийной линией в советской науке, связанной с антинаучной сущностью учения Т.Д. Лысенко, он подписал известное “письмо трёхсот” в 1955 году. В 1970-е годы он принял участие в нескольких “диссидентских воззваниях”. Один из немногих, Виталий Лазаревич честно и прямо касался сложных постперестроечных тем:



оценки истории советской науки, перегибов в современной религиозной политике государства, цензуры и чрезмерно репрессивных мер государства против учёных и правозащитников.

**Абрикосов** Алексей Алексеевич (1928 г., Москва – 2017 г., Пало-Альто, США) родился в семье медиков: его отец, Алексей Иванович, был академиком, мать заведовала отделением “Кремлёвской” больницы. После окончания средней школы в 1943 году Алексей Алексеевич начинал учиться в энергетическом институте (МЭИ), но

увлечение физикой привели его в 1945 году в МГУ, на физфак, где его учителем стал Лев Давидович Ландау — профессор кафедры физики низких температур физического

факультета МГУ. А.А. Абрикосов в 19 лет был одним из немногих, кто сдал “кандидатский минимум” Ландау. Через три года учёбы в МГУ, в 1948 году он с отличием окончил физический факультет. Кандидатскую диссертацию защищал уже в ИФП (руководитель — Л.Д. Ландау). Тематикой ранних исследований Абрикосова была плазма, её свойства при полной и частичной ионизации. В 27 лет он стал доктором наук, защитив диссертацию в ИФП по квантовой электродинамике высокотемпературных сред. В течение ряда лет он преподавал в МГУ, был активным организатором науки, одним из основателей института теоретической физики имени Л.Д. Ландау, сотрудником которого являлся с 1965 по 1988 год, с 1988 по 1991 год он был директором института физики высоких давлений в городе Троицке. Нобелевскую премию 2003 года (совместно с В.Л. Гинзбургом и Э. Леггетом) получил за «основополагающие работы по теории сверхпроводников и сверхтекучих жидкостей». Им был сделан существенный вклад в развитие теории сверхпроводников в присутствии магнитных полей, в том числе сильных. Он объяснил свойство сохранения сверхпроводимости в сильных магнитных полях образованием регулярной решётки магнитных линий, окружённых кольцевыми токами в сверхпроводниках II рода. Такая структура носит название “вихревой решётки Абрикосова”. Его исследования существенно продвинули понимание природы квантовых взаимодействий в различных средах, при сверхвысоких и сверхнизких температурах, при сверхвысоких давлениях, в частности, переход водорода в твёрдую фазу в недрах “водородных” планет. Диапазон его исследований необычайно широк. Его многолетние исследования так называемых “бесцелевых” полупроводников, пограничной группы материалов (между металлами и диэлектриками) открывает, возможно, целый спектр применений для получения сверхвысоких частот в электронике, охлаждающих элементов с рекордными, до 150 градусов, перепадами температур, целого класса датчиков полей и давления и др.



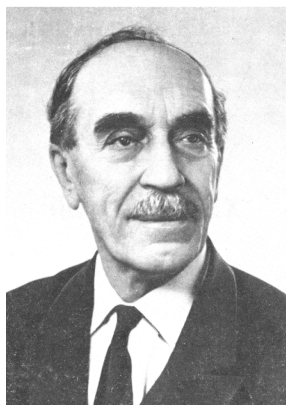
**Сахаров** Андрей Дмитриевич (1921 г., Москва – 1989 г., Москва), выдающийся советский физик, академик АН СССР, один из создателей первой термоядерной бомбы, правозащитник и общественный деятель. Его отец был преподавателем физики, автором известного учебника. Школьную программу первых шести лет он освоил дома, пойдя в среднюю школу сразу в седьмой класс. В старших классах он посещал математические кружки при МГУ, но по-настоящему его влекла физика. В 1938 году Андрей Дмитриевич поступил на физический факультет МГУ и с отличием окончил его в 1942, в эвакуации МГУ в Ашхабаде. Его всегда отличала необыкновенная интуиция, нахождение оригинальных решений без опоры на строгие математические конструкции. Его учитель, академик И.Е. Тамм, вспоминал, как А.Д. Сахаров сдавал ему очередной экзамен, и получил то ли тройку, то ли четвёрку за не очень внятное решение. Однако скоро академик признал правоту своего будущего выдающегося ученика, и надолго стал его наставником и коллегой. По состоянию здоровья А.Д. Сахаров был освобождён от военной службы, и по окончании МГУ проработал на оборонном заводе в г. Ульяновске. В 1944 году он поступил в аспирантуру ФИАН, защитил кандидатскую диссертацию в 1947 году, научным руководителем был И.Е. Тамм. Сотрудником ФИАН им. П.Н. Лебедева Андрей Дмитриевич оставался всю свою жизнь. С началом “атомного” проекта в конце сороковых годов Сахаров вошёл в группу теоретической разработки под руководством И.Е. Тамма, но вскоре, в 1950 году, они переключились на разработку более мощного оружия —



водородной бомбы — и переехали в город “Арзамас-16”. За три года первый “образец” был успешно создан и испытан. Вернувшись в 1953 году в Москву, он защитил докторскую диссертацию и в тот же год был избран действительным членом Академии наук СССР в возрасте 32 лет. В переломные для страны годы (после смерти Сталина), А.Д. Сахаров переосмыслил свою роль в создании сверхмощного оружия. Он стал последовательно возражать против дальнейшего наращивания ядерного потенциала, понимая невозможность глобального конфликта без губительных последствий. Он стал диссидентом, с конца 1960-х годов фактически возглавив правозащитное движение в СССР. А.Д. Сахаров — автор многочисленных воззваний, обращений, в частности, брошюры «Размышления о прогрессе, мирном сосуществовании и интеллектуальной свободе», которая сделала его широко известным в мире, и за которую его отстранили от секретных работ в Арзамасе-16. Продолжая свою правозащитную деятельность вместе с женой Еленой Боннэр (они познакомились в 1970 и поженились в 1972 году) Сахаров резко выступал против реабилитации И.В. Сталина, подавления гражданских свобод в СССР, против вторжения советских войск в Чехословакию и др. Против Сахарова были организованы многочисленные петиции, письма, решения научных организаций. Их подписали многие выдающиеся учёные, академики, бывшие коллеги. С 1980 по 1986 год А.Д. Сахаров и Е. Боннэр провели в ссылке в г. Горький (ныне Нижний Новгород), под домашним арестом, его лишили всех званий и наград. Лишь немногие отважились выступить в защиту учёного и правозащитника. Среди них были Петр Капица, Игорь Шафаревич, Анатолий Александров.

В 1975 году А.Д. Сахарову была присуждена Нобелевская премия мира «за бесстрашную поддержку фундаментальных принципов мира между людьми» и за «мужественную борьбу со злоупотреблением властью и любыми формами подавления человеческого достоинства». Представитель Норвежского нобелевского комитета Осе Лионес заявила: «Комитет глубоко сожалеет о том, что Андрею Сахарову не дали возможности ... получить премию мира лично». Елена Боннэр прочитала Нобелевскую лекцию мужа «Мир, Прогресс, Права человека», в которой Сахаров доказывал, что эти три цели «неразрывно связаны одна с другой».

В 1989 году А.Д. Сахаров был избран народным депутатом, активно выступал на Съезде народных депутатов, начал работу над проектом новой Конституции СССР, главной идеей которой являлась защита прав личности и право всех народов на государственность. В своих последних выступлениях в 1989 г. он прямо заявлял о том, что необходимо вывести советские войска из Афганистана.



**Семенов** Николай Николаевич (1896 г., Саратов – 1986 г., Москва) родился в г. Саратове в семье землеустроителя. В 1913 г. он окончил Самарское реальное училище с занесением на золотую доску почета. Его учителем физики в училище был В.И. Кармилов, выпускник физико-математического факультета Казанского университета, который поддержал стремление Н. Семенова посвятить свою жизнь науке. В июле 1913 года Семёнов поступил на математическое отделение физико-математического факультета Петроградского университета. Его отец, бывший офицер, надеялся, что сын изберёт военную карьеру, поэтому поступление Николая в университет вызвало отчуждение между отцом и сыном, продолжавшееся несколько лет.

Семенов уже со второго курса начал заниматься наукой под руководством выдающегося советского физика А.Ф. Иоффе, выполнил несколько работ по ионизации атомов и молекул под действием электронного удара в газовых разрядах. В 1917 году он окончил университет и с 1920 по 1931 год работал в основанном А.Ф. Иоффе Ленинградском физико-техническом институте. Затем он был назначен директором Ленинградского института химической физики. Одновременно Н.Н.Семенов вел преподавательскую работу в Ленинградском политехническом институте. В 1929 году Академия наук СССР избрала Семенова своим членом-корреспондентом, а в 1932 году — действительным членом АН СССР. В 1944 году Институт химической физики АН СССР был переведен в Москву, и его директор Н.Н. Семенов стал профессором Московского государственного университета имени М.В. Ломоносова. В области, пограничной между физикой и химией, к числу крупнейших научных достижений относятся открытия, сделанные Н.Н. Семеновым, — создание общей теории цепных химических процессов и современной теории процессов горения и взрывов.

Научные работы Семенова посвящены исследованию кинетики реакций и теории цепных реакций. Изучение химических реакций и попытки математического описания их протекания начались во второй половине XIX века. Понятие о цепных реакциях в химии впервые родилось во втором десятилетии нашего века, открытие академиком Н.Н. Семеновым в 1926–1927 годах цепных разветвленных химических реакций — одно из самых выдающихся открытий XX века. С тех пор в науку вошло необычайно плодотворное, очень наглядное и образное представление о процессах, которые развиваются подобно нарастающей лавине и заканчиваются воспламенением. Многие практически важные химические реакции — цепные. Среди них: процессы полимеризации, реакции окисления, позволяющие получать из нефтяного и газового сырья многие необходимые для народного хозяйства продукты.

За выдающуюся научную деятельность Н.Н. Семенов дважды удостоен Государственных премий СССР (1941 и 1949 гг.), Ленинской премии (1976 г.), дважды — звания Героя Социалистического Труда (1966 и 1976 гг.), награжден 8 орденами Ленина, орденом Трудового Красного Знамени, медалями. Н.Н. Семенов — лауреат Нобелевской премии по химии (1956 г.), присужденной ему и английскому ученому Сирилу Норману Хиншелвуду (1897—1967) за исследования механизмов химических реакций. Н.Н. Семенов был третьим русским (после И.П. Павлова в 1904 году и И.И. Мечникова в 1908 году) и первым советским ученым, удостоенным этого высокого международного научного отличия.

Научные достижения Н.Н. Семенова — наглядный пример непосредственного применения научных открытий к потребностям практики. Они указывают также на то, что новые научные успехи возможны лишь в содружестве наук, во взаимосвязи и при



использовании методов и теорий различных естественных наук, прежде всего физики и математики. Совместная работа ученых различных специальностей имеет большое значение для будущего науки. В заключение своей Нобелевской речи Семенов обратился с призывом к ученым всего мира приложить совместные усилия для того, чтобы совершенствовать науку “на благо мирного развития и благоденствия человечества”.

**Пастернак** Борис Леонидович (1890 г., г. Москва — 1960 г., Московская область, Переделкино). Родился в Москве. Отец поэта,

Леонид Осипович Пастернак, — художник, академик Петербургской академии художеств, мать, Розалия Исидоровна Пастернак, — пианистка. Кроме Бориса, в семье росли еще трое детей — брат Александр и сестры Жозефина и Лидия. Семья переехала в Москву из Одессы в 1889 году. В доме бывали музыканты, писатели и художники, устраивались музыкальные вечера, под влиянием композитора А.Н. Скрябина Борис занимался музыкой в течение 6 лет. Пастернак окончил гимназию с золотой медалью и в 1908 г. готовился к поступлению в Московскую консерваторию на композиторский факультет, но отказался от карьеры музыканта и поступил на юридический факультет Московского университета. В 1909 г. перевелся на философское отделение историко-филологического факультета университета. Позднее Б. Пастернак признался, что он «больше всего на свете любил музыку», но у него не было абсолютного слуха, а по словам В.Ф. Асмуса, «ничто не было так чуждо Пастернаку, как совершенство наполовину»<sup>45</sup>. Летом 1912 года он изучал философию в Марбургском университете в Германии, однако философия так и не стала его призванием и специальностью.

Первые стихи Пастернака были опубликованы в 1913 году в коллективном сборнике «Лирика», первая книга — «Близнец в тучах» — в 1914 г. воспринималась самим Пастернаком как незрелая. Ранние поэтические опыты при жизни Пастернака не переиздавались, тем не менее, именно после «Близнеца в тучах» Пастернак стал осознавать себя профессиональным литератором. В 1920-е годы были созданы сборник «Темы и вариации» (1923), роман в стихах «Спекторский» (1925), цикл «Высокая болезнь», поэмы «Девятьсот пятый год» и «Лейтенант Шмидт». В 1928 году Пастернак обращается к прозе. К 1930-му году он заканчивает автобиографические заметки «Охранная грамота», где излагаются его принципиальные взгляды на искусство и творчество. Конец 1920-х – начало 1930-х годов — период официального признания поэтического творчества Пастернака в СССР, он становится членом Союза писателей СССР, принимает активное участие в его деятельности и считается одним из лучших поэтов Советского Союза. В 40-х годах он занимается прозой и переводами, которые становятся основным источником его доходов.

Роман «Доктор Живаго» создавался с 1945 по 1955 год. Пастернак считал его вершиной своего творчества как прозаика. Роман охватывает период от начала столетия до Великой Отечественной войны, пронизан высокой поэтикой, сопровождён стихами главного героя — Юрия Андреевича Живаго. Роман, затрагивающий тайны жизни и смерти, вопросы истории, христианства, был негативно встречен представителями советской власти и советской литературной средой. Роман не был напечатан в СССР из-за позиции автора по отношению к Великой Октябрьской революции и последующей жизни в стране. Книга вышла в свет сначала в Италии в 1957 году, потом в Голландии и Великобритании, а затем в США. Ее бесплатно раздавали советским туристам, а в конце 1950-х годов британское министерство иностранных дел использовало роман как инструмент антикоммунистической пропаганды.

Ежегодно, в период с 1946 по 1950 год, а также в 1957 году Пастернак выдвигался на соискание Нобелевской премии по литературе. В 1958 году его кандидатура была предложена Альбером Камю, и 23 октября Пастернак стал вторым писателем из России после И.А. Бунина, удостоенным этой награды «за значительные достижения в современной лирической поэзии, а также за продолжение традиций великого русского эпического романа». В СССР присуждение премии Б. Пастернаку оценивалось негативно и связывалось

---

<sup>45</sup> Асмус В. Пастернак об искусстве. — Таллин, Радуга, № 9, с. 68.

только с романом «Доктор Живаго». По инициативе М.А. Сулова, ЦК КПСС принял постановление «О клеветническом романе Б. Пастернака», которое признало решение Нобелевского комитета очередной попыткой втягивания страны в холодную войну. Присуждение премии привело к травле Пастернака в советской печати, исключению его из Союза писателей СССР, оскорблениям в его адрес со страниц советских газет и на собраниях в трудовых коллективах. Московская организация Союза писателей СССР требовала высылки Пастернака из Советского Союза и лишения его советского гражданства. 27 октября 1958 г. Пастернак был исключен из Союза писателей СССР, но, несмотря на это, он продолжал оставаться членом Литфонда СССР, получать гонорары и публиковаться. На неоднократно высказывавшееся мнение о том, что он, вероятно, захочет покинуть СССР, Пастернак ответил в письме на имя Н.С. Хрущева: «Покинуть Родину для меня равносильно смерти. Я связан с Россией рождением, жизнью, работой». Он не мог представить себе жизнь в другой стране и отказался от Нобелевской премии.

Борис Леонидович Пастернак умер от рака лёгких в подмосковном Переделкине 30 мая 1960 года на 71-м году жизни. Сообщение о его смерти было напечатано в «Литературной газете» и в газетах «Литература и жизнь» и «Вечерняя Москва». Борис Пастернак был похоронен 2 июня 1960 года на Переделкинском кладбище.

После смерти Б.Л. Пастернака отношение к нему в СССР начало изменяться. В 1987 году было отменено решение об исключении Б.Л. Пастернака из Союза писателей СССР. В 1988 году роман «Доктор Живаго» впервые был напечатан в СССР в журнале «Новый мир». В том же году поэтом Андреем Вознесенским диплом Нобелевской премии Б.Л. Пастернака был привезен в Москву и передан наследникам писателя. 9 декабря 1989 года в Стокгольме сыну писателя, Евгению Пастернаку, была вручена золотая медаль его отца — нобелевского лауреата. Позднее в Российской Федерации вышло несколько собраний сочинений Бориса Пастернака, в том числе полное собрание сочинений в 11 томах (издательство «Слово», 2003—2005 гг.).



**Горбачёв Михаил Сергеевич** родился в 1931 г. в селе «Привольное» Ставропольского края в крестьянской семье. Рано начал работать и, будучи школьником, в 1949 г. за ударный труд на уборке зерновых получил орден Трудового красного знамени. В 1950 г. окончил школу с серебряной медалью и поступил на юридический факультет МГУ имени М.В. Ломоносова, который с отличием окончил в 1955 г. У М.С. Горбачёва два высших образования — в 1967 г. он окончил экономический факультет Ставропольского сельскохозяйственного института (заочно) по специальности "агроном-экономист". С 1955 по 1962 годы М.С. Горбачев работал заместителем заведующего отделом агитации и пропаганды Ставропольского крайкома ВЛКСМ, первым секретарем Ставропольского горкома ВЛКСМ, вторым, а затем первым секретарем Ставропольского крайкома ВЛКСМ.

С 1962 г. М.С. Горбачёв приступил к партийной работе, сначала в Ставропольском крайкоме КПСС. Затем с 1971 г. по 1991 годы он — член ЦК КПСС, причем с октября 1980 г. Михаил Сергеевич был членом Политбюро ЦК КПСС, а 11 марта 1985 г. был избран Генеральным секретарем ЦК КПСС.

1 октября 1988 г. М.С. Горбачев был избран председателем Президиума Верховного Совета СССР, став главой СССР. 15 марта 1990 г. на внеочередном третьем Съезде народных

депутатов СССР М.С. Горбачёв был избран первым и единственным в истории страны Президентом СССР.

М.С. Горбачев имеет более 300 государственных и общественных наград. Среди них орден Трудового Красного Знамени (1948), три ордена В.И. Ленина (1971, 1973, 1981), орден Октябрьской Революции (1987), орден "Знак Почета" (1967), орден Почета (2001), орден Святого апостола Андрея Первозванного (2011), государственные награды стран мира, награды международных и национальных общественных организаций. Он имеет почетные ученые степени ряда российских и зарубежных университетов.

15 октября 1990 г. за политику гласности и мирные инициативы Президент СССР Михаил Сергеевич Горбачев получил Нобелевскую премию мира, которая была воспринята неоднозначно, поскольку именно его политика привела к распаду Советского Союза. Однако решение Нобелевского комитета о присуждении премии мира лидеру СССР имело серьезные основания: были выведены войска из Афганистана, подписано соглашение с США о сокращении ракет средней дальности. Его политика разрушила «железный занавес» и положила конец «холодной войне», запустила процесс воссоединения Германии, а также способствовала выводу из стран Варшавского договора советских войск. Все эти шаги помогли установлению более прочного мира в Европе.

М.С. Горбачев — один из инициаторов создания в 1999 году Форума лауреатов Нобелевской премии мира. М. С. Горбачев был создателем и лидером (2000–2001) Российской объединенной социал-демократической партии (РОСДП) и Социал-демократической партии России (СДПР) (2001–2007), общероссийского общественного движения "Союз социал-демократов" (2007), Форума "Гражданский диалог" (2010).

25 декабря 1991 года М.С. Горбачёв сложил с себя полномочия главы государства. С января 1992 года по настоящее время он является Президентом Международного Фонда социально-экономических и политологических исследований (Горбачёв-Фонд). Занимает ряд других должностей в общественных организациях, например, с 1996 года — Председатель Правления Международного Зелёного Креста<sup>46</sup>.

В настоящее время М.С. Горбачев продолжает активно заниматься общественной деятельностью. В 2001–2009 годах он был сопредседателем Форума «Петербургский диалог», организатора регулярных встреч между Россией и Германией. В 2010 году он стал учредителем «Форума новой политики», который организует неформальные обсуждения актуальных проблем глобальной политики наиболее авторитетными политическими и общественными деятелями и лидерами разных стран мира.

**Заключение.** Наука — коллективное творчество, в котором велика роль научных школ, образующихся вокруг авторитетных ученых, и преемственность поколений ученых-исследователей. Замечательна история российских ученых, чья судьба тесно переплелась с историей Московского университета, а также выпускников МГУ, которым университет дал путевку в жизнь. Судьбы нескольких поколений российских учёных и выпускников оказались тесно связанными. Одной из узловых точек их общей судьбы стал Московский государственный университет, для одних — альма-матер, для других — место научно-исследовательской и педагогической деятельности, и для тех и других — место старта в большую профессиональную жизнь, на вершине которой мы с гордостью видим её ярких представителей, Нобелевских лауреатов — российских учёных, писателей и общественных деятелей.

---

<sup>46</sup> Михаил Сергеевич Горбачев был избран единственным в истории СССР Президентом страны. <http://www.calend.ru/event/4786/> (дата обращения 28.1. 2019).

## Список литературы

1. Гордость МГУ. Нобелевские лауреаты МГУ. Сайт Нобелевского комитета.  
[http://ru.wikipedia.org/wiki/Нобелевский\\_комитет](http://ru.wikipedia.org/wiki/Нобелевский_комитет) (дата обращения 20.10.2018).
2. Биография Альфреда Нобеля. [www.nobeliat.ru/index1/php/](http://www.nobeliat.ru/index1/php/) (дата обращения 20.XI.2018).
3. Завещание Альфреда Нобеля. [www.nobeliat.ru/index1/php/](http://www.nobeliat.ru/index1/php/) (дата обращения 21.XI.2018).
4. Кому и за что присудили Нобелевскую премию в 2018 г. <https://tass.ru/obschestvo/5649697> (дата обращения 17.1.2019).
5. Российские ученые — лауреаты Нобелевской премии в разные годы.  
<http://knigi.link/uchebniki-jurnalistika/rossiyskie-uchenyie-laureaty-nobelevskoy-15069.html> (дата обращения 24.1.2019).
6. Рейтинг вузов Academic Ranking of World Universities.  
<https://ubo.ru/analysis/?cat=1&pub=2175> (дата обращения 20.12.2018).
7. Россия вошла в десятку умнейших стран мира. <https://pln-pskov.ru/allworld/333245.html> (дата обращения 10.1.2019).
8. Факты о Нобелевских премиях 1901–2018 гг.: <https://www.nobelprize.org/prizes/facts/nobel-prize-facts/> (дата обращения 22.1.2019).
9. Нобелевские лауреаты из России и СССР: [https://ru.wikipedia.org/wiki/Нобелевские\\_лауреаты\\_из\\_России\\_и\\_СССР](https://ru.wikipedia.org/wiki/Нобелевские_лауреаты_из_России_и_СССР) (дата обращения 29.1.2019).

*Труды секции  
студентов, аспирантов  
и молодых учёных*

# Раздел 1

## «Перспективные модели и инструменты государственного управления»

Косоруков А.А.\*

### КОНЦЕПЦИИ КИБЕРГОСУДАРСТВА И КРИПТОАНАРХИИ В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ

**Ключевые слова:** кибергосударство, суверенитет, государство как платформа, криптоанархия, виртуальное сообщество, киберпреступность, кибербарьер.

**Аннотация** Концепция кибергосударства позволяет сформировать новую теоретическую основу для переосмысления государственного управления в условиях формирования независимых киберюрисдикций, границы которых не совпадают с границами государственной правовой системы и не зависят от нее. Происходит столкновение государства, отстаивающего территориальный суверенитет, с экстерриториальным по своей природе информационным обществом. Укрепление виртуальных инструментов мониторинга и контроля за поведением граждан, создание их «цифровых двойников» способно, с одной стороны, обеспечить установление «тоталитарного» типа государственного управления, с другой стороны, основной целью кибергосударства является повышение эффективности государственного управления и построение «государства-как-платформы», позволяющей на основе единой облачной платформы и инфраструктуры совместного использования повысить качество оказания государственных услуг и в конечном итоге повысить степень социальной киберинклюзии. С концепцией кибергосударства тесно связана концепция криптоанархии, которая описывает практику неконтролируемой передачи информации в киберпространстве. Распространение криптотехнологий вынуждает государство отстаивать свой суверенитет и безопасность за счет создания заградительных барьеров на пути зашифрованной коммуникации. Подобные усилия не только снижают возможности применения криптотехнологий среди виртуальных сообществ, но и ограничивают свободу информации в киберпространстве.

Постоянная смена и перетекание технологий из корпоративного сектора в сферу государственного и муниципального управления, в частности, внедрение электронных технологий и практики предоставления государственных и муниципальных услуг в электронном виде, а также оптимизация работы современных государственных служащих посредством многочисленных баз данных и облачных инструментов трансформируют традиционное представление о государстве и его функциях. Меняется сама система государственного управления, которая все больше перемещается в виртуальное пространство и отдаляется от личного взаимодействия с гражданами, характеризуется постоянным сокращением административных издержек, экономией материальных, финансовых и кадровых ресурсов, сокращением времени на обработку данных и принятие управленческих решения. Более того, развитие современных инновационных технологий и

---

\* Косоруков Артем Андреевич — старший преподаватель, кандидат политических наук, Московский государственный университет имени М.В.Ломоносова, г. Москва, Российская Федерация



становление информационного общества обуславливает необходимость дальнейшего совершенствования системы государственного и муниципального управления, ее соответствия лучшим управленческим практикам корпоративного сектора. Все более актуальной в этой связи становится концепция кибергосударства, позволяющая сформировать новую теоретическую основу для переосмысления практической деятельности органов государственного управления.

В этих условиях зарубежные исследователи, пытаясь осмыслить происходящие изменения, все активнее применяют концепцию кибергосударства или «виртуального государства» в отношении современного этапа развития государственного управления<sup>47</sup>. Большой вклад в теоретико-методологическое осмысление концепции кибергосударства внес американский адъюнкт-профессор философии Питер Ладлоу. В 2005 году была переведена на русский язык и опубликована его работа «Криптоанархия, кибергосударства и пиратские утопии»<sup>48</sup>. В данной работе речь идет о формировании особого киберпространства, размывающего власть правительственных структур и лежащие в их основе правовые нормы и институты. Такое размывание усугубляется не только политикой государства относительно делегирования отдельных полномочий в сфере регулирования киберпространства на региональный и местный уровень, которые не обладает достаточными ресурсами и компетенциями, но и спецификой данного пространства, в рамках которого возникают независимые юрисдикции, границы которых не совпадают с границами правовой системой отдельного государства и порой охватывают весь мир (причем для их охвата недостаточны даже экстерриториальные границы правовой системы США, так как виртуальные юрисдикции в сети Интернет могут не базироваться в каком-либо конкретном государстве). Можно привести в качестве примера конфликт между двумя деловыми партнерами, которые совершают сделки в рамках киберпространства, но территориально находятся друг от друга в тысячах километрах и в разных государственных юрисдикциях. Возникает коллизия относительно юрисдикции, в пространстве которого данный конфликт может быть разрешен: являясь гражданами разных государств, деловые партнеры могут регистрировать свои компании и совершать деловые операции по всему миру, в том числе, используя виртуальные адреса и юрисдикции, при этом правовые системы данных государств могут не сопрягаться на уровне наднациональных институтов или межгосударственных соглашений, усложняя достижение правового консенсуса.

В работах зарубежных исследователей киберпространство рассматривается как особая виртуальная сфера, которая не только формирует общественное представление о государстве, его институтах и механизмах управления, но и трансформирует саму сущность государственного управления в рамках требований информационного общества. Вместе с тем, зарубежные исследователи отмечают, что киберпространство в процессе встраивания в него государственных институтов характеризуется появлением ряда проблем правового и организационного характера, связанных с поддержанием в нем необходимой степени подотчетности и легитимности. Если электронное государство рассматривалось преимущественно как инфраструктура для предоставления физическим и юридическим лицам государственных и муниципальных услуг на базе современных интернет-

---

<sup>47</sup> Ludlow P. *Crypto Anarchy, Cyberstates and Pirate Utopias*. - UK: A Bradford Book, 2001. – 451 p.

<sup>48</sup> Ладлоу П. Криптоанархия, кибергосударства и пиратские утопии: Сборник статей / М.: Изд-во «Ультра. Культура», 2005. – 239 с.

технологий<sup>49</sup>, включая систему электронного документооборота, в рамках которой осуществлялась автоматизация всех управленческих процессов, то в отношении кибергосударства выдвигаются более высокие требования по повышению эффективности и интенсивности государственного управления, трансформации структуры и качества взаимоотношений между государством и обществом на базе информационно-коммуникационных технологий (в частности, перевода государственных услуг в электронный вид по умолчанию). Кроме того, одним из качественных результатов становления кибергосударства, выстраивания горизонтальных и координационных взаимоотношений с гражданским обществом является повышение уровня конструктивной и конструирующей гражданской активности (в частности, на основе открытой для сторонних разработчиков правительственной архитектуры), а также уровня доверия населения к органам государственной власти и местного самоуправления.

Однако концепция кибергосударства обладает рядом существенных проблем, усиливаемых в ходе ее практической реализации административными и политическими особенностями той или иной страны. Одной из проблем построения кибергосударства является появление виртуальных инструментов мониторинга и контроля за поведением граждан как в сети Интернет, так и в обычной жизни (через отслеживание финансовой и кредитной истории, видеонаблюдение и определение местоположения и др.). Базы персональных данных, системы идентификации и аутентификации, способствующие созданию «цифровых двойников» граждан, способны с технической точки зрения обеспечить установление «тоталитарного» типа государственного управления, нарушающего целый комплекс прав и свобод человека, включая право на неприкосновенность частной жизни.

Среди проблем построения кибергосударства, доставшихся «по наследству» от электронного государства, также можно указать проблему подготовки государственных и муниципальных служащих к использованию информационных технологий в своей практической деятельности. И здесь речь идет не только о профессиональной подготовке, но и моральной, ценностно-ориентационной основе их работы. Исключение из деятельности государственных служащих личного взаимодействия с гражданами и замена этой взаимосвязи автоматизированным процессом влечет за собой все большую формализацию своего места и роли в системе государственного управления и снижение общего уровня ответственности за совершаемые рутинные операции. Помимо этого, актуализируется проблема низкой мотивации государственных и муниципальных служащих к обучению новым профессиональным компетенциям в сфере информационных технологий и готовности применять их в своей работе, которая усугубляется тем, что различные социальные и возрастные группы населения также обладают недостаточным уровнем информационных компетенций и имеют неравный уровень доступа к информационным системам государства.

Формирование кибергосударства приводит к постепенному смещению центра власти и общественной жизни в виртуальное пространство, характеризующееся достаточно высокой степенью анархии и критически зависящее от развития информационных сетей и баз данных. Многими аналитиками и экспертами подвергается сомнению возможность сохранения территориального (вестфальского) государственного суверенитета в условиях стирания границ между реальной и виртуальной властью, все более заметной реализации государственных полномочий в киберпространстве. Эта проблема отмечается не только на научно-исследовательском уровне, но и на уровне внешне- и внутривнутриполитической

---

<sup>49</sup> Газизов Р.Р. Перспективы развития технологий электронного государства в России // Ленинградский юридический журнал, №2 (40), 2015. - С.53-58.

деятельности современных государств. Так, в декабре 2017 года председатель КНР Си Цзиньпин публично представил свое мнение о суверенитете и безопасности в киберпространстве. В обращении к участникам Всемирной конференции по интернету китайский руководитель заявил о необходимости уважения суверенитета в киберпространстве на основе взаимовыгодного и равного сотрудничества между государствами<sup>50</sup>.

Российский исследователь М.Ш. Шарифов в своей научно-исследовательской работе выделил несколько основных факторов, подрывающих суверенитет государства в киберпространстве<sup>51</sup>:

1. Виртуальность и условность параметров взаимодействия граждан и государства;
2. Сохраняющаяся анонимность участников или предоставление ими *недостовверных сведений о себе*;
3. Формирование трансграничной виртуальной идентичности у отдельных граждан и их сетевых сообществ;
4. Зависимость горизонтальной социальной стратификации от качества доступа к киберпространству, а не от территориальной принадлежности (при этом вертикальная социальная стратификация в большей мере начинает зависеть от уровня владения информационными компетенциями).

Очевидно, что проблема смещения центра власти и общественной жизни в киберпространство влечет за собой не только проблему трансформации государственного суверенитета к новым условиям, но и проблему определения границ юрисдикции государственных институтов. Такая категория, как юрисдикция, несомненно, связана с территориальными границами и верховенством права над определенной территорией и населением. Однако на современном этапе речь идет о снижении значимости территориального фактора для самоидентификации государства, определения государственной принадлежности граждан и юридических лиц. Для киберпространства вопрос территориальных границ значительно менее применим, чем для физического пространства. Общественные отношения формируются в рамках киберпространства вне зависимости от действительного местонахождения участников этих отношений.

В контексте усиления значимости киберпространства, выступающего критически важной средой дальнейшей эволюции государства, остро встает вопрос о столкновении территориального суверенитета государства с экстерриториальной природой информационного общества, в пространстве которого образуются многочисленные сетевые взаимосвязи и центры власти. Вместо факторов территории и населения социально-политическое пространство государства кристаллизуется вокруг финансовых и информационных потоков в киберпространстве. Однако, органы государственной власти не всегда могут получить контроль за информационными сетями и базами данных за пределами государственных границ, поэтому сосредотачиваются на контроле над той областью информационной инфраструктуры, которая находится внутри государственных границ и обслуживает взаимодействие с подавляющим большинством граждан данного государства.

---

<sup>50</sup> Си Цзиньпин призвал уважать суверенитет в киберпространстве // РИА Новости, материал от 03.12.2017 // <https://ria.ru/world/20171203/1510097655.html> (дата обращения 03.10.2018).

<sup>51</sup> Шарифов М.Ш. Суверенная власть в киберпространстве и в сетевом пространстве // Научная сеть. Современное право. // <https://www.sovremennoepravo.ru/m/articles/view/Суверенная-власть-в-киберпространстве-и-в-сетевом-пространстве> (дата обращения 03.10.2018).

Концепция кибергосударства в настоящее время не получила своего законодательного воплощения, однако ее отдельные положения нашли свое отражение в нормативно-правовой базе концепции электронного государства. Так, в Российской Федерации целью создания электронного государства выступило создание качественной и результативной системы взаимодействия государства, граждан и юридических лиц, включая поэтапное построение электронного правительства, внедрения механизмов электронного парламента и электронного правосудия<sup>52</sup>. В этой связи концепция электронного государства в России подразумевает создание множества специализированных государственных автоматизированных систем, каждая из которых обслуживает то или иное государственное ведомство или учреждение (при том, что кибергосударство подразумевает интеграцию данных систем в рамках единой облачной платформы). Более того, концепция электронного государства продолжает активно реализовываться в рамках государственной программы «Информационное общество» на период 2011-2020 годы<sup>53</sup> и Стратегии развития информационного общества в РФ на период 2017-2030 годы<sup>54</sup>. Следует отметить, что на современном этапе нельзя говорить о построении в России полноценного электронного государства. Это обусловлено тем, что создание автоматизированных информационных систем, перевод многих государственных и муниципальных услуг в электронный вид носит пока номинальный, а не содержательно-смысловой характер. Система государственного управления пока не адаптировалась к современным информационным технологиям, различным рискам и угрозам, возникающим в связи с развитием информационных технологий в сфере финансов, средств массовой коммуникации, оборонной и разведывательной сфер и др.

В отличие от концепции электронного государства построение кибергосударства предполагает внедрение электронного формата предоставления всего спектра государственных и муниципальных услуг по умолчанию. Уходя от вспомогательной роли электронного формата оказания услуг населению, трансформация государственного управления в рамках концепции кибергосударства направлена на построение «государства-как-платформы» (единой государственной облачной платформы и информационной инфраструктуры совместного использования), характеризующейся оптимизацией численности и структуры государственного аппарата, виртуализацией рабочих мест государственных и муниципальных служащих, электронным документооборотом и управлением процессами прохождения дел, электронным мониторингом государственной инфраструктуры, повышением качества и защищенности взаимодействия между ведомствами, финансовой экономией за счет отказа от создания дублирующих информационных инфраструктур в отдельных ведомствах или регионах, оперативным принятием всего спектра управленческих решений, отсутствием посредников между человеком и его данными, выстраиванием индивидуальных траекторий в развитии и решении жизненных ситуаций, с которыми сталкивается человек (рождение ребенка,

---

<sup>52</sup> Постановление Правительства РФ от 28.01.2002 г. № 65 «О федеральной целевой программе «Электронная Россия (2002 - 2010 годы)» // <http://base.garant.ru/184120/> (дата обращения: 02.10.2018).

<sup>53</sup> Постановление Правительства РФ от 15.04.2014 № 313 (ред. от 30.03.2018) «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Информационное общество (2011 - 2020 годы)» // «Собрание законодательства РФ», 05.05.2014, № 18 (часть II), ст. 2159.

<sup>54</sup> Указ Президента РФ от 09.05.2017 № 203 «О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017 - 2030 годы» // «Собрание законодательства РФ», 15.05.2017, № 20, ст. 2901.

покупка автомобиля и др.)<sup>55</sup>. Если в рамках электронного правительства многофункциональные центры оказания государственных и муниципальных услуг брали на себя функцию предоставления услуг отдельным группам населения, не имеющим доступа или не владеющими навыками работы с информационными порталами, то кибергосударство стремится преодолеть электронное неравенство, охватывая своими услугами все население за счет мобильных интернет-приложений. Переход к кибергосударству означает не только создание услуг, которые нужны гражданам и которые граждане хотят получать посредством электронных каналов связи, но и создание условий для киберинклюзии граждан, возможности доступа к услугам и развития соответствующих навыков использования информационных сервисов.

С концепцией кибергосударства тесно связана концепция криптоанархии. Термин криптоанархии разработал американский технический и политический писатель Тимоти Мэй<sup>56</sup>. Он использовал этот термин с целью характеристики последствий глобального применения шифровальных технологий, поддерживающих высокую степень анархичности и автономии киберпространства на фоне усилий различных государств по контролю над информационным пространством. Иными словами, к криптоанархии приводит практика неподконтрольной и практически недешифрируемой передачи информационных сообщений и данных в киберпространстве, в частности, совершения никем не контролируемых финансовых сделок и операций. Проблема имеет две стороны:

- Неконтролируемые коммерческие сделки, использующие упрощенные механизмы совершения финансовых операций в Интернет-пространстве и направленные на финансирование политической сферы;
- Формирование теневой экономики в киберпространстве, не поддающейся налоговому регулированию государства и снижающей возможности практической реализации данного признака государственного суверенитета.

По мнению Питера Ландлоу, который в своих работах также уделяет большое внимание проблеме криптоанархии<sup>57</sup>, зашифрованная коммуникация в рамках киберпространства получает преимущество перед традиционными средствами и технологиями передачи информации, трансформируя административную и коммерческую практику, вынужденную адаптироваться к новым условиям через государственную политику депонирования ключей шифрования популярных мессенджеров и социальных сетей, а также легализации рынка криптовалют.

В рамках концепции криптоанархии получает дальнейшее развитие концепция виртуальных сообществ, выступающих в качестве сетей, включающих отдельных пользователей и их группы, которые могут находиться на любом физическом отдалении друг от друга и общаться в защищенных от государственного контроля режимах на различных интернет-платформах. Виртуальность этого взаимодействия определяется отсутствием

---

<sup>55</sup> Петров М., Буров В., Шклярук М., Шаров А. Государство как платформа. (Кибер)государство для цифровой экономики. Цифровая трансформация. – М.: Центр стратегических разработок, 2018. // [https://www.csr.ru/wp-content/uploads/2018/05/GOSUDARSTVO-KAK-PLATFORMA\\_internet.pdf](https://www.csr.ru/wp-content/uploads/2018/05/GOSUDARSTVO-KAK-PLATFORMA_internet.pdf) (дата обращения: 02.10.2018).

<sup>56</sup> May T. True Nyms and Crypto Anarchy / Fenkel J.R. True Names and the Opening of the Cyberspace Frontier. – Tor, 2001. – P. 33-87 // <https://books.google.ru/books?id=MADdCwAAQBAJ&pg=PT23&lpg=PT23&dq=True+Nyms+and+Crypto+Anarchy+Timothy+May&source=bl&ots=3TJWVzqmec&sig=UOISIGn6eWhcBHRDGIUAhsA1qaw&hl=ru&sa=X&ved=0ahUKewiHoqCvrbPcAhXChywKHZy0CpAQ6AEIggEwEA#v=onepage&q=True%20Nyms%20and%20Crypto%20Anarchy%20Timothy%20May&f=false> (дата обращения: 02.10.2018).

<sup>57</sup> Ludlow P. High Noon on the Electronic Frontier. Conceptual Issues in Cyberspace. – USA: MIT Press, A Bradford Book, 1996. – 558 p.

вербального контакта между членами виртуального сообщества, которое имеет такие же признаки, как и обычное сообщество людей. В качестве исторических примеров устойчивых сообществ людей, объединенных только виртуальной связью, можно привести международные клубы и ассоциации, террористические и криминальные организации и т.д., взаимодействие внутри которых в настоящее время значительно усилилось благодаря переходу к использованию интернет-коммуникаций. Особенно важно отметить возросший потенциал таких виртуальных сообществ как террористические и криминальные организации, могущих бросить вызов государственному суверенитету отдельных стран и действующих достаточно безнаказанно вследствие несовершенства международных механизмов борьбы с ними и отсутствием согласованности в действиях ведущих держав.

Важным последствием криптоанархии, как уже было сказано, становится формирование теневой политики и теневой экономики, которые не поддаются прямому регулированию и контролю со стороны государства или международных институтов. Более того, распространение идей криптоанархии и популяризация криптотехнологий повлекло за собой появление такого явления как киберпреступность. Киберпреступность следует рассматривать в качестве негативного уголовно-правового явления, связанного с применением информационных технологий и глобальных сетей передачи данных, нарушающих требования международного или национального права. В результате, актуальным и весьма целесообразным становится разработка особых правовых мер в отношении регулирования информационных взаимоотношений с использованием криптотехнологий как со стороны отдельных государств, так и на международном уровне. Важным оказывается в данном случае учет множества факторов, оказывающих влияние на обеспечение информационной безопасности в глобальном киберпространстве, в частности, необходимости разработки и совершенствования программных и аппаратных средств защиты информации (например, разработки отечественного программного обеспечения для работы государственных ведомств и коммуникации государственных служащих, внедрения практики депонирования ключей от информационных криптосистем у специализированных доверенных организаций).

Для российской действительности этот вопрос является особо острым. Криптоанархия в условиях правовых и организационных проблем в сфере государственного управления в России влечет за собой серьезные последствия, касающиеся нанесения ущерба государственному бюджету. Только за 2017 год ущерб от киберпреступлений в банковском секторе России составил более 1,3 млрд. долларов<sup>58</sup>. Статистика демонстрирует негативную тенденцию увеличения количества киберпреступлений. С 2013 по 2016 год их количество увеличилось в 6 раз (с 11 тысяч в 2013 году до 66 тысяч в 2016 году)<sup>59</sup>, при этом эксперты прогнозируют дальнейший рост<sup>60</sup>.

Здесь особенно ярко проявляется противоречие между идеалами криптоанархии и требованиями по защите государственного суверенитета, так как преступления в киберпространстве совершаются в России, как правило, с целью распространения экстремистской информации (2/3 преступлений в киберпространстве обладают экстремистской направленностью). Особую проблему также составляют преступления в

---

<sup>58</sup> Киберпреступники за 2017 год нанесли 1,3 млрд ущерба банковской сфере РФ // <https://regnum.ru/news/2381125.html> (дата обращения: 02.10.2018).

<sup>59</sup> Число киберпреступлений в РФ с 2013 года выросло вшестеро // <http://www.interfax.ru/russia/589574> (дата обращения: 02.10.2018).

<sup>60</sup> К 2018 году потери РФ от киберпреступлений превысят 2 трлн рублей // <https://rg.ru/2016/10/01/reg-ufo/poteri-kiberprestuplenij-prevysiat-2-trln.html> (дата обращения: 22.09.2018).

киберпространстве, связанные с терроризмом: переход от одиночных спонтанных атак на отдельные государственные и корпоративные порталы к спланированным нападениям виртуальных преступных сообществ на объекты жизненно важной критической инфраструктуры, которые могут спровоцировать как техногенные аварии и экологические катастрофы, так и социально-политические потрясения<sup>61</sup>.

Разработка и распространение корпорациями и исследовательскими организациями информационных систем на базе криптотехнологий во многом приводит к обострению противоречий между ними и представителями государственной власти, выступающими в защиту государственного суверенитета и национальной безопасности. Противоречие возникает также в связи с неконтролируемым распространением среди виртуальных сообществ криптотехнологий и стремлением со стороны кибергосударства реализовать свои суверенные полномочия, построить против них заградительные барьеры (например, проект «Золотой щит» или «Великий китайский файервол»), которые, согласно ежегодному исследованию свободы в Интернете «Freedom on the Net», могут представлять собой<sup>62</sup>: 1) техническую блокировку определенных веб-страниц и мобильных приложений, доменов или IP-адресов на территории конкретной страны (используется тогда, когда прямая юрисдикция или дешифрирование иностранных сайтов и мобильных приложений недоступны для властей); 2) удаление результатов поиска, когда частные компании, предоставляющие услуги поиска в сети Интернет, в рамках соглашений о сотрудничестве с тем или иным государством, скрывают нежелательные результаты поиска и снижают возможности популяризации и монетизации криптосервисов; 3) государственное регулирование работы Интернет-провайдеров с целью предотвращения распространения запрещенной или нежелательной информации. Подобные усилия не только снижают возможности применения криптотехнологий среди виртуальных сообществ, большинство из которых не связано с преступной деятельностью, но и вызывают оправданную критику, так как ограничивают свободу информации в киберпространстве и несут в себе элементы цензурирования.

Виртуальные сообщества, в свою очередь, используя криптотехнологии, стремятся преодолевать любые кибербарьеры, так как по своей природе отличаются от традиционных форм социальной интеграции использованием многочисленных каналов коммуникации и многовариантностью форм интеграции людей, отсутствием четких границ (относительно членства в виртуальном сообществе), а также множественностью целей и интересов участников виртуального сообщества, затрудняющих контроль над ними<sup>63</sup>. На фоне вышеперечисленных особенностей виртуальных сообществ следует отметить повышение государственной активности, актуализирующей противоречия между суверенитетом кибергосударства и криптоанархией. Примером актуализации указанных противоречий можно считать российскую практику мониторинга социальных сетей и интернет-ресурсов органами государственной власти на предмет распространения экстремистских материалов (в Российской Федерации за распространение таких материалов предусмотрена административная и уголовная ответственность<sup>64</sup>), а также оперативного реагирования (в

---

<sup>61</sup> Юрий Чайка рассказал о борьбе с интернет-преступностью //Российская газета – Федеральный выпуск, №7356 (190). // <https://rg.ru/2017/08/24/iurij-chajka-rasskazal-v-briks-o-borbe-s-internet-prestupnosti.html> (дата обращения 03.10.2018).

<sup>62</sup> Freedom on the Net Methodology // <https://freedomhouse.org/report/freedom-net-methodology> // <https://freedomhouse.org/report/freedom-net-methodology> (дата обращения: 02.10.2018).

<sup>63</sup> Рыков Ю.Г. Виртуальное сообщество как социальное поле: неравенство и коммуникативный капитал //Журнал социологии и социальной антропологии, том XVI, №4, 2013. – С. 44-60.

<sup>64</sup> Преступления в сфере компьютерной информации / «Уголовный кодекс Российской Федерации» от 13.06.1996 № 63-ФЗ (ред. от 03.07.2018) //

течение 24 часов) на жалобы граждан в социальных сетях со стороны региональных властей с использованием различных автоматизированных инструментов, в частности, «Инцидент менеджмента»<sup>65</sup>. Более того, согласно принятым федеральным законам № 37466 и 37567 (пакет Яровой-Озерова) государство расширяет полномочия правоохранительных органов, выдвигает более жесткие требования к операторам мобильной связи и Интернета, обязывая их хранить телефонные записи, SMS и Интернет-трафик в течение 6 месяцев в своих дата-центрах. Однако рядом экспертов вполне корректно ставится вопрос о том, что усиление контроля за киберпространством становится заметным элементом политической повестки государства и инструментом поддержания политической стабильности несмотря на то, что изначально подобный контроль рассматривался исключительно в плоскости борьбы с терроризмом и экстремизмом.

### Список литературы

1. Freedom on the Net Methodology // <https://freedomhouse.org/report/freedom-net-methodology> // <https://freedomhouse.org/report/freedom-net-methodology> (дата обращения: 02.10.2018).
2. Ludlow P. Crypto Anarchy, Cyberstates and Pirate Utopias. - UK: A Bradford Book, 2001. – 451 p.
3. Ludlow P. High Noon on the Electronic Frontier. Conceptual Issues in Cyberspace. – USA: MIT Press, A Bradford Book, 1996. – 558 p.
4. May T. True Nyms and Crypto Anarchy / Fenkel J.R. True Names and the Opening of the Cyberspace Frontier. – Tor, 2001. – P. 33-87 // <https://books.google.ru/books?id=MADdCwAAQBAJ&pg=PT23&lpg=PT23&dq=True+Nyms+and+Crypto+Anarchy+Timothy+May&source=bl&ots=3TJWVzqmec&sig=UOISIGn6eWhcBHRDGIUAhsA1qaw&hl=ru&sa=X&ved=0ahUKEwiHoqCvrbPcAhXChywKHZy0CpAQ6AEIggEwEA#v=onepage&q=True%20Nyms%20and%20Crypto%20Anarchy%20Timothy%20May&f=false> (дата обращения: 02.10.2018).
5. Газизов Р.Р. Перспективы развития технологий электронного государства в России // Ленинградский юридический журнал, №2 (40), 2015. - С.53-58.
6. К 2018 году потери РФ от киберпреступлений превысят 2 трлн рублей // <https://rg.ru/2016/10/01/reg-ufo/poteri-kiberprestuplenij-prevysiat-2-trln.html> (дата обращения: 22.09.2018).
7. Киберпреступники за 2017 год нанесли 1,3 млрд ущерба банковской сфере РФ // <https://regnum.ru/news/2381125.html> (дата обращения: 02.10.2018).
8. Ладлоу П. Криптоанархия, кибергосударства и пиратские утопии: Сборник статей / М.: Изд-во «Ультра. Культура», 2005. – 239 с.

---

[http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_10699/4398865e2a04f4d3cd99e389c6c5d62e684676f1/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_10699/4398865e2a04f4d3cd99e389c6c5d62e684676f1/) (дата обращения: 02.10.2018).

<sup>65</sup> «Медиалогия» на «PR+Forum» // <http://www.mlg.ru/about/news/5780/> (дата обращения: 02.10.2018).

<sup>66</sup> Федеральный закон от 06.07.2016 № 374-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «О противодействии терроризму» и отдельные законодательные акты Российской Федерации в части установления дополнительных мер противодействия терроризму и обеспечения общественной безопасности» // <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=201078&fld=134&dst=100132&rnd=214990.3492213126493249&#09110944551258893> (дата обращения: 02.10.2018).

<sup>67</sup> Федеральный закон от 06.07.2016 № 375-ФЗ «О внесении изменений в Уголовный кодекс Российской Федерации и Уголовно-процессуальный кодекс Российской Федерации в части установления дополнительных мер противодействия терроризму и обеспечения общественной безопасности» // <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&ts=208992172008804594515738402&cacheid=3E8067B592C7F541940BD0464032ED41&mode=splus&base=LAW&n=201087&rnd=214990.3492213126493249#08778522848134935> (дата обращения: 02.10.2018).



9. Петров М., Буров В., Шклярчук М., Шаров А. Государство как платформа. (Кибер)государство для цифровой экономики. Цифровая трансформация. – М.: Центр стратегических разработок, 2018. // [https://www.csr.ru/wp-content/uploads/2018/05/GOSUDARSTVO-KAK-PLATFORMA\\_internet.pdf](https://www.csr.ru/wp-content/uploads/2018/05/GOSUDARSTVO-KAK-PLATFORMA_internet.pdf) (дата обращения: 02.10.2018).
10. Постановление Правительства РФ от 15.04.2014 № 313 (ред. от 30.03.2018) «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Информационное общество (2011 - 2020 годы)» // «Собрание законодательства РФ», 05.05.2014, № 18 (часть II), ст. 2159.
11. Постановление Правительства РФ от 28.01.2002 г. № 65 «О федеральной целевой программе «Электронная Россия (2002 - 2010 годы)» // <http://base.garant.ru/184120/> (дата обращения: 02.10.2018).
12. Си Цзиньпин призвал уважать суверенитет в киберпространстве // РИА Новости, материал от 03.12.2017 // <https://ria.ru/world/20171203/1510097655.html> (дата обращения 03.10.2018).
13. Указ Президента РФ от 09.05.2017 № 203 «О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017 - 2030 годы» // «Собрание законодательства РФ», 15.05.2017, № 20, ст. 2901.
14. Число киберпреступлений в РФ с 2013 года выросло вшестеро // <http://www.interfax.ru/russia/589574> (дата обращения: 02.10.2018).
15. Шарифов М.Ш. Суверенная власть в киберпространстве и в сетевом пространстве // Научная сеть. Современное право. // <https://www.sovremennoepravo.ru/m/articles/view/Суверенная-власть-в-киберпространстве-и-в-сетевом-пространстве> (дата обращения 03.10.2018).
16. Юрий Чайка рассказал о борьбе с интернет-преступностью // Российская газета – Федеральный выпуск, №7356 (190). // <https://rg.ru/2017/08/24/iurij-chajka-rasskazal-v-briks-o-borbe-s-internet-prestupnosti.html> (дата обращения 03.10.2018).

## ВОЗМОЖНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТЕХНОЛОГИИ РАСПРЕДЕЛЕННЫХ РЕЕСТРОВ (БЛОКЧЕЙН) В ГОСУДАРСТВЕННОМ УПРАВЛЕНИИ

**Ключевые слова:** технология распределенных реестров (блокчейн), смарт-контракты, цифровизация публичного сектора

**Аннотация** В современном мире экспоненциальный рост потоков данных в условиях международной интеграции ведет к значительному усложнению общественных структур. Это определяет новые вызовы для государства, связанные с потребностью в повышении эффективности государственных процессов и обеспечении информационной безопасности. Для решения новых задач требуется модернизация инфраструктурных и институциональных компонентов государства путем внедрения новейших цифровых технологий в государственное управление. Одним из наиболее интересных, но наименее понятных инструментов цифровизации в последнее время представляется технология распределенных реестров (блокчейн).

Технология блокчейн в последнее время особенно сильно будоражит воображение общественности. За последние несколько лет многие ведущие страны (такие как Канада, Великобритания, Бразилия, Китай, Индия) представили свои пилотные версии блокчейн-решений в разных сферах общественной жизни. Специфика технологии определяет множество преимуществ, которые она может предоставить: гарантия неизменности и сохранности информации; удобный цифровой формат хранения и использования информации; возможность отслеживания транзакций в режиме реального времени; минимизация вероятности совершения мошеннических действий и дублирования операций; равноправие участников сети в отношении доступа к данным; нивелирование значимости посредников и, как следствие, снижение транзакционных издержек; обеспечение прозрачности; обеспечение конфиденциальности и защиты данных.

На пленарном заседании Гайдаровского форума Премьер-министр Российской Федерации Д.А. Медведев отметил, что технология блокчейн может стать «частью повседневной реальности», как в свое время стала технология Интернет<sup>68</sup>. Технология блокчейн рассматривается как одна из ключевых в цифровой экономике, благодаря которой можно добиться качественных изменений в экономике в целом. В то же время, отношение к криптовалюте скептическое, даже отрицательное (финансовый пузырь)<sup>69</sup>.

Понятие «блокчейн» вызывает устойчивую ассоциацию с биткоинами. В связи с этим сейчас актуальной является проблема разграничения данных категорий, которая возникла по причине непонимания концептуальных основ работы технологии. Несмотря на то, что изначально блокчейн создан для поддержки биткоина, он может рассматриваться как

---

\* Корниенко Инна Николаевна — студентка 1 курса магистратуры факультета государственного управления МГУ имени М.В. Ломоносова, г. Москва, Россия.

<sup>68</sup> Медведев уверен, что блокчейн станет частью повседневной реальности // ТАСС. 16 января 2018 г. // URL: <http://tass.ru/ekonomika/4877044> (Дата обращения: 17.02.2018)

<sup>69</sup> Дербилова Е. Участники Давосского форума верят в блокчейн // Ведомости. 23 января 2018 г. // URL: <https://www.vedomosti.ru/finance/articles/2018/01/23/748733-uchastniki-foruma> (Дата обращения: 17.02.2018)

самостоятельная технология, независимо сохраняющая множество возможностей использования, которые далеко вышли за пределы финансового сектора.

В российском законодательстве понятий «блокчейн», «технология блокчейн» не применяется, однако попытки законодательного оформления предпринимаются (Проект Федерального закона №419059-7 «О цифровых финансовых активах»).

В данной работе под блокчейном предлагается понимать *электронный распределенный реестр, представляющий собой последовательность блоков данных, предназначенный для децентрализованного хранения и обработки информации, тождественность которой для всех пользователей обеспечивается криптографическими алгоритмами.*

С практической точки зрения, технология блокчейн представляет собой публичный реестр с ключевыми характеристиками (см. Таблица 1):

**Таблица 1. Ключевые характеристики технологии распределенного реестра (блокчейна)**

<b>Особенность</b>	<b>Характеристика</b>
1. Требование консенсуса	Информация может быть добавлена только в том случае, если ее достоверность подтверждена всеми или определенными участниками.
2. Использование криптографических методов шифрования	Блоки с информацией представлены в зашифрованном виде, что обеспечивает неизменность данных (в данном случае – технология асимметричного шифрования).
3. Хронологическая упорядоченность	Представляет собой цепь блоков, каждый из которых хронологически связан с предыдущим.
4. Цифровая форма	Вся информация представлена в виде цифрового кода – последовательности цифр, подчиненной определенному алгоритму.

*Составлено по материалам отчета IBM Institute for Business Value “Building trust in government: Exploring the potential of blockchains“ (January 2017)<sup>70</sup>.*

Особенности технологии распределенных реестров (блокчейн) определяют огромный потенциал для ее использования за пределами финансового сектора. Распределенные реестры могут обеспечить новый формат хранения данных. Инструмент смарт-контрактов позволит упростить и удешевить процесс заключения и обеспечения исполнения договоров аренды, купли-продажи и др. На фоне скандалов по поводу результатов выборов в некоторых странах, особенно востребована может стать организация процесса голосования на блокчейне, что обеспечит прозрачность и минимизирует вероятность фальсификаций. Регистрация прав на имущество, обеспечение права интеллектуальной собственности, дистрибуция цифрового контента с минимизацией риска пиратства – все это можно сделать на блокчейне.

На данный момент предлагается множество блокчейн-решений в разных областях публичного и частного сектора. Обобщенно можно представить основные сферы применения технологии распределенных реестров (блокчейн):

<sup>70</sup> Building trust in government: Exploring the potential of blockchains // IBM Institute for Business Value. January 2017. URL: <https://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/blockchain-for-government/> (Дата обращения: 30.11.2017)

<b>I. Государственный сектор</b>	<b>II. Коммерческий сектор</b>
Распределенная обработка и хранение данных	
Цифровая идентификация	Смарт-контракты (договоры купли-продажи)
Регистрация прав собственности	Оптимизация бизнес-процессов (модель ценообразования по потреблению)
Голосование	Промышленный Интернет вещей
Налоговое администрирование	Услуги кредитования и микрофинансирования
Здравоохранение и страхование (медицинские карты)	Управление цепочками поставок
Образование, наука и культура (дипломы, патенты)	Электронные платежи и денежные переводы
Сертификация и лицензирование	Краудфандинг
Развитие партнерских отношений (в т.ч. государственно-частного партнерства)	

В мировом сообществе особое внимание уделяется возможности построения электронного правительства (e-Government) на блокчейне. По результатам отчета IBM Institute for Business Value (IBV), в 2018 г. «девять из десяти руководителей стран планируют направить значительные средства на разработку инновационных решений с использованием технологии блокчейн в области финансовых операций, управления контрактами и активами, а также соблюдения нормативных требований»<sup>71</sup>. Наиболее перспективными сферами, способными обеспечить максимальную отдачу, выделяют сферы государственных услуг, управления идентификационной информацией пользователей, обеспечения соблюдения норм и стандартов, а также управления контрактами.

Сфера государственных услуг рассматривается по отчету IBM как наиболее перспективная для использования блокчейн. При этом практически вся эта сфера, от голосования до налогообложения, зависит от уровня развитости управления учетными данными (IDM). Лицензии на осуществление деятельности, право собственности, регистрации транспортных средств и другие данные могут быть перенесены на блокчейн, что освободит граждан от необходимости обращаться к нотариусам для подтверждения законности транзакций.

Примечателен зарубежный опыт интеграции технологии блокчейн в сферу государственного управления. Так, Эстония может с уверенностью претендовать на титул ведущей «блокчейн-нации. Когда около 20 лет назад Эстония начала строительство информационного общества, она не располагала никакими цифровыми данными о своих гражданах, а основная часть населения не имела доступа к интернету или электронным

<sup>71</sup> Building trust in government: Exploring the potential of blockchains // IBM Institute for Business Value. January 2017. URL: <https://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/blockchain-for-government/> (Дата обращения: 30.11.2017)

устройствам для его использования. Поэтому решение инвестировать в IT-технологии явилось очень рискованным и смелым<sup>72</sup>.

С технологией блокчейн у Эстонии довольно долгие отношения. Начиная свой путь становления электронным государством, правительство Эстонии понимало, что риск кибератак является неизбежным для любого информационного общества, поэтому к его минимизации следует подойти как можно более серьезно. С 2012 года технология начала использоваться для ведения реестров в сферах здравоохранения, правосудия, национальной безопасности и торговли с перспективой расширения. В частности, планировалось использовать технологию в сфере частной медицины, киберзащиты и т.д.

В 2014 году в Эстонии была запущена первая в мире основанная на технологии блокчейн программа электронного резидентства (e-Residency), которая предлагает любому гражданину мира выданный правительством документ цифровой идентификации, открывающий доступ к множеству онлайн-услуг, вплоть до возможности регистрации и ведения бизнеса. Ожидается, что к 2025 году общее количество «электронных эстонцев», в мире составит 10 миллионов человек<sup>73</sup>.

Вдохновленные успешным опытом Эстонии, многие организации и государства также стали активно развиваться в направлении тотальной цифровизации. В Грузии, Швеции разрабатываются и реализуются проекты, предполагающие использование возможностей технологии распределенных реестров (блокчейн) для государственной регистрации прав собственности на различные объекты (система земельного кадастрового учета). Подобный проект в формате эксперимента проводится и в России. В Великобритании планируется реализация проектов, предполагающих осуществление управления распределением грантов и субсидий на блокчейн. В Голландии и США разработаны приложения, облегчающие доступ граждан к получению услуг в области здравоохранения. В ОАЭ была заявлена стратегия полного перевода государственного документооборота на блокчейн к 2020 году<sup>74</sup>.

Таким образом, основные направления использования данной технологии в государственном секторе можно условно разделить на три группы:

- 1) делопроизводство (автоматизация рутинных процессов, повышение эффективности внутри- и межведомственного взаимодействия);
- 2) обеспечение мониторинга деятельности в режиме реального времени;
- 3) персонализированное оказание государственных услуг гражданам<sup>75</sup>.

К первой группе относится управление смарт-контрактами. Оптимизация рутинных процессов остается актуальной. Многие операции могут быть автоматизированы, если для их выполнения задействовать инструмент смарт-контрактов.

Таким образом, можно добиться значительного снижения ресурсных затрат (увеличение скорости обмена данными; сокращение издержек на посреднические услуги) и исключения влияния человеческого фактора на процесс выполнения таких процедур.

Вторая группа отвечает за обеспечение постоянного мониторинга. Некоторые правительства в Северной Америке делают особый акцент на возможностях, которые

---

<sup>72</sup> Там же

<sup>73</sup> *Йыэпера Я.* Эстония - цифровое общество // Visit Estonia. 02 июня 2017. URL: <https://www.visitestonia.com/ru/> (Дата обращения: 30.10.2017)

<sup>74</sup> *Авдеев М.* Блокчейн-технологии в госуправлении. Мировой опыт // Forbes. 25 апреля 2017 г. URL: <http://www.forbes.ru/tehnologii/343203-blokcheyn-tehnologii-v-gosupravlenii-mirovoy-opyt> (Дата обращения: 23.10.2017)

<sup>75</sup> Building trust in government: Exploring the potential of blockchains // IBM Institute for Business Value. January 2017. URL: <https://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/blockchain-for-government/> (Дата обращения: 19.10.2017)

предоставляет технология именно в сфере регулирования и контроля, поскольку она может позволить обеспечить постоянный аудит с соблюдением полной прозрачности, своевременности и минимизации затрат. В рамках данного направления перспективной рассматривается возможность использование технологии блокчейн в налоговом администрировании и в аудите. Также для повышения качества государственного регулирования финансовой деятельности частного сектора использование блокчейн, вкуче с технологиями цифровой идентификации личности, может быть выгодно при реализации политики по препятствованию отмывания денег и уклонения от уплаты налогов (KYC (Know Your Customer – «Знай своего клиента») и AML (anti-money laundering – противодействие легализации преступных доходов)).

Третья группа охватывает следующие направления:

- управление учетными данными (IDM);
- управление доступом к информационным системам (IAM);
- государственные услуги для граждан;
- электронное голосование (e-voting)<sup>76</sup>.

Около полутора миллиардов человек по всему миру лишены возможности завести банковский счет, приобрести имущество, получить государственные услуг по причине утраты документов, удостоверяющих личность. Проблему можно решить с использованием блокчейн, если его рассматривать как надежный, безопасный, обладающий возможностью перекрестных ссылок реестр данных.

По мере расширения опыта применения технологии обозначаются проблемы имплементации блокчейн-решений. Молодость блокчейн-индустрии, скептицизм, а также ее технологические особенности, накладывает определенные ограничения в использовании, которые условно можно разделить на несколько групп<sup>77</sup>. Следует отметить, что применение технологии в государственном управлении накладывает дополнительные ограничения.

#### 1. Технологические барьеры

Для того чтобы блокчейн нормально функционировал, требуется: обеспечение пропускной способности сети, достаточной для нормальной работы блокчейна; обеспечение узлов сети необходимым дисковым пространством в условиях постоянного создания новых блоков; обеспечение масштабируемости решений; обеспечение и поддержание необходимого уровня информационной безопасности; обеспечение постоянной технической поддержки и регулярного технического переоснащения<sup>78</sup>.

#### 2. Проблемы нормативного регулирования

Проблема заключается в том, что в российском законодательстве еще не оформилось однозначное отношение к технологии, поэтому не сложилось определенного подхода к тому, каким образом можно и нужно регулировать применение данной технологии. Более того, сейчас первостепенной задачей является законодательное регулирование криптовалют.

#### 3. Проблемы внутриорганизационного характера

---

<sup>76</sup> Building trust in government: Exploring the potential of blockchains // IBM Institute for Business Value. January 2017. URL: <https://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/blockchain-for-government/> (Дата обращения: 19.10.2017)

<sup>77</sup> Levine M. Blockchain for banks probably can't hurt // Bloomberg View. 2015. URL: <http://www.bloombergtview.com/articles/2015-09-01/blockchain-for-banks-probablycan-t-hurt> (Дата обращения: 02.12.2017)

<sup>78</sup> Свон М. Блокчейн: Схема новой экономики / [перевод с английского]. – Москва: Издательство «Олимп-Бизнес», 2016. – С. 161.

Технология требует изменения всей организационной структуры, а также дополнительных расходов на поиск технических специалистов, необходимых для обеспечения постоянной технической поддержки (а в нашей стране не так много специалистов в блокчейн-индустрии), подготовку квалифицированных специалистов в данной области и переобучение кадров. Все это потребует значительных финансовых затрат, что сложно обеспечить в условиях ограниченного бюджета государственных органов.

#### 4. Общественное восприятие

Устойчивая ассоциация с биткоином перекладывает негативный образ, связанный с этой криптовалютой, на блокчейн. Все это не способствует созданию и поддержанию репутации технологии блокчейн как надежного и эффективного инструмента, который может быть эффективно использован, особенно в государственном управлении. Нерешенность вопроса о законодательном регулировании технологии, вопросы доступа к персональным данным, обеспечения их конфиденциальности, возможность уязвимости системы к хакерским атакам в случае наличия проблем с программным кодом, неэкономность и энергозатратность технологии, а также уже отмеченная проблема неэкологичности технологии и многое другое – все это не способствует формированию лояльности у общества новой технологии.

Впрочем, несмотря на все отмеченные недостатки, стоит заметить, что сейчас активно ведутся довольно успешно исследования в области снижения рисковости применения технологии, а также снижения ресурсозатратности.

Развитие технологий, способных усовершенствовать процессы государственного и частного управления, является актуальной задачей мирового масштаба. Технология распределенных реестров (блокчейн) представляет множество возможностей для повышения эффективности процессов не только в коммерческом, но и в государственном управлении в части автоматизации рутинных процессов; повышения прозрачности процессов; минимизации рисков мошенничества и злоупотребления; обеспечения постоянного контроля и мониторинга в режиме реального времени; повышения эффективности организации данных. Вопрос заключается в том, каким образом грамотно организовать естественное внедрение цифровых технологий в деятельность государственных органов и повседневную жизнь человека.

### Список литературы

1. Постановление Правительства Российской Федерации от 15 апреля 2014 г. № 313 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации “Информационное общество (2011-2020 годы)”» // Собрание законодательства Российской Федерации. 2014. № 18 (часть II). Ст. 2159.
2. Постановление Правительства Российской Федерации от 19 ноября 2014 № 1222 «О дальнейшем развитии единой системы межведомственного электронного взаимодействия» // Собрание законодательства Российской Федерации. 2014. № 48. Ст. 6862.
3. Постановление Правительства Российской Федерации от 28 августа 2017 г. № 1030 «О системе управления реализацией программы “Цифровая экономика Российской Федерации”» // Собрание законодательства Российской Федерации. 2017. № 36. Ст. 5450.
4. Проект Федерального закона № 424632-7 «О внесении изменений в части первую, вторую и четвертую Гражданского кодекса Российской Федерации» // URL: <http://sozd.parliament.gov.ru/bill/424632-7> (Дата обращения: 28.03.2018)

5. Проект Федерального закона N 419059-7 «О цифровых финансовых активах» // URL: <http://sozd.parliament.gov.ru/bill/419059-7> (Дата обращения: 28.03.2018)
6. Баракина Е.Ю. Понятие «технология блокчейн» и его применение в национальной платежной системе Российской Федерации: вопросы правового регулирования // Банковское право, 2018, №1.
7. Савельев А.И. Некоторые правовые аспекты использования смарт-контрактов и блокчейн-технологий по российскому праву // Закон. 2017. №5.
8. Свон М. Блокчейн: Схема новой экономики / [перевод с английского]. – Москва: Издательство «Олимп-Бизнес», 2016.
9. Авдеев М. Блокчейн-технологии в госуправлении. Мировой опыт // Forbes. 25 апреля 2017 г. // URL: <http://www.forbes.ru/tehnologii/343203-blokcheyn-tehnologii-v-gosupravlenii-mirovoy-opyt> (Дата обращения: 23.10.2017)
10. Йыэпера Я. Эстония - цифровое общество // Visit Estonia. 02 июня 2017. // URL: <https://www.visitestonia.com/ru/> (Дата обращения: 30.10.2017)
11. Лунькова В. В России предложили использовать блокчейн в сделках с недвижимостью // РБК. 10 июля 2017. // URL: <https://realty.rbc.ru/news/596339249a794784c4ed4d32> (Дата обращения: 09.02.2018)
12. Building trust in government: Exploring the potential of blockchains // IBM Institute for Business Value. January 2017. // URL: <https://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/blockchain-for-government/> (Дата обращения: 30.11.2017)
13. Levine M. Blockchain for banks probably can't hurt // Bloomberg View. 2015. // URL: <http://www.bloombergview.com/articles/2015-09-01/blockchain-for-banks-probablycan-t-hurt> (Дата обращения: 02.12.2017)



## ЭВЕРГЕТИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ ПАРЛАМЕНТАРИЗМА

**Ключевые слова:** парламентаризм, эвергетика, партисипация, управление

**Аннотация** Парламентаризм есть процесс распределения власти по линии от тотальной диктатуры и иерархии к «второй демократии» и лоулархии. В современном мире парламентаризм обретает все большее значение, а, значит, значение приобретает и решение проблем форм его осуществления, в том числе форм прямого и непрямого участия граждан в принятии и исполнении государственных решений. Основной технологией парламентаризма в России может стать технология ситуативных ассоциаций - групп стейкхолдеров, формирующихся для решения той или иной проблемной ситуации, и, посредством конвентов, участвующих в процессах принятия и воплощения решений по данной ситуации. Это - интерсубъективная технология, внедрение которой позволяет перейти от государственной диктатуры и жесткой иерархии как подчинения «низов» «верхам» к лоулархии как участию граждан в принятии решений и управлению «снизу вверх».

**Актуальность темы исследования** Современная модель парламентаризма может быть, в существенной степени, обогащена моделями эвергетики и иных моделей интерсубъективного и интрасубъективного управления. Парламентаризм, как известно, отражает становление в государстве системы разделения властей, при которой три ветви власти — законодательная, исполнительная и судебная — сосуществуют согласно принципу «сдержек и противовесов». Данный принцип позволяет разным властям дополнять и контролировать друг друга, избегая сверхмерной концентрации властных полномочий одной из ветвей власти. В широком смысле парламентаризм - процесс распределения власти по линии от тотальной диктатуры и иерархии к «второй демократии» и лоулархии. В современном мире парламентаризм обретает все большее значение, а, значит, значение приобретает и решение проблем форм его осуществления, в том числе форм прямого и непрямого участия граждан в принятии и исполнении государственных решений.

**Ключевые идеи исследования** Парламентаризм — система представительства прав и законных интересов различных социальных групп (стейкхолдеров и т.д.) как особых социальных общностей, субъектов. Эта система опирается на создание и функционирование при органах государственной власти или в установленном ими порядке специальных посреднических, преимущественно общественных консультативно-совещательных структур, конвентов по типу парламента и и иных общественных институтов участия граждан в жизни государства. Гражданский парламентаризм также понимается как элемент гражданского общества, представляющий собой механизм реализации социальной политики в форме участия граждан в социально-экономических, общественно-политических, культурно-идеологических процессах.

---

\* Арпентьева Мариям Равильевна — доктор психологических наук, доцент, профессор кафедры психологии развития и образования, Калужский государственный университет имени К.Э. Циолковского, г. Калуга, Россия.  
Максакова Елизавета Вячеславовна — студент 2 курса Института педагогики, Калужский государственный университет имени К.Э. Циолковского, Калуга, Россия

- Основной технологией парламентаризма в России может стать технология ситуативных ассоциаций - групп стейкхолдеров, формирующихся для решения той или иной проблемной ситуации, и, посредством конвентов, участвующих в процессах принятия и воплощения решений по данной ситуации. Это - интерсубъективная технология, внедрение которой позволяет перейти от государственной диктатуры и жесткой иерархии как подчинения «низов» «верхам», при которых «низы», каждый отдельный человек лишь ни за что не отвечающий раб «системного монолита» власти, к лоурархии как участию граждан в принятии решений и управлению «снизу вверх», а также «второй демократии», при которой каждый субъект ответственен за себя и свою жизнь и, таким образом, ответственен за жизнь окружающих.

- Идеология парламентаризма – идеология социального служения, всеобщей взаимосвязи и личной свободы и ответственности, качественно отличая от идеологии консюмеризма и всеобщей зависимости от государственной власти, безответственности и ограниченности.

**Основные выводы** Перспективы парламентаризма в России – это перспективы формирования и развития гражданского общества, построенного на принципах социального служения, партисипации и взаимопомощи.

Проблемы внедрения эвергетики как системы интерсубъективных технологий управления страной – это проблемы изменения ведущей идеологии и теории управления, перехода к эвергетической, постнеклассической модели управления. Современная Россия как государство прибегает пока лишь к симулякрам активизации граждан, параллельно с внедрением технологий «умной толпы» усиливая репрессивно-контролирующие граждан структуры. Граждане России находятся в состоянии отчуждения от государства, окружающих людей и самих себя, в состоянии скрытой забастовки, грозящей тотальной и внезапным взрывом.

Вообще говоря, основной вопрос государственного и бизнес-менеджмента постиндустриальной эпохи – вопрос оптимизации его технологий. Целью оптимизации является, в том числе, обеспечение перехода России к шестому и седьмому технологическим укладам. Переход экономики к новому укладу является длительным и многоплановым процессом и несет в себе, по оценкам традиционных наук, массу «рисков» и «витков». По представлениям исследователей, таких витков сейчас пройдено пять, наступает шестой технологический уклад - НТР сменяет эпоха нанотехнологий, а также просматриваются черты седьмого уклада - наступающая эпоха социальных технологий. Один из основных рисков пятого, также, как и шестого и, в неявном виде, остальных предшествующих укладов, связан с недостаточным учетом роли социального и человеческого капитала. Сущность современных технологических укладов отражает процесс замены «информации смыслом», приоритет производящей, а не потребляющей экономики. Экономисту уже недостаточно данных или «информации» о предприятии или отрасли, ему нужно понимание «смысла» этой информации. С точки зрения внешней, для перехода к новому укладу, требуется иная организация социума, который становится в большей степени сетевым, кластеризированным или «гранулированным». С точки зрения внутренней, новые идеологические и технологические опоры подготовки экономистов, предпринимателей и т.д. В экономике последних десятилетий отмечается, что важнейший параметр, обеспечивающий устойчивость ресурсозависимой экономики к внешним потрясениям – качество ее социального и человеческого капитала. Если в рамках предшествующих технологических укладов отмечалось стремление к вертикально выстроенной организации социума, то

современные уклады предполагают горизонтальную пространственно-временную распределенность, имеет сетевой характер, для него типичен переход к долгосрочным инвестициям, и, как следствие - к сверхпроектам и долгосрочным перспективам. Сеть как интересубъектный механизм обмена информацией и принятия решений позволяет максимально расширить круг людей, участвующих в разработке и принятии управленческих решений. Однако, современный глобализированный мир, и, в том числе, Россия, продолжает жить «по вертикали», которая может быть эффективной лишь в условиях мобилизации сил сообществ и организаций для решения тех или иных сверхзадач. В условиях «стабильного развития» вертикальное управление не работает, также, как не работает ориентация на материальный и финансовый капитал как ведущие ценности: для того, чтобы сохранять этот уклад нужны постоянные войны и грабежи, нужны постоянные социальные эксцессы и масштабные кризисы, нужна коррупция и отказ от культуры. Эти процессы активно реализуются, однако, нарастает стремление людей, организаций и народов, жить более гармонично, спокойно. В решении этой задачи ученые отмечают тот факт, что циклы развития экономики и производства, несмотря на заметное изменение экономики и культуры, **практически не меняются и часто синфазны для разных стран мира:** речь, по-видимому, идет о социокультурной и, в том числе, социально-психологической, детерминации: в развитии экономики ведущими факторами которой являются не производство и капитал финансовый, НТР как таковые, а капиталы социальный и человеческий. Современная модель управления / менеджмента разрабатывается в эвергетике - науке об интересубъективном управлении, качественно отличном от управления бюрократического, моносубъективного (моносубъектного) [3; 4; 5], к которому явно стремится глобализация и мондиализация (слияние стран во всеобщее государство с единым управлением, исключение «общественного мнения» из управления государством) и, менее явно, толпократия (разбиение управления внутри каждой страны и во всем мире в рамках «власти толп», передача управления «общественному мнению»). Эвергетика, в отличие от классической и неклассической теорий управления, ориентирами которых служат мондиализация и толпократия, предполагает ряд изменений, обращающих внимание на важность сотрудничества и лоурархии – власти, основанной на учете мнений всех заинтересованных в том или ином решении людей: необходима подвижная кластеризация сообществ и систем, которыми традиционно управляет «системный монолит» (бюрократия), восстановление связей «по горизонтали», нужно сотрудничество разных по уровню и функциям структур и организаций как взаимодействие и взаимопомощь людей в рамках разных структур при решении конкретных (групп) проблем, укрепление местного самоуправления (низовой уровень); необходимо организовать сотрудничество профессионалов и непрофессионалов, государственных, общественных и бизнес-структур - неоднородных акторов, имеющих различные точки зрения и ценностные ориентации; важно внимание к процессам саморазвития и взаимного развития экономических и иных систем: общество, государство и сам человек - сложные, гетеро-генные, развивающиеся системы, каждый компонент которых осмысляет себя в диалоге с другими в «калейдоскопе ситуаций», более или менее значимых для них, представительная власть определяет исполнительную [1; 3; 5]. Современные технологии управления странами включают три варианта: бюрократия, иерархия, создающая моноакторные / «монолитные» системы управления используются повсеместно, демонстрируя невозможность решать задачи, связанные с управлением такими сложными системами, как человек, общество, государство; лоурархия, создающая мультиакторные системы управления могут быть использованы для решения проблем,

которые сложно или невозможно решить с помощью одного актора /«монолитной системы»; толпократия, поддерживающая квазимультякторные системы, имитирующие intersубъективность принятия и исполнения решений, используются бюрократией как попытка «измениться, ничего не меняя» [1; 3]. При этом технологии мультякторного /intersубъективного управления коренным образом отличаются от крауд-технологий .

Эвергетика опирается не на «искусственный» порядок, поддерживаемый моноакторными системами управления, но естественный порядок: при традиционном управлении речь идет о детерминированных системах: поддерживается искусственный порядок, опора руководителей на правовые нормы и деструкция правовых норм (коррупция, бюрократизация), формальная иерархия, несвободный, монологический обмен информацией и единолично решающий проблемы лидер. Люди – однородное «стадо» или «быдло», потребительство как «идеология гангстера» стимулирует отношения по типу рабовладения (инволюции человечества), а «универсальные рецепты» рассмотрения жизненных ситуаций на все случаи приводят систему к коллапсу, сокращению энергии и информации; эвергетика предполагает управление саморазвивающимися системами: руководитель не мешает естественному порядку: неструктурированные группы со свободным, внешне хаотичным, диалогическим обменом информацией и коллективным принятием решений. Люди и ситуации различны, взаимопомощь как отношения социального служения позволяют человечеству эволюционировать, нет единых рецептов на все случаи, полилог по поводу каждой конкретной ситуации приводит к росту энергии и информации.

Основные процессы изменений, таким образом, предполагают прирост информации и энергии (эффект полилога), восстановление и развитие культуры как системы нравственных и правовых норм; кластеризацию и самоорганизацию общества (актеров и ситуаций); «устойчивое развитие» человека, общества, государства, антикризисные эффекты (сглаживание и снятие кризисов); общую активизацию человека, общества, государства, гармония включенности и ответственности, прозрачности и уважения. Жизнь экономических и иных система – изменяющийся процесс, в котором руководителю необходимо внимание не только к «сильным», но и к «слабым сигналам», включая мнение и жизнь «маленьких» людей. Поэтому вместо того, чтобы добиваться идеальной «исполнительности» как «выученной беспомощности», важно и нужно поддерживать готовность дарить / жертвовать, уважение людьми и государством достоинства друг друга.

Эвергетика предполагает, что реформа управления и модернизация его структуры включает ряд моментов: переосмысление роли значимости человеческого и социального капитала в развитии государства, общества и управления ими; формирование и применение технологий управления, учитывающих «человеческий фактор»; понимание значимости отношений социального партнерства и сотрудничества «центра» и периферии, предпринимателей и потребителей, профессионалов и непрофессионалов; формирование и применение технологий сотрудничества /партнерства, их активизации; осмысление перспектив отношений социального служения и взаимопомощи, духовно-нравственных опор развития; формирование и применение технологий, ориентированных на развитие культурного капитала сообществ и организаций; делиберализация отношений государства, общества и бизнеса к нарушению нравственных норм, преодоление социальной аномии и социального каннибализма; решение проблем социального отчуждения и безответственности: проблем роста социального неравенства, безработицы и прекаризации профессионального труда; решение проблем «устойчивого развития»: кризисов индивидуального и организационного развития (от профессиональных деформаций и

дауншифтинга до организационных коллапсов); деформализацию и десимуляцию поддержки государством своих граждан и бизнеса, борьба с коррупцией «на местах», периферии (нравственная и правовая); создание механизмов поддержки социально ответственного бизнеса и поощрения участия отдельных граждан и их групп в управлении (нравственная и правовая); внедрение альтернативных форм разрешения конфликтов/принятия решений (посредничество/медиация) в здравоохранении, образовании, правоохранении и других сферах [1; 2; 4]. Основные принципы реформ таковы: 1) идеология «нравственно то, что выгодно», игнорирование проблем и противостояние как подавление бунтов ведут общество и страну к коллапсу; 2) жизнь – изменяющийся процесс, необходимо внимание не только к «сильным», но и к «слабым сигналам», включая мнение и жизнь «маленьких» людей; 3) вместо «выученной беспомощности», необходимо поддерживать и развивать у людей готовность дарить / жертвовать, уважение людьми и государством достоинства друг друга. Необходим настрой на идеалы социального служения: 1) задачи восстановления, оптимизации и развития человеческих сообществ и нравственных основ их функционирования, ориентация на стратегические «выгоды»; 2) необходимы акты милосердия и благотворительности, а также акты совместной деятельности разных организаций и людей, поиска нравственных форм управления и жизни человека, организации, государства; 3) восстановление и развитие культуры (нравственных и правовых регуляторов отношений людей и сообществ)

Современное управление, однако, чаще всего предполагает ряд абсолютно противоположных развивающему, модернизационному, феноменов: 1) игнорирование несогласных, невнимание к социальному и человеческому капиталу, рождающие депрофессионализацию, дауншифтинг специалистов и руководителей, а также общую текучесть кадров, организационный коллапс; 2) производство одноразовых и/или заведомо вредных для человека, его душевного и физического здоровья товаров и услуг, вытеснение с рынка добросовестных производителей и эксплуатация низменных инстинктов «толпы»; 3) общество идет по пути идеологии потребления, усиливаются консюмеризм, все четче вычленяется неорабовладельческий характер взаимоотношений, в том числе в экономике, отказ от инноваций или их провал. Поэтому движение к новой системе отношений сопровождается многоуровневым кризисом, лоурархия как управление «снизу вверх», социальное служение и взаимодействие на основе принципов дарообмена, дополняющих рыночные и распределительные отношения, с трудом «восстанавливают» свои позиции в экономике и обществе; развивается понимание того, что экономика в целом и производство в частности не сводится к «бизнесу», инновации и смена технологических укладов ставит в центр производства и иных форм отношений людей самих людей, социальный и человеческий капитал. При этом важно понимать, что антикризисные мероприятия – мероприятия развивающие: поэтому восстановление культуры, в том числе нравственных основ отношений – главное условие успеха.

### Список литературы

1. Арпентьева М.Р. Интерубъективные технологии управления: между толпократией и социальным служением // Проблемы управления и моделирования в сложных системах. Труды XVIII Международной конференции. 20-25 сентября 2016 г., Самара / Под ред.: Е.А. Федосова, Н.А. Кузнецова, В.А. Виттиха. Самара: СОО «ОФОРТ», СНЦ РАН, 2016. С. 39-52.

2. Арпентьева, М.Р. Энергетические стратегии и управление развитием сообществ // Материалы XVII Международной конференции «Проблемы управления и моделирования в сложных системах» 22-25 июня 2015 г., Самара. Самара: ИПУСС РАН, 2015. С.174-180.
3. Валлерстайн И. После либерализма. М.: Едиториал УРСС, 2003. 256с.
4. Виттих В.А., Моисеева Т.В., Скобелев П.О. Принятие решений на основе консенсуса с применением мультиагентных технологий // Онтология проектирования. 2013. №2(8). С.20-25.
5. Виттих В.А. Введение в теорию интересубъективного управления. Самара, Самарский научный центр РАН, 2013. 64 с.

## СОВРЕМЕННОЕ ПОЛОЖЕНИЕ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ И МУНИЦИПАЛЬНЫХ УСЛУГ ПОСРЕДСТВОМ «ЭЛЕКТРОННОГО ПРАВИТЕЛЬСТВА» С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ИНФОРМАЦИОННО-КОММУНИКАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

**Ключевые слова:** электронное правительство, ИКТ (информационно-коммуникационные технологии), индекс развития электронного правительства (*The UN Global E-Government Development Index*).

**Аннотация** Целью данной работы является подготовка рекомендаций по повышению уровня предоставления государственных и муниципальных услуг посредством «Электронного правительства» с использованием информационно-коммуникационных технологий, посредством изучения особенностей предоставления государственных услуг в России сегодня, выявления слепых зон и недостатков, оценки эффективности электронного правительства за последние 5 лет, а так же исследования зарубежного опыта в предоставлении государственных услуг. В статье освещаются основные недостатки системы предоставления электронных государственных услуг и возможности ее будущего развития.

На сегодняшний день одной из основных достижений в области предоставления государственных услуг является создание электронных порталов государственных служб, благодаря которым представляется возможным обеспечить:

1. широкий набор онлайн-услуг, необходимых для того, чтобы приобщать как население, так и чиновников к тенденции электронизации услуг и переходу к автоматизации государственных служб;
2. решение трудностей в доступе к информации по поводу деятельности государственных органов и отдельно взятых единиц;
3. устранение препятствий, затрудняющих процесс получения той или иной государственной услуги физическим или юридическим лицом;
4. Осуществление оптимизации работы государственных органов;

Таким порталом в России на данный момент является «Электронное Правительство».

Хотелось бы отметить, что «Электронное правительство» - это некоторый пакет технологий и набор сопутствующих организационных мер, нормативно-правового обеспечения, который определяет новый способ взаимодействия на основе активного использования информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) в целях повышения эффективности предоставления государственных услуг.

Говоря о «Электронном правительстве» хотелось бы определить следующие основные цели:

- оптимизация предоставления правительственных услуг населению и бизнесу;
- повышение степени участия всех избирателей в процессах руководства и управления страной;

---

\* Зубович Ксения Евгеньевна — студентка 4-го курса бакалавриата, ФГУ филиала МГУ имени М.В. Ломоносова, г. Севастополь, Россия.

- поддержка и расширение возможностей самообслуживания граждан;
- рост технологической осведомленности и квалификации граждан;
- снижение воздействия фактора географического местоположения<sup>79</sup>

Существует несколько видов взаимодействия касательно «Электронного правительства», а именно:

1. между государством и гражданами (G2C, Government-to-Citizen);
2. между государством и бизнесом (G2B, Government-to-Business);
3. между различными ветвями государственной власти (G2G, Government-to-Government);
4. между государством и государственными служащими (G2E, Government-to-Employees).

В настоящее время разработаны и функционируют ключевые элементы национальной инфраструктуры электронного правительства, в том числе:

- Единый портал государственных и муниципальных услуг;
- Единая система межведомственного электронного взаимодействия;
- Национальная платформа распределенной обработки данных;
- Единая система идентификации и аутентификации в инфраструктуре, обеспечивающей информационно-технологическое взаимодействие информационных систем, используемых для предоставления государственных и муниципальных услуг в электронной форме;
- Информационная система головного удостоверяющего центра.<sup>80</sup>

Таким образом, концепция «Электронного правительства» однозначно является инновацией в области процесса предоставления и получения государственных и муниципальных услуг. Внедрение данного проекта не только позволило вывести технологию предоставления государством услуг на новый качественный уровень, но и занимать высокие позиции во всемирном рейтинге стран по уровню предоставления интернет-услуг посредством электронного правительства.

Понятие эффективности электронных услуг зачастую отождествляется со зрелостью электронного способа предоставления государственных услуг, иначе говоря, характеризуется степенью готовности государства предоставлять услуги интерактивно.

В настоящее время существует широкий спектр методик, позволяющих оценить зрелость электронных услуг. Их характерной чертой является выделение неких этапов развития электронного взаимодействия, критериев, позволяющих отнести рассматриваемые услуги органа власти или региона к тому или иному уровню развития (готовности).

Одним из способов оценить уровень эффективности электронного правительства стран является применение индекса развития электронного правительства (The UN Global E-Government Development Index) Организации Объединённых Наций (ООН) — это комплексный показатель, который оценивает готовность и возможности национальных государственных структур в использовании информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) для предоставления гражданам государственных услуг.

Данное исследование основывается на данных об уровне развития электронного правительства, а также содержит системную оценку тенденций в использовании ИКТ

<sup>79</sup> Википедия Электронное правительство – [https://ru.wikipedia.org/wiki/Электронное\\_правительство](https://ru.wikipedia.org/wiki/Электронное_правительство) (дата обращения: 01.09.2018).

<sup>80</sup> *Имамидинова О. К.* Инновации в сфере предоставления государственных и муниципальных услуг – <https://moluch.ru/archive/103/23709/> (дата обращения: 01.09.2018)



государственными органами. Посредством анализа все включенные в исследование страны ранжируются в рейтинге согласно взвешенного индекса оценок путем выведения среднего арифметического по трём базовым показателям:

1. степень охвата (широта) и качество интернет-услуг (Online Service Index, OSI);
2. уровень развития ИКТ-инфраструктуры (Telecommunication Infrastructure Index, ТИ);
3. объем человеческого капитала (Human Capital Index, HCI);<sup>81</sup>

Индекс готовности к электронному правительству является композитным индексом и состоит из сетевого индекса, индекса телекоммуникационной инфраструктуры и индекса человеческого капитала.

В основе сетевого индекса лежит пятиступенчатая модель; этап, на котором находится то или иное государство, зависит от степени его электронного присутствия.



Первая стадия называется «Начальное присутствие» (Emerging presence). На данной стадии в режиме онлайн представляется базовая информация о правительстве.

Второй стадией является «Улучшенное присутствие» (Enhanced presence): на этой стадии ресурсы, доступные через веб-интерфейс, носят уже не только архивный, но и текущий, оперативный характер. Обе вышеупомянутые стадии характеризуются односторонним взаимодействием «от государства к гражданам» (G2C).

Третья стадия, или «Интерактивное присутствие» (Interactive presence), подразумевает интерактивное предоставление онлайн услуг и опций, таких как доступные для скачивания формы налоговых деклараций или обновлений лицензий и пр.

В рамках четвертой стадии, «Транзакционного присутствия» (Transactional presence), происходит двустороннее интерактивное взаимодействие между государством и гражданами. На этой стадии граждане получают возможность 24 часа в сутки 7 дней в неделю посредством правительственного веб-сайта уплачивать налоги, подавать заявки на предоставление ID-карт, паспортов и свидетельств о рождении, обновлять лицензии,

<sup>81</sup>Гуманитарные технологии Рейтинг стран мира по уровню развития электронного правительства: информация об исследовании и его результаты – <https://gtmarket.ru/ratings/e-government-survey/info> (дата обращения: 02.09.2018)

<sup>82</sup>Балашова Е.М. Оценка эффективности электронного правительства – <https://vgmu.hse.ru/data/2011/12/29/1262420997/Балашова%20205-220.pdf> (дата обращения: 01.09.2018)

оплачивать различные штрафы, например за нарушение правил дорожного движения, или услуги, например почтовые, и т.п. Все транзакции происходят по защищенным каналам связи.

Наиболее совершенной и сложной является пятая стадия, которая называется «Сетевое присутствие» (Networked presence). Данная стадия характеризуется взаимодействиями типа G2G, G2C и C2G. В рамках данного этапа у граждан появляется возможность участвовать в процессах принятия решений и вести двусторонний открытый диалог с государством. С помощью различных форм для комментариев, а также различных консультационных механизмов, таких как заполнение веб-анкет и участие в онлайн-обсуждениях, граждане получают возможность непосредственно влиять на процессы развития и совершенствования государственной политики, законодательства и т.п.<sup>83</sup>

Данное исследование проводится стабильно раз в два года начиная с 2003 и по сегодняшний день. 19 июля 2018 года была опубликована последняя редакция рейтинга стран по уровню развития электронного правительства.

Таблица 1. Рейтинг электронного правительства России за 2014, 2016, 2018 года<sup>84</sup>

Год	место	Уровень EDGI	EDGI	OSC	TIC	HCC
2014	27	высокий	0,73	0,71	0,64	0,84
2016	35	высокий	0,72	0,73	0,61	0,82
2018	32	очень высокий	0,7969	0,9167	0,6219	0,8522

Как видно из таблицы показатели России по результатам исследования в 2016 году значительно ухудшились по сравнению с 2014 годом. В период с 2014-2016 г.г. значимых модернизаций не осуществлялось вследствие чего рейтинг электронного правительства России стал падать.

В целях повышения уровня развития электронного правительства Министерство связи РФ подготовило ряд единых требований и рекомендаций к порталам Правительства Российской Федерации и веб-сайтам министерств. При разработке данных документов также учитывались современные тенденции развития электронных правительств и критерии оценки ООН.

Одним из направлений предлагаемых изменений было расширение и координация инструментов открытого правительства – онлайн-инструментов информирования и участия граждан в обсуждении решений органов власти, реализованных на правительственных порталах и сайтах министерств. В результате внедрения первой очереди этих рекомендаций, осуществленной до обследования, проведенного ООН с августа по ноябрь 2017 года, удалось заметно улучшить показатели России.

Согласно последним результатам исследования рейтинг России поднялся на три места – с 35-го на 32-е. Также РФ поднялась с 34-го на 23-е место в группе стран с наиболее высоким уровнем электронного участия граждан (E-Participation). Здесь государства

<sup>83</sup> Балашова Е.М. Оценка эффективности электронного правительства – <https://vgmu.hse.ru/data/2011/12/29/1262420997/Балашова%20205-220.pdf> (дата обращения: 01.09.2018)

<sup>84</sup> DIRUSSIA.RU: теги Электронное правительство – <http://d-russia.ru/rossiya-vpervye-voshla-v-gruppu-stran-s-ochen-vysokim-indeksom-razvitiya-elektronnogo-pravitelstva.html> (дата обращения: 02.09.2018)

участники ранжируются по уровню активности граждан в управлении и принятии государственных решений с использованием ИКТ. А так же по новому рейтингу ИКТ Россия набрала 0,6219 балла для сравнения данный показатель в 2016 году составлял 0,6091 балла.<sup>85</sup>

Таким образом индекс развития электронного правительства (e-Government Development Index, EGDI) является важнейшим составным индикатором, измеряющим готовность и способность правительства использовать информационно-коммуникационные технологии в целях оказания услуг населению. И как мы можем видеть по итогам недавнего исследования за последние два года мы существенно улучшили свои позиции. Что в первую очередь свидетельствует о перспективе дальнейшего развития электронного правительства.

Несмотря на достаточно высокий уровень развития электронного правительства в России существует ряд барьеров, которые затрудняют процесс получения государственных и муниципальных услуг.

1. Очевидно, что для обеспечения высокого уровня эффективности работы «Электронного правительства» недостаточно только наличие высокомоощных ПК, новейшего ПО, высокого уровня квалификации и добросовестности чиновников и прочее. Процессом предоставления услуг необходимо управлять. При этом данный процесс управления должен быть комплексным и включать: порядок работы и временные нормативы, контроль результатов, поиск недостатков и возможностей для совершенствования, а также проведение мероприятий по их реализации на практике обслуживания<sup>86</sup>.

Как говорилось ранее, существует несколько видов взаимодействия в цепочке поставки услуг. Взаимоотношения бизнеса и физических лиц с Порталом «Электронное правительство» определяются требованиями к предоставляемым услугам. Однако для уровня «Государственный служащий – Портал «Электронного правительства» требования к услугам портала, включая временные нормативы, на сегодняшний день не определены.

2. На сегодняшний день существует способ оценки качества предоставляемых услуг. Оценить услуги предоставляемые тем или иным ведомством или подразделением пользователь может на сайте «Ваш контроль». Здесь же существует рейтинг ведомств. Однако всем известно, что работа выполняется более добросовестно в том случае если четко известно ответственное лицо. К сожалению рейтинга чиновников, непосредственно выполняющих заказ на предоставление той или иной услуги – нет.

3. Несомненно, что создание единого портала государственных услуг в рамках портала «Электронного Правительства» является более удобным и выгодным способом получения услуг. Однако, несмотря на это получение услуг все еще остается частично автоматизировано и все еще требует личного присутствия для получения услуг. Грубо говоря, на сегодняшний день ни одна из представленных госуслуг не оказывается полностью «в электронном виде». Основные стадии, на которых возникают подобные неудобства – это подтверждение личности при регистрации и получение самой услуги, так как в любом случае вам все равно придется прийти к назначенному времени для получения документов. Отсутствие единой методологии перевода госуслуг в электронный вид - одно из основных препятствий, которое не позволяет обеспечить уровень формализации государственных

---

<sup>85</sup>TADVISER Рейтинг электронного правительства ООН – [http://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Рейтинг электронного правительства ООН#2012: \\_D0.A0.D0.BE.D1.81.D1.81.D0.B8.D1.8F \\_D0.B2.D0.B7.D0.BB.D0.B5.D1.82.D0.B0.D0.B5.D1.82 \\_D1.81\\_59 \\_D0.B4.D0.BE\\_27 \\_D0.BC.D0.B5.D1.81.D1.82.D0.B0](http://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Рейтинг_электронного_правительства_ООН#2012:_D0.A0.D0.BE.D1.81.D1.81.D0.B8.D1.8F._D0.B2.D0.B7.D0.BB.D0.B5.D1.82.D0.B0.D0.B5.D1.82._D1.81_59._D0.B4.D0.BE_27._D0.BC.D0.B5.D1.81.D1.82.D0.B0) (дата обращения: 01.09.2018)

<sup>86</sup> КиберЛенинка Современные технологии в предоставлении государственных услуг – <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-tehnologii-v-predostavlenii-gosudarstvennyh-uslug> (дата обращения: 01.09.2018)

услуг, необходимый и достаточный для их однозначной интерпретации в процессе подготовки и оказания услуг в автоматизированном виде. В результате процесс перевода госуслуг в электронный вид свелся в большинстве регионов к разрозненным действиям по заполнению реестров услуг, разработке упрощенных сервисов, поверхностной формализации административных процедур, заказу электронных форм для порталов госуслуг<sup>87</sup>.

В соответствие с данными недостатками хотелось бы привести ряд возможных нововведений в целях усовершенствования процедуры предоставления государственных и муниципальных услуг посредством «Электронного правительства».

1. Создание и развитие системы менеджмента услуг «Электронного правительства» Российской Федерации на основе концепции ITSM (IT Service Management) — концепции управления ИТ-услугами.

2. Создание единого информационного центра, который бы выполнял функцию контроля над сроками ответа чиновника, а так же качеством и добросовестностью исполнения заявки. А так же создание единого рейтинга чиновников, связанного напрямую с рейтингом отдела, органа государственного управления и т.д. что в совокупности бы влияло на рейтинг конкретного региона (области) и его руководителя. Предложение выдвинуто с целью повышения общественной сознательности и ответственности перед гражданами, обращающимися за предоставлением государственных и муниципальных услуг.<sup>88</sup>

3. Переход на новый уровень предоставления услуг. Создание технологической базы для удаленного подтверждения личности. Например, почему бы не использовать биометрические данные для онлайн-подтверждения личности.

Также предлагается осуществить проект «Мобильное обслуживание граждан» с целью создания и внедрения в практику мобильных ведомств по обслуживанию граждан.

Таким образом, государственные услуги будут ориентироваться на граждан и бизнес: сотрудники центров обслуживания населения смогут приходить в любое удобное для потребителя место и с помощью мобильного оборудования осуществлять обработку услуг на месте. При этом граждане смогут получить высокое качество обслуживания, а также консультацию по любым интересующим вопросам.

Мобильное оборудование представляет собой чемодан, оснащенный портативным компьютером, принтером, считывателем банковских карт для оплаты предоставленных услуг и пошлин, которые работают на базе сетей WLAN. Настроенная надежная передача данных системы позволяет предоставлять в мобильном формате почти весь спектр государственных услуг стационарного ведомства по обслуживанию граждан. Стоит отметить, что данный опыт был успешно внедрен в Германии, а также вышел в Нидерландах, Эстонии и Швеции<sup>89</sup>.

Подводя итог, хотелось бы сказать, что на сегодняшний день одной из важнейших целей является повышение результативности государственного и муниципального управления. Причем главным вектором выступает качество и доступность государственных и муниципальных услуг как основной элемент эффективности публичного управления. На данный момент в России сложилась положительная тенденция к переходу на клиентскую направленность ОИВ. И у России есть серьезные предпосылки для развития и перехода на качественно-новый уровень электронных услуг, так как у нас традиционно сложился и поддерживается высокий уровень образования населения, а также непрерывно растет спрос и

---

<sup>87</sup> Там же.

<sup>88</sup> *Имамидинова О. К.* Инновации в сфере предоставления государственных и муниципальных услуг – <https://moluch.ru/archive/103/23709/> (дата обращения: 01.09.2018)

<sup>89</sup> CNews аналитика: Многофункциональные центры обслуживания населения и мобильные сервисы – [http://www.cnews.ru/reviews/free/gov2008/articles/zarubej\\_opit\\_el\\_gov.shtml](http://www.cnews.ru/reviews/free/gov2008/articles/zarubej_opit_el_gov.shtml) (дата обращения: 02.09.2018)

предложение в российском секторе информационных технологий. На сегодняшний день требуется проведение глубокого анализа показателей, формирующихся на макро- и микроуровне современных экономических основ развития сферы услуг, определение основных факторов, влияющих на эффективность и оперативность электронных услуг, ядром которых являются ИКТ.

### Список литературы

1. Архипов О. Рынок электронных услуг населению в России: проблемы и перспективы // Информационные Ресурсы России. 2011.
2. Балашова Е.М. Оценка эффективности электронного правительства – <https://vgmu.hse.ru/data/2011/12/29/1262420997/Балашова%20205-220.pdf> (дата обращения: 01.09.2018)
3. Венделева М. А. Информационные технологии управления: Учебное пособие для бакалавров. М.: Изд-во Юрайт, 2015.
4. Википедия Электронное правительство – [https://ru.wikipedia.org/wiki/Электронное\\_правительство](https://ru.wikipedia.org/wiki/Электронное_правительство) (дата обращения: 01.09.2018)
5. Вишняков В. Г. Правовые проблемы развития электронного правительства в Российской Федерации // Образование и право. 2012.
6. Гуманитарные технологии Рейтинг стран мира по уровню развития электронного правительства: информация об исследовании и его результаты – <https://gtmarket.ru/ratings/e-government-survey/info> (дата обращения: 02.09.2018)
7. Евгений Аксенов, Игорь Альтшулер Аутсорсинг: 10 заповедей и 21 инструмент. — СПб.: Питер, 2009.
8. Имамидинова О. К. Инновации в сфере предоставления государственных и муниципальных услуг – <https://moluch.ru/archive/103/23709/> (дата обращения: 01.09.2018)
9. ИТ-Сервис-менеджмент. Введение. М. 2003.
10. КиберЛенинка Современные технологии в предоставлении государственных услуг – <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-tehnologii-v-predostavlenii-gosudarstvennyh-uslug> (дата обращения: 01.09.2018)
11. Малитиков Е. М. Электронное правительство — цивилизационная неизбежность // Федеральная газета. — 2009.
12. Электронные госуслуги: Озвучены проблемы и планы развития – <http://www.plusworld.ru> (дата обращения: 01.09.2018)
13. CNews аналитика: Многофункциональные центры обслуживания населения и мобильные сервисы – [http://www.cnews.ru/reviews/free/gov2008/articles/zarubej\\_opit\\_el\\_gov.shtml](http://www.cnews.ru/reviews/free/gov2008/articles/zarubej_opit_el_gov.shtml) (дата обращения: 02.09.2018)
14. CNews безопасность теги ИТ в госсекторе – [http://safe.cnews.ru/news/top/2017-05-23\\_putinu\\_napisali\\_programmu\\_grazhdan\\_zastavyat\\_platit](http://safe.cnews.ru/news/top/2017-05-23_putinu_napisali_programmu_grazhdan_zastavyat_platit) (дата обращения: 01.09.2018)
15. CNews теги ИТ в госсекторе – [http://www.cnews.ru/news/top/2018-04-09\\_podem\\_rossii\\_v\\_klyuchevyih\\_iktrejtingah\\_smenilsya](http://www.cnews.ru/news/top/2018-04-09_podem_rossii_v_klyuchevyih_iktrejtingah_smenilsya) (дата обращения: 01.09.2018)
16. DIRUSSIA.RU: теги Электронное правительство – <http://d-russia.ru/rossiya-vpervyye-yoshla-v-gruppu-stran-s-ochen-vysokim-indeksom-razvitiya-elektronnogo-pravitelstva.html> (дата обращения: 02.09.2018)

17. 3D News: теги Госуслуги – <https://3dnews.ru/tags/госуслуги> (дата обращения: 01.09.2018)
18. TADVISER Рейтинг электронного правительства ООН – [http://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Рейтинг\\_электронного\\_правительства\\_ООН#2012:\\_.D0.A0.D0.BE.D1.81.D1.81.D0.B8.D1.8F\\_.D0.B2.D0.B7.D0.BB.D0.B5.D1.82.D0.B0.D0.B5.D1.82\\_.D1.81\\_59\\_.D0.B4.D0.BE\\_27\\_.D0.BC.D0.B5.D1.81.D1.82.D0.B0](http://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Рейтинг_электронного_правительства_ООН#2012:_.D0.A0.D0.BE.D1.81.D1.81.D0.B8.D1.8F_.D0.B2.D0.B7.D0.BB.D0.B5.D1.82.D0.B0.D0.B5.D1.82_.D1.81_59_.D0.B4.D0.BE_27_.D0.BC.D0.B5.D1.81.D1.82.D0.B0) (дата обращения: 01.09.2018)
19. TADVISER Единая система идентификации и аутентификации в инфраструктуре электронного правительства РФ (ЕСИА) – [http://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Единая\\_система\\_идентификации\\_и\\_аутентификации\\_в\\_инфраструктуре\\_электронного\\_правительства\\_РФ\\_\(ЕСИА\)](http://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Единая_система_идентификации_и_аутентификации_в_инфраструктуре_электронного_правительства_РФ_(ЕСИА)) (дата обращения: 01.09.2018)

## О ПРЕДОСТАВЛЕНИИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ УСЛУГ В ЭЛЕКТРОННОЙ ФОРМЕ

**Ключевые слова:** электронное правительство, электронные услуги, онлайн сервисы.

**Аннотация** В статье рассмотрена нормативно-правовая основа цифровизации экономики и системы государственного управления, онлайн сервисов программы электронного правительства. Выполнен фрагментарный статистический анализ степени осведомленности граждан Российской Федерации о доступных сервисах, а также дана оценка посещаемости этих платформ.

Для большей части граждан нашей страны использовать сервис по получению услуг в электронном виде более удобно и выгодно, так как ранее было необходимо физически находиться на территории организации, которая оказывает необходимые условия для оказания услуг. Занять очередь для получения документов, оплатить штраф, получить справку, оплатить услуги ЖКХ, действия с регистрацией автотранспорта – составляют малую часть услуг, за получением которых несколько лет назад была необходимость стоять в очередях, а на плечи работников ведомств ложилась бюрократическая волокита. На данный момент, государство, опираясь на свой собственный опыт и познания в области информационных технологиях, и опыт других стран, большими усилиями создает рабочую инфраструктуру для полноценной реализации проекта электронного правительства, который направлен на просвещение граждан в жизнь своей страны в режиме реального времени<sup>90</sup>.

По официальным данным Коллегии Минкомсвязи России 1,6 миллиона избирателей подали заявление через портал госуслуги для выбора места, в которых они планировали отдать свой голос за президента российской федерации. Основным толчком для развития системы по предоставлению государственных услуг в электронном виде послужил указ президента №601, в котором президент обозначил вектора развития социальной и экономической политики, большое внимание посвящено повышению качества государственных услуг и перспективных способах развития взаимодействия государства и его гражданина<sup>91</sup>.

Программа Правительства Российской Федерации по открытым данным предусматривает наличие серверов, на которых будет непосредственно происходить хранение данных, системы и программные средства, обеспечивающие обработку данных пользователя информационной системы и непосредственных пользователей систем.

---

\* Краснер Марк Андреевич — студент магистратуры, Новосибирский государственный технический университет, г. Новосибирск, Россия. Вазингер Валерия Александровна — студент магистратуры, Новосибирский государственный технический университет, г. Новосибирск, Россия. Мамонов Валерий Иванович — заведующий кафедрой экономической информатики, к.э.н., доцент, Новосибирский государственный технический университет, г. Новосибирск, Россия.

<sup>90</sup>

с политики».

<sup>91</sup> План мероприятий по направлению «Информационная инфраструктура» программы «Цифровая экономика Российской Федерации». Утвержден Правительственной комиссией по использованию информационных технологий для улучшения качества жизни и условий ведения предпринимательской деятельности (протокол от 18 декабря 2017 г. № 2). URL: <http://static.government.ru/media/files/DAMotdOImu8U89bhM7lZ8Fs23msHtcim.pdf>

Государство предоставляет населению ряд сервисов, в которых сконцентрированы основные точки взаимодействия между государством и его гражданами. Количество предоставляемых услуг постоянно увеличивается, а программа правительства по переводу юридически значимых и личных документов в электронный формат позволит избежать действия мошенников и снизит затраты на печать и отправку документов потребителю.

Для организации доступа пользователям государственных систем необходимо использовать устройство, оснащённое доступом в интернет, технически способным установить двусторонний авторизованный доступ к сервисам. Это является серьезным препятствием для развития онлайн услуг, поскольку не каждый житель России имеет персональный компьютер или мобильное устройство с доступом в интернет. Кроме того, большая часть населения нашей страны не является опытными пользователями операционных систем. Зачастую они не готовы к самостоятельному изучению ИКТ. Для этой группы потенциальных потребителей электронных государственных услуг уже сейчас на базах школ и высших учебных заведений организовано обучение работе на компьютере.

Для увеличения уровня доверия пользователя к государственным информационным системам, гражданин или резидент Российской Федерации должен быть уверен в безопасности своих персональных данных. Если речь идёт об открытом доступе, то хранение по централизованному принципу различного рода баз данных, предусматривает одного его физического владельца, что создает возможность внесения изменений в документы юридического характера. Необходимо использовать современные и надежные средства по защите данных. Обеспечение безопасного и децентрализованного хранения данных пользователей сделает государственные сервисы привлекательными для потребителей.

Недоверие населения к онлайн услугам также объясняется распространением онлайн мошенничества, когда сервисы не выполняли взятые на себя обязательства, похищали денежные средства или личные данные клиентов. Это относится, прежде всего, к услугам, предоставляемым частными компаниями. Однако граждане склонны переносить свой негативный опыт и на государственные сервисы<sup>92</sup>. Согласно статистическим данным пользователи отдают предпочтение оплате курьеру при получении заказа по интернету. Вместе с тем, статистика интернет-магазинов показывает ежегодное увеличение пользователей их услугами в среднем на 18%, что означает готовность граждан к изменениям в системах по получению услуг федерального, регионального и муниципального ведомств через интернет (см. таблица 1).

**Таблица 1- Процент посещаемости порталов**

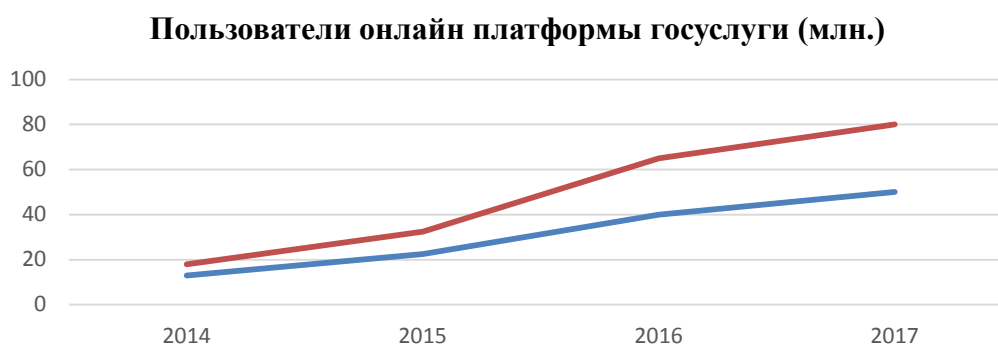
Портал	URL	Посещаемость	Проценты
1	2	3	4
Портал открытых данных РФ	<a href="http://data.gov.ru">data.gov.ru</a>	576136	0,4
Портал госпрограмм РФ	<a href="http://programs.gov.ru">programs.gov.ru</a>	254568	0,2
Российская общественная инициатива	<a href="http://www.roi.ru">www.roi.ru</a>	2040170	1,2
Единый портал бюджетной системы РФ	<a href="http://budget.gov.ru">budget.gov.ru</a>	685542	0,4
Федеральный портал проектов	<a href="http://regulation.gov.ru">regulation.gov.ru</a>	2883816	1,8

<sup>92</sup> Цифровая экономика Российской Федерации, утверждена Распоряжением Правительства РФ от 28 июля 2017 г. № 1632-р . URL: <http://mobileonline.garant.ru>



нормативных правовых актов			
Единая информационная система в сфере закупок	<a href="http://zakupki.gov.ru">zakupki.gov.ru</a>	76744404	46,7
Информационный портал об оценке регулирующего воздействия	<a href="http://orv.gov.ru">orv.gov.ru</a>	92880	0,1
Госуслуги	<a href="http://www.gosuslugi.ru">www.gosuslugi.ru</a>	72970241	44,5
Ваш контроль	<a href="http://vashkontrol.ru">vashkontrol.ru</a>	1302420	0,8
ФГИС «Единый реестр проверок», Генеральная прокуратура РФ	<a href="http://proverka.gov.ru">proverka.gov.ru</a>	363684	0,2
Официальный интернет-портал правовой информации	<a href="http://www.pravo.gov.ru">www.pravo.gov.ru</a>	5943228	3,6
Портал правовой статистики Генеральной Прокуратуры РФ	<a href="http://crimestat.ru">crimestat.ru</a>	135384	0,1

Результат анализа осведомленности взаимодействия государства и гражданина по средствам онлайн платформ показал, что самыми популярными сервисами в инфраструктуре электронного правительства являются Госзакупки и Госуслуги. Госзакупки – это открытая платформа по привлечению бизнеса к работам, заказчиком которых может являться один из органов государственного управления, государственное предприятие или иной субъект России. Госуслуги – это портал по оказанию услуг населению федерального и регионального значения, для него разработана мобильная версия, адаптированная под смартфоны и планшеты (рисунок 1).



**Рисунок 1**

Согласно официальным данным по состоянию на 04.2018 на портале Госуслуг зарегистрировано 70 миллионов пользователей, а за 2017 год количество заказанных услуг было равно 1283 миллиона, в 2016 году 380 миллиона – рост за год составил около 330%. Но даже этого недостаточно для полноценного перехода на цельный переход электронного документооборота государственных структур по отношению к гражданам. Каким путём осуществлять программу по информированию граждан о тех возможностях, которые предоставляют органы власти? В первую очередь следует охватывать группы школьного возраста и группы студентов, так как эта группа граждан является опытными пользователями электронных сервисов, задания в рамках школьной программы направленные на изучение нормативно правовой базы нашего государства, например задание по анализу данных доходов и расходов бюджета или произвести оценку результатов проведения государственных программ. Введение обязательной регистрации на портале Госуслуги при

получении паспорта гражданина России с программой обучения работе на портале, послужит дополнительным осведомлением гражданам о тех полезных возможностях, которыми следует пользоваться<sup>93</sup>.

В будущем использование электронного документооборота позволит снизить издержки государственных структур на печать и их доставку. Для полного перехода в формат электронного документооборота требуются большие усилия как со стороны государственных структур и бизнеса, так и со стороны конечных пользователей услуг. Государству необходимо подготовить ряд законов, нормативно правовых актов. Бизнес в свою очередь должен обеспечить техническое обеспечение, которое включает в себя центры хранения и обработке данных, а также разработка с нуля информационных систем и их качественная поддержка. Граждане Российской Федерации в свою очередь должны быть заинтересованы в развитии системы открытого правительства и быть её активными пользователями.

### Список литературы

1. Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. № 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики».
2. Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления».
3. План мероприятий по направлению «Информационная инфраструктура» программы «Цифровая экономика Российской Федерации». Утвержден Правительственной комиссией по использованию информационных технологий для улучшения качества жизни и условий ведения предпринимательской деятельности (протокол от 18 декабря 2017 г. № 2). URL: <http://static.government.ru/media/files/DAMotdOImu8U89bhM7lZ8Fs23msHtcim.pdf>
4. Цифровая экономика Российской Федерации, утверждена Распоряжением Правительства РФ от 28 июля 2017 г. № 1632-р . URL: <http://mobileonline.garant.ru>
5. Сервер органов государственной власти России «Официальная России». URL: <http://www.gov.ru/>

## ГОСУДАРСТВЕННАЯ ПОЛИТИКА РФ В ОБЛАСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

**Ключевые слова:** стратегическое планирование, государственная политика в области стратегического планирования, Стратегия социально-экономического развития, документы стратегического планирования.

**Аннотация** В статье рассматриваются особенности стратегического планирования в РФ на федеральном уровне, а также анализируется эффективность реализации Стратегии социально-экономического развития города Севастополя за 2017 год как основного документа стратегического планирования на уровне субъекта.

Формирование устойчивой и эффективно действующей системы государственного стратегического планирования является необходимым условием прогрессивного развития государства и общества. Важность и целесообразность стратегического планирования на современном этапе осознается во всем мире, когда нестабильность мировой экономики является одним из основных факторов, подрывающих развитие отдельно взятого государства.

В настоящее время стратегическое планирование является одним из главных инструментов управления. Качественно разработанные и научно обоснованные стратегические планы, получившие широкое распространение в странах с рыночной системой экономики, позволяют наиболее точно достичь цели общественного развития за конкретно определенный отрезок времени, тем самым достигается сбалансированность социально-экономического развития и отдельно взятого региона, и всего государства в целом.

Необходимость проведения государственной политики в сфере стратегического планирования обусловлена тем, что при разработке и реализации долгосрочного стратегического плана развития определяются приоритетные направления развития как всего государства в целом, так и отдельных его регионов, что позволяет в полной мере концентрировать имеющиеся ресурсы на этих направлениях, тем самым достигая стабильности и устойчивости в развитии экономики и общества.

Говоря о государственной политике в области стратегического планирования, необходимо обозначить основные понятия, касающиеся данного вопроса.

Стратегическое планирование - деятельность участников стратегического планирования по целеполаганию, прогнозированию, планированию и программированию социально-экономического развития Российской Федерации, субъектов Российской Федерации и муниципальных образований, отраслей экономики и сфер государственного и муниципального управления, обеспечения национальной безопасности Российской Федерации, направленная на решение задач устойчивого социально-экономического развития Российской Федерации, субъектов Российской Федерации и муниципальных образований и обеспечение национальной безопасности Российской Федерации. [1]

---

\* Цакер Ирина Владимировна — студентка 4го курса бакалавриата, Филиал МГУ имени М.В.Ломоносова в городе Севастополе, направление подготовки «Государственное и муниципальное управление», Севастополь, Россия.

Система стратегического планирования - механизм обеспечения согласованного взаимодействия участников стратегического планирования на основе принципов стратегического планирования при осуществлении разработки и реализации документов стратегического планирования, а также мониторинга и контроля реализации документов стратегического планирования в рамках целеполагания, прогнозирования, планирования и программирования с использованием нормативно-правового, информационного, научно-методического, финансового и иного ресурсного обеспечения. [1]

Необходимо отметить, что первым нормативно-правовым источником, регламентирующим деятельность по государственному стратегическому планированию в РФ, стал принятый в 1995 году Федеральный закон №115-ФЗ «О государственном прогнозировании и программах социально-экономического развития РФ». С этого момента в государстве стали разрабатываться краткосрочные и среднесрочные стратегические планы.

Осознавая необходимость реформирования сложившейся системы стратегического планирования в РФ, имеющей множество недостатков, которые связаны с ограниченным действием принятого закона, с его противоречивостью с основными нормативно-правовыми источниками, утверждаемыми на федеральном уровне, роль государственного стратегического планирования переосмысливается с принятием нового закона.

Принятие федерального закона от 28.06.2014 г №172-ФЗ «О стратегическом планировании в РФ» явилось стимулом для формирования принципиально новой системы государственного стратегического планирования, учитывающим систему целеполагания как государственной функции.

Принятие данного закона способствовало созданию правовой базы построения и функционирования комплексной системы государственного стратегического планирования в РФ, обеспечивающей решение таких задач, как повышение качества жизни населения, роста экономического развития, обеспечения безопасности страны. Помимо этого, 172-ФЗ устанавливает правовые основы координации государственного, регионального и муниципального уровней системы стратегического планирования во взаимосвязи с бюджетной политикой, а также порядок взаимодействия трехуровневой системы власти с различного рода общественными, научными и иными организациями, имеющими непосредственное отношение к стратегическому планированию.

Необходимо отметить тот факт, что в рассмотренном Федеральном законе впервые для российской системы планирования предложена система мониторинга реализации документов государственного стратегического планирования, в результате которого должна проводиться оценка эффективности и степени достижения целей социально-экономического развития, а также выработка мер по повышению эффективности системы стратегического планирования.

Говоря о системе стратегического планирования в РФ, необходимо обозначить основные документы в рамках этой системы, разрабатываемые на федеральном уровне (согласно статье 11 Федерального закона №172-ФЗ «О стратегическом планировании в РФ»):

1. Документы стратегического планирования, разрабатываемые в рамках целеполагания: ежегодное послание Президента Российской Федерации Федеральному Собранию Российской Федерации; стратегия социально-экономического развития Российской Федерации; стратегия национальной безопасности Российской Федерации, а также основы государственной политики, доктрины и другие документы в сфере обеспечения национальной безопасности Российской Федерации; стратегия научно-технологического развития Российской Федерации.

2. Документы стратегического планирования, разрабатываемые в рамках целеполагания по отраслевому и территориальному принципу: отраслевые документы стратегического планирования Российской Федерации; стратегия пространственного развития Российской Федерации; стратегии социально-экономического развития макрорегионов.

3. Документы стратегического планирования, разрабатываемые в рамках прогнозирования: прогноз научно-технологического развития Российской Федерации; стратегический прогноз Российской Федерации; прогноз социально-экономического развития Российской Федерации на долгосрочный период; бюджетный прогноз Российской Федерации на долгосрочный период; прогноз социально-экономического развития Российской Федерации на среднесрочный период.

4. Документы стратегического планирования, разрабатываемые в рамках планирования и программирования: основные направления деятельности Правительства Российской Федерации; государственные программы Российской Федерации; государственная программа вооружения; схемы территориального планирования Российской Федерации; планы деятельности федеральных органов исполнительной власти.

Проводя корреляцию между документами стратегического планирования, разрабатываемыми на федеральном уровне, и документами стратегического планирования на уровне субъекта, то необходимо обозначить в качестве основного регионального документа по стратегическому планированию – Стратегию социально-экономического развития субъекта РФ. Остановимся на анализе Стратегии социально-экономического развития города Севастополя до 2030 года.

Основанием для разработки Стратегии социально-экономического развития города Севастополя до 2030 года (далее – Стратегия) является Федеральный закон от 28 июня 2014 года № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации», Закон города Севастополя от 5 декабря 2016 года № 295-ЗС «О стратегическом планировании города Севастополя», Распоряжение Губернатора города Севастополя от 12 октября 2016 года № 145-РГ «О создании рабочей группы по обеспечению организации разработки Стратегии социально-экономического развития города Севастополя до 2030 года и взаимосвязки документов, определяющих стратегическое и территориальное развитие города Севастополя». [2]

При анализе результатов эффективности реализации Стратегии на 2017 год использовался отчет губернатора Севастополя о деятельности правительства Севастополя в 2017 году и о ходе реализации стратегии социально-экономического развития до 2030 г. [3]

Остановимся, в первую очередь, на социальной политике и человеческом капитале. Согласно отчету губернатора, среднемесячная номинальная начисленная заработная плата в 2017 году выросла на 5,6% и составила 27,4 тысячи рублей, что выше ряда субъектов Южного федерального округа. Учитывая приведенные фактические и прогнозные значения по показателю уровня среднемесячной заработной платы работникам организаций, можно сделать вывод об абсолютной выполняемости планируемых значений по данному показателю. Если говорить о з/п работникам в ценах 2015 года, то показатель на 2017 год в значении 27,4 тыс.руб. превышает прогнозируемый показатель на 2018 год, составляющий 24,5 тыс.руб. Согласно такому показателю, как уровень з/п работникам в ценах соответствующих лет, то видна положительная динамика: на 2017 год значение составило 27,4 тыс.руб., а прогнозное значение для 2018 года – 28,6 тыс.руб. Если говорить о среднемесячной начисленной з/п работникам в Ростовской области, входящей в ЮФО РФ, то

согласно данным Ростовстата, на 2017 год значение по показателю составило 26689,1 тыс.руб., что подтверждает слова губернатора города Севастополя о превышении рассматриваемого показателя городом Севастополем. Можно сделать вывод о том, что реализация Стратегии в части данных показателей более, чем эффективна.

Уровень безработицы, рассчитанный по методике Международной организации труда, составил 4,6% – на 1,6% ниже показателя за 2016 год. Исходя из данных таблицы, можно сделать вывод о том, что значение показателя на 2017 год, составляющее 4,6% превышает показатель за планируемый 2018 год, а также существенно ниже значения, прогнозируемого на 2024 год. Таким образом, в части регулирования уровня безработицы органами власти субъекта наблюдается высокая степень эффективности.

Севастополь продолжает оставаться городом, привлекательным для проживания. *За 2017 год число горожан увеличилось на 7,7 тысяч и составило 436,5 тысяч человек* – это один из самых высоких показателей прироста населения в Российской Федерации. Анализируя динамику численности постоянного населения города Севастополя, можно говорить о том, что она имеет тенденцию постепенного и размеренного роста. На 2017 год данный показатель составил 436,5 тыс.чел., что превышает показатель за предыдущий год. С учетом стабильного развития субъекта, основанного на реализации основных мероприятий, прописанных в Стратегии, можно предположить, что значение показателя на 2018 год будет достаточно близко к прогнозному значению 2018 года.

Что касается такого показателя, как валовой региональный продукт (ВРП), то здесь, в свою очередь, также наблюдается положительная динамика. В силу отсутствия статистических данных на официальном сайте Управления федеральной службы государственной статистики по Республике Крым и городу Севастополю, фактические данные, касающиеся ВРП, в данном случае анализировались за 2016 год.

Необходимо отметить, что рост ВРП в 2016 году согласно фактическим данным практически в 1,5 раза превысил прогнозируемое значение по данному показателю и практически в 2 раза превысил значение по ВРП в 2015 году. Также необходимо отметить, что ВРП в 2016 году, составляющий 64,2 млрд.руб. превысил и прогнозируемое значение показателя на 2018 год. При условии сохранения подобной положительной динамики к 2024 году с высокой долей вероятности удастся превысить запланированное значение в 80,2 млрд.руб. в 2 раза.

Приступая к анализу такого блока Стратегии, как государственное управление, необходимо отметить, что в прогнозе ключевых индикаторов реализации Стратегии и в отчете губернатора города Севастополя учитывается такой показатель оценки эффективности органов государственной власти, как рейтинг качества жизни. Данный показатель рассчитывается «РИА Рейтинг», основанный на использовании 72 параметров, объединенных в 11 групп, характеризующих основные аспекты качества жизни в регионе. [4]

По итогам 2017 года город Севастополь занял 23 место в рейтинге российских городов по уровню качества жизни, что выше на 6 позиций, чем в 2016 году – 29 место и в 2015 году – 71 место. Для сравнения, Республика Крым по итогам 2017 года заняла лишь 55 место в данном рейтинге. Исходя из прогнозируемых значений, указанных в Стратегии, и представленных фактических данных за 2017 год, можно сделать вывод о том, что город Севастополь развивается стремительными темпами в области улучшения качества жизни населения. Учитывая данные 2017 года, то данное значение превышает запланированный показатель на 2018 год, что позволяет судить о положительной динамике и об улучшении деятельности органов государственной власти в части реализации своих полномочий.

На основании всего вышеизложенного, можно сделать вывод о крайней необходимости, важности и целесообразности порядка разработки, утверждения и реализации документов стратегического планирования, принимаемых на федеральном уровне, в соответствие с которыми следует дальнейшая разработка подобного рода документов на региональном и муниципальном уровнях власти, что обеспечивает, в свою очередь, достижение наилучших социально-экономических показателей и условий жизнедеятельности общества с учетом специфики отдельно взятого региона или муниципалитета. Принятие стратегических документов на всех уровнях власти позволяет в значительной степени увеличивать эффективность функционирования всей системы стратегического планирования.

### **Список литературы**

1. Федеральный закон от 28.06.2014 г №172-ФЗ «О стратегическом планировании в РФ». [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://base.garant.ru/70684666/>
2. Стратегия социально-экономического развития города Севастополя до 2030 года [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://sevastopol.gov.ru/files/strategy/357-zs.pdf>
3. Отчет губернатора Севастополя о деятельности правительства Севастополя в 2017 году и о ходе реализации Стратегии социально-экономического развития до 2030 г. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://sevastopol.gov.ru/docs/250/49096/>
4. Управление Федеральной службы государственной статистики по Республике Крым и городу Севастополю. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://crimea.gks.ru/>

## АУТСОРСИНГ КАК МЕХАНИЗМ ОПТИМИЗАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ: ПРАВОВОЙ КОНТЕКСТ

**Ключевые слова:** аутсорсинг, административно-управленческий процесс, государственное управление.

**Аннотация** В статье проанализирован российский и зарубежный опыт применения аутсорсинга как механизма оптимизации государственного управления. Особое внимание автор уделяет сравнению нормативно-правовых основ, разработанных в России и зарубежных странах для внедрения аутсорсинга. По результатам комплексного анализа правовых актов федерального и регионального уровней РФ автор определяет коллизии и пробелы в правовом регулировании использования аутсорсинга в государственном управлении.

Центральным направлением административной реформы РФ стало повышение эффективности государственного управления<sup>94</sup>. Согласно Концепции административной реформы в РФ в 2006-2010 гг. (далее – Концепция) в перечень мероприятий, направленных на повышение эффективности государственного управления, включен неизвестный ранее российскому праву институт - аутсорсинг административно-управленческих процессов.

Концепция определяет аутсорсинг административно-управленческих процессов как механизм передачи некоторых видов деятельности органов исполнительной власти на исполнение внешнему субъекту, избранному по результатам конкурса. Концепция установила, что в 2007 г. предполагается осуществить пробное внедрение, а в 2008 г. окончательное внедрение системы аутсорсинга административно-управленческих процессов в органах исполнительной власти. Однако разъяснения относительно методологических и структурных аспектов внедрения аутсорсинга в Концепции не представлены. Впоследствии Концепция снижения административных барьеров и повышения доступности государственных и муниципальных услуг на 2011 - 2013 гг.<sup>95</sup> установила целесообразность использования аутсорсинга административно-управленческих процессов в контексте оптимизации численности государственных и муниципальных служащих.

Обратимся к лингвистическому анализу термина «аутсорсинг». «Аутсорсинг» является сокращением от выражения «outside resource using», что буквально означает использование внешнего источника (ресурса). Такое понимание аутсорсинга дает возможность представить его как определенный вид сотрудничества, в рамках которого для выполнения ряда обеспечительных, вспомогательных задач организация привлекает стороннего, специализирующегося на передаваемых функциях субъекта. В науке термин «outsourcing» был впервые использован только в 1989 г. для обозначения новой формы

---

\* Захарова Анна Евгеньевна — аспирант 1-го курса, НИУ ВШЭ – Санкт-Петербург, г. Санкт-Петербург, Россия.

<sup>94</sup> Распоряжение Правительства РФ от 25 октября 2005 г. №1789-р (ред. от 10.03.2009) «О Концепции административной реформы в Российской Федерации в 2006 - 2010 годах» // СЗ РФ. 2005. № 46. Ст. 4720.

<sup>95</sup> Концепция снижения административных барьеров и повышения доступности государственных и муниципальных услуг на 2011 - 2013 годы (утверждена распоряжением Правительства РФ от 10 июня 2011 г. № 1021-р) // СЗ РФ. 2011. №26. Ст. 3826.



корпоративного взаимодействия между компанией Eastman Kodak и внешними организациями по обслуживанию информационных систем<sup>96</sup>.

В зарубежных странах аутсорсинг в государственном управлении рассматривается как договорное соглашение, в котором орган государственной власти, выступая в роли заказчика, передает на исполнение частному субъекту процессы/услуги вспомогательного и обеспечительного характера<sup>97</sup>. Перечень услуг, передаваемых на аутсорсинг, отличается разноаспектным характером и включает в себя услуги по созданию ИТ-инфраструктуры, строительству и обслуживанию оборудования, транспорта, управлению недвижимостью, уборке, питанию, организации вывоза отходов, бухгалтерские, кадровые, социальные услуги<sup>98</sup>.

Сравнивая зарубежный и отечественный опыт разработки правовых основ для внедрения аутсорсинга, можно однозначно сказать, что российская правоприменительная практика в значительной степени отстает от зарубежной.

Например, в США вопросам осуществления государственного аутсорсинга посвящено Информационное письмо А-76 Административно-бюджетного управления при Президенте США<sup>99</sup>, которое разделяет все виды государственной деятельности на исключительно правительственные (осуществляемые исключительно правительственными служащими) и коммерческие (услуги вторичного характера, предоставление которых может быть передано частному субъекту), устанавливает правила проведения государственно-частного состязания (государственных закупок).

Второй по величине рынок аутсорсинга государственных услуг в мире сформирован в Великобритании. В Великобритании законодательство о государственном аутсорсинге разработано детально на местном уровне<sup>100</sup>. На общегосударственном уровне аутсорсинг регулируется специальным актом Deregulation and Contracting Out Act 1994<sup>101</sup>.

В Австралии основным документом, устанавливающим правила применения аутсорсинга в государственной сфере, является Специальная директива по регулированию конкурентных торгов и заключению контрактов<sup>102</sup>. Подобные директивы разработаны и на уровне штатов<sup>103</sup>.

В Германии специального акта, посвященного регулированию аутсорсинга, нет. Правовые основы для применения аутсорсинга содержатся в Гражданском Кодексе

---

<sup>96</sup> Рудая И.Л. Развитие понятийного аппарата методологии аутсорсинга // Вестник СамГУ. 2008. №5/2 (64). С.139.

<sup>97</sup> Government Sector. Outsourcing Transforming Public Service with Outsourced IT Services. Tholons, March 2010. P.3.

<sup>98</sup> Griffith G., Figgis H. Outsourcing in the public sector. NSW parliamentary library research service. Briefing Paper No 22/97. 1997. P.3; Government Outsourcing: A Practical Guide for State and Local Governments. School of Public and Environmental Affairs at Indiana University. January 2014. P.10; Government Sector. Outsourcing Transforming Public Service with Outsourced IT Services. Tholons, March 2010. P.9.

<sup>99</sup> OMB Circular No.A-76. May 29, 2003. [Электронный ресурс] URL: [https://www.whitehouse.gov/sites/default/files/omb/assets/omb/circulars/a076/a76\\_incl\\_tech\\_correction.pdf](https://www.whitehouse.gov/sites/default/files/omb/assets/omb/circulars/a076/a76_incl_tech_correction.pdf) (дата обращения: 15.10.2018).

<sup>100</sup> См.: Local Government Act 1972. [Электронный ресурс] URL: <http://www.legislation.gov.uk/ukpga/1972/70/contents>; Local Government Act 1988. [Электронный ресурс] URL: <http://www.legislation.gov.uk/ukpga/1988/9>; Local Government Act 1999. [Электронный ресурс] URL: <http://www.legislation.gov.uk/ukpga/1999/27/contents> (дата обращения: 26.10.2018).

<sup>101</sup> Deregulation and Contracting Out Act 1994. [Электронный ресурс] URL: <http://www.legislation.gov.uk/ukpga/1994/40/contents> (дата обращения: 26.10.2018).

<sup>102</sup> Competitive Tendering and Contracting: Guidance for Managers, Commonwealth of Australia, May 1997.

<sup>103</sup> См., например: Competitive tendering and contracting out: Guidelines, NSW Premier's Department, Office of Public Management, 1991.

<sup>103</sup> Victorian Department of Treasury and Finance, Outsourcing and Contract Management Guidelines, 1996.

Германии, в федеральном законе общего характера the Federal Data Protection Act (BDSG) и ряде отраслевых актов, таких как the German Banking Act (KWG), the German Capital Investment Act (KAGB), the Insurance Supervisor Act (VAG) и другие.

Российское законодательство в сфере аутсорсинга административно-управленческих процессов отличается своей неразвитостью, что выражается в отсутствии четкого понимания сущности и роли аутсорсинга в государственном управлении. Анализ отечественного законодательства показывает, что на федеральном и региональном уровнях в настоящее время отсутствует единый подход к определению содержательных и структурных составляющих института аутсорсинга.

Как отмечалось ранее, вопросу внедрения аутсорсинга в органы государственной власти посвящены Концепция административной реформы в РФ в 2006 - 2010 гг. и Концепция снижения административных барьеров и повышения доступности государственных и муниципальных услуг на 2011 – 2013 гг. Системный нормативный акт, ориентированный на регламентацию аутсорсинга в сфере государственного управления, на федеральном уровне по-прежнему не разработан. В отдельных регионах РФ сложился опыт создания правовой базы для внедрения аутсорсинга в государственное управление, однако в силу отсутствия единого системного подхода значимые результаты так и не достигнуты.

В частности, коллизии прослеживаются в самих определениях аутсорсинга административно-управленческих процессов. Например, в соответствии с Постановлением Администрации Липецкой области аутсорсинг - «механизм выведения определенных видов деятельности за рамки полномочий исполнительных органов государственной власти Липецкой области путем заключения контрактов с внешними исполнителями на конкурсной основе»<sup>104</sup>. Данная формулировка идентична положениям, закрепленным в Концепции административной реформы в Российской Федерации в 2006-2010 гг. В то же время в Постановлении Правительства Республики Бурятия аутсорсинг определяется как «передача обеспечивающих государственных функций органа исполнительной власти или государственного учреждения на исполнение организации любой формы собственности при сохранении контроля за реализацией переданных функций»<sup>105</sup>, что не соответствует определению, изложенному в распоряжении Правительства РФ. В частности, расширен состав субъектов, правомочных передать на аутсорсинг обеспечивающие функции. Так, Концепция административной реформы в Российской Федерации в 2006-2010 годах закрепляет это право исключительно за органами исполнительной власти, а Постановление Правительства Республики Бурятия включает в данный список и государственные учреждения.

Кроме того, расхождения прослеживаются в отношении предмета аутсорсинга. В Концепции административной реформы в РФ в 2006-2010 гг. на аутсорсинг передаются определенные виды деятельности органов исполнительной власти, а в вышеотмеченном Постановлении Правительства Республики Бурятия в качестве предмета аутсорсинга

---

<sup>104</sup>Постановление Администрации Липецкой области от 29 декабря 2006 г. № 201 (ред. от 24.07.2008) «Об утверждении регламента применения аутсорсинга в работе исполнительных органов государственной власти Липецкой области, управления, контроля и мониторинга эффективности исполнения переданных на аутсорсинг видов деятельности» // Ведомости администрации Липецкой области. 2007. №2.

<sup>105</sup> Постановление Правительства Республики Бурятия от 18 ноября 2011 г. № 601 (ред. от 11.12.2012) «Об аутсорсинге в исполнительных органах государственной власти Республики Бурятия и государственных учреждениях Республики Бурятия» // Бурятия. 2011. №217.

определены обеспечивающие государственные функции органа исполнительной власти или государственного учреждения.

Открытым вопросом остается форма реализации аутсорсинга в государственном управлении. Анализ Концепции административной реформы в РФ в 2006-2010 гг., позволяет сделать предположение о том, что проведение закупок товаров, работ, услуг для обеспечения нужд государственных органов выступает формой реализации аутсорсинга административно-управленческих процессов<sup>106</sup>. В некоторых регионах прямо закреплен единственный способ реализации аутсорсинга в государственном управлении – проведение государственных закупок<sup>107</sup>. При этом, наряду с системой госконтрактов в регионах в качестве формы аутсорсинга выделяется передача административно-управленческих процессов на исполнение подведомственным учреждениям на основе государственного задания, утвержденного органом исполнительной власти, в подведомственности которого находится данное учреждение<sup>108</sup>. Это позволяет говорить о двух формах реализации аутсорсинга в деятельности органов государственной власти: государственные закупки и передача обеспечивающих видов деятельности на исполнение подведомственным государственным учреждениям посредством формирования государственного задания<sup>109</sup>. В то же время государственное/муниципальное учреждение, действующее на основании государственного задания, само может осуществлять закупки товаров, работ, услуг для обеспечения государственных или муниципальных нужд.

Значимой является и проблема **соотношения понятий «государственная функция», «государственная услуга» и «административно-управленческий процесс»**. Так, Концепция снижения административных барьеров и повышения доступности государственных и муниципальных услуг на 2011 - 2013 годы отождествляет понятия «государственная функция» и «государственная услуга», однако Указ Президента № 314 «О системе и структуре федеральных органов исполнительной власти рассматривает деятельность по оказанию государственных услуг как одну из функций органов исполнительной власти<sup>110</sup>. На федеральном уровне определение административно-управленческого процесса отсутствует, в отличие от регионального уровня. Так, в Республике Саха административно-управленческий процесс рассматривается как «совокупность (комплекс, состав) взаимосвязанных процедур (действий, операций), осуществляемых исполнительным органом государственной власти Республики Саха

---

<sup>106</sup> Федеральный закон от 5 апреля 2013 г. № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ и услуг, для обеспечения государственных и муниципальных нужд» // СЗ РФ. 2013. №14. Ст. 1652.

<sup>107</sup> Постановление Правительства Сахалинской области от 4 февраля 2011 г. №23 «Об утверждении порядка применения аутсорсинга в органах исполнительной власти и государственных учреждениях Сахалинской области» // Губернские ведомости. 2011. № 20 (3707); Постановление Правительства Забайкальского края от 23 июня 2009 г. № 247 «Об утверждении порядка аутсорсинга государственных функций (услуг), исполняемых (предоставляемых) исполнительными органами государственной власти Забайкальского края» // Азия-Экспресс. 2009. №30.

<sup>108</sup> См., например: Постановление Правительства Республики Саха (Якутия) от 11 января 2011 г. № 1 «Об утверждении Положения об аутсорсинге отдельных административно-управленческих процессов обеспечительного характера исполнительных органов государственной власти Республики Саха (Якутия)» // Якутские ведомости. 2011. №3.

<sup>109</sup> См., например: Распоряжение Правительства РФ от 27 декабря 2011 г. №2391-р «О создании федерального казенного учреждения «Центр по обеспечению деятельности Казначейства России» // СЗ РФ. 2012. №2. Ст.358; Государственные учреждения и предприятия, подведомственные подведомственно Министерству сельского хозяйства и продовольственных ресурсов Нижегородской области. [Электронный ресурс] URL: [http://www.mcx-nnov.ru/podved\\_gos\\_uch\\_i\\_predpr/](http://www.mcx-nnov.ru/podved_gos_uch_i_predpr/) (дата обращения: 26.10.2018).

<sup>110</sup> Указ Президента от 09.03.2004 № 314 (ред. от 22.06.2010) «О системе и структуре федеральных органов исполнительной власти» // Российская газета. 2004. №48.

(Якутия), имеющих обеспечительный характер в отношении исполнения функций органа»<sup>111</sup>.

В заключении необходимо отметить, аутсорсинг является перспективным механизмом оптимизации государственного управления, что подтверждает успешная зарубежная практика. В отличие от частного сектора внедрение аутсорсинга в государственное управление требует более строгого контроля и высокого уровня правовой регламентации. В зарубежных странах аутсорсинг прочно вошёл в систему оптимизации государственного управления. В России внедрение аутсорсинга в деятельность органов государственной власти находится только на стадии формирования. Основной проблемой, препятствующей развитию аутсорсинга в государственном секторе РФ, является отсутствие единой и системной нормативно-правовой базы.

### Список литературы

1. Федеральный закон от 5 апреля 2013 г. № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ и услуг, для обеспечения государственных и муниципальных нужд» // СЗ РФ. 2013. №14. Ст. 1652.
2. Указ Президента от 09.03.2004 № 314 (ред. от 22.06.2010) «О системе и структуре федеральных органов исполнительной власти» // Российская газета. 2004. №48.
3. Концепция снижения административных барьеров и повышения доступности государственных и муниципальных услуг на 2011 - 2013 годы (утверждена распоряжением Правительства РФ от 10 июня 2011 г. № 1021-р) // СЗ РФ. 2011. №26. Ст. 3826.
4. Распоряжение Правительства РФ от 27 декабря 2011 г. №2391-р «О создании федерального казенного учреждения «Центр по обеспечению деятельности Казначейства России» // СЗ РФ. 2012. №2. Ст.358.
5. Распоряжение Правительства РФ от 25 октября 2005 г. №1789-р (ред. от 10.03.2009) «О Концепции административной реформы в Российской Федерации в 2006 - 2010 годах» // СЗ РФ. 2005. № 46. Ст. 4720.
6. Постановление Правительства Республики Бурятия от 18 ноября 2011 г. № 601 (ред. от 11.12.2012) «Об аутсорсинге в исполнительных органах государственной власти Республики Бурятия и государственных учреждениях Республики Бурятия» // Бурятия. 2011. №217.
7. Постановление Правительства Сахалинской области от 4 февраля 2011 г. №23 «Об утверждении порядка применения аутсорсинга в органах исполнительной власти и государственных учреждениях Сахалинской области» // Губернские ведомости. 2011. № 20 (3707).
8. Постановление Правительства Республики Саха (Якутия) от 11 января 2011 г. № 1 «Об утверждении Положения об аутсорсинге отдельных административно-управленческих процессов обеспечительного характера исполнительных органов государственной власти Республики Саха (Якутия)» // Якутские ведомости. 2011. №3.
9. Постановление Правительства Забайкальского края от 23 июня 2009 г. № 247 «Об утверждении порядка аутсорсинга государственных функций (услуг), исполняемых

---

<sup>111</sup> Постановление Правительства Республики Саха (Якутия) от 11 января 2011 г. № 1 «Об утверждении Положения об аутсорсинге отдельных административно-управленческих процессов обеспечительного характера исполнительных органов государственной власти Республики Саха (Якутия)» // Якутские ведомости. 2011. №3.

(предоставляемых) исполнительными органами государственной власти Забайкальского края» // Азия-Экспресс. 2009. №30.

10. Постановление Администрации Липецкой области от 29 декабря 2006 г. № 201 (ред. от 24.07.2008) «Об утверждении регламента применения аутсорсинга в работе исполнительных органов государственной власти Липецкой области, управления, контроля и мониторинга эффективности исполнения переданных на аутсорсинг видов деятельности» // Ведомости администрации Липецкой области. 2007. №2.

11. Рудая И.Л. Развитие понятийного аппарата методологии аутсорсинга // Вестник СамГУ. 2008. №5/2 (64). С.137-146.

12. Государственные учреждения и предприятия, подведомственные подведомственно Министерству сельского хозяйства и продовольственных ресурсов Нижегородской области. [Электронный ресурс] URL: [http://www.mcx-nnov.ru/podved\\_gos\\_uch\\_i\\_predpr/](http://www.mcx-nnov.ru/podved_gos_uch_i_predpr/) (дата обращения: 26.10.2018).

13. Competitive tendering and contracting out: Guidelines, NSW Premier's Department, Office of Public Management, 1991.

14. Competitive Tendering and Contracting: Guidance for Managers, Commonwealth of Australia, May 1997.

15. Deregulation and Contracting Out Act 1994 [Электронный ресурс] URL: <http://www.legislation.gov.uk/ukpga/1994/40/contents> (дата обращения: 26.10.2018).

16. Government Outsourcing: A Practical Guide for State and Local Governments. School of Public and Environmental Affairs at Indiana University. January 2014.

17. Government Sector. Outsourcing Transforming Public Service with Outsourced IT Services. Tholons, March 2010.

18. Griffith G., Figgis H. Outsourcing in the public sector. NSW parliamentary library research service. Briefing Paper No 22/97. 1997.

19. Local Government Act 1972. [Электронный ресурс] URL: <http://www.legislation.gov.uk/ukpga/1972/70/contents> (дата обращения: 26.10.2018).

20. Local Government Act 1988. [Электронный ресурс] URL: <http://www.legislation.gov.uk/ukpga/1988/9> (дата обращения: 26.10.2018).

21. Local Government Act 1999. [Электронный ресурс] URL: <http://www.legislation.gov.uk/ukpga/1999/27/contents> (дата обращения: 26.10.2018).

22. OMB Circular No.A-76. May 29, 2003. [Электронный ресурс] URL: [https://www.whitehouse.gov/sites/default/files/omb/assets/omb/circulars/a076/a76\\_incl\\_tech\\_correction.pdf](https://www.whitehouse.gov/sites/default/files/omb/assets/omb/circulars/a076/a76_incl_tech_correction.pdf) (дата обращения: 15.10.2018).

23. Victorian Department of Treasury and Finance, Outsourcing and Contract Management Guidelines, 1996.

## АКТУАЛЬНЫЕ ВЕКТОРЫ ПРОФИЛАКТИКИ ХЕМОФОБИИ

**Ключевые слова:** хемофобия, социальная проблема, направления профилактики хемофобии, методы профилактики хемофобии.

**Аннотация** В статье анализируется содержание понятия «хемофобия», признаки хемофобии и некоторые социальные последствия хемофобии. Показано, что профилактика и преодоление хемофобии является комплексной проблемой, решение которой возможно при условии активизации работы самих химических предприятий, а также поддержки со стороны муниципальных управленческих структур. Актуальными векторами профилактики хемофобии являются: организация работы представителей предприятий со СМИ; реализация просветительских проектов при работе с целевыми группами населения; повышение профессиональной компетентности руководителей и менеджеров химпредприятий в области профилактики хемофобии среди населения прилегающих к предприятию территорий и среди организаций-партнеров по бизнесу.

Одной из сложных, хотя и не всегда явных проблем, с которой периодически сталкиваются руководители современных российских химических предприятий и руководители регионов, где такие предприятия функционируют или возводятся, является хемофобия – одна из разновидностей современных социальных фобий. По мнению специалистов, социальная фобия (или социальное тревожное состояние) «является тревожным расстройством, которое возникает в ситуациях, связанных с социальными взаимодействиями», под воздействием которых проявляется ограничение различных способностей человека<sup>112</sup>, рассогласование и снижение продуктивности его деятельности, а также возникают другие негативные последствия<sup>113</sup>. Известный специалист в данной области К. Баго прямо утверждает, что «такое поведение может служить тормозом в профессиональной и социальной жизни»<sup>114</sup>.

Хемофобия, как и другие социальные фобии, имеет ряд признаков: наличие навязчивого и необоснованного страха; активное избегание предмета страха и ситуаций, которые могут его провоцировать; повышенная тревожность и тревога как мотив поведения;

\* Грицюк Яна Александровна — ведущий специалист управления академической политики и организации учебного процесса ФГБОУ ВО «Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова», г. Москва, Россия; соискатель кафедры управления персоналом ФГУ МГУ имени М.В. Ломоносова.

Черняева Галина Владимировна — доцент кафедры управления персоналом факультета государственного управления, кандидат философских наук, доцент, ФГБОУ ВО «Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова», г. Москва, Россия.

<sup>112</sup> См.: Баго К. Социальные фобии. URL: <http://www.mosparis.ru/%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%85%D0%B8-%D1%84%D0%BE%D0%B1%D0%B8%D0%B8/%D1%81%D0%BE%D1%86%D0%B8%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%8B%D0%B5-%D1%84%D0%BE%D0%B1%D0%B8%D0%B8/> (дата обращения: 20.10.2018).

<sup>113</sup> Подробнее см.: Баго К., Баго Л. Империя стресса. Когда стресс превращается в вашего работодателя / под ред. Е.Ю. Лапенковой. – М.; СПб.: ОлмаМедиаГрупп: Просвещение, 2015. – 208 с. URL: <file:///C:/Users/User/Desktop/%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84%202018%20%D0%BF%D1%80%D0%B8%D0%B3%D0%BB%20%D0%BE%D1%81%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%B8%D0%B5/empire-du-stress-christophe-bagot.pdf> (дата обращения: 20.10.2018).

<sup>114</sup> См.: Баго К. Страхи и фобии. Цит. соч.

упорная немотивированная боязнь определенных социальных действий<sup>115</sup>, в той или иной мере связанных с предметом страха. Разновидностей хемофобий (особенно в подпороговой стадии) достаточно много, в том числе простые (предметные) хемофобии (боязнь одного химического вещества или соединения); специфические хемофобии (имеющие сложную конфигурацию предмета страха); ситуационные хемофобии и т.д.

Тем не менее понятие «хемофобия» сегодня чаще всего трактуется в широком смысле – как вообще страх перед «химией»<sup>116</sup> или «острая форма крайнего отвержения всего химического, ненатурального, искусственного»<sup>117</sup>. При этом носители хемофобии зачастую не в состоянии объяснить, что такое «химия» и «химическое» и чем оно отличается «нехимического». П.Е. Шкодич и соавторы в монографии, посвященной исследованию хемофобии в России, определяют хемофобию как «боязнь подвергнуться воздействию неблагоприятных химических факторов, как правило связанных с функционированием производств, расположенных в районе проживания»<sup>118</sup>.

Современные психологи рассматривают хемофобию как психогенно индуцированное состояние, возникновение которого может быть обусловлено различными психическими процессами, включая психологическое внушение, заражение, манипуляцию и проч. Многие авторы абсолютно справедливо рассматривают проблему хемофобии как комплексную и выделяют психологические, медицинские, экологические, социологические, политологические<sup>119</sup>, а также культурологические и управленческие ее аспекты и составляющие.

Особое беспокойство вызывают возможные негативные социальные последствия хемофобии: массовые протесты населения против строительства, пуска, работы или расширения химических предприятий вплоть до требований немедленного закрытия. Социальными последствиями непродуманных, поспешных решений о закрытии химических предприятий становятся:

- многомиллионные финансовые потери самого предприятия и региона в целом<sup>120</sup>;
- снижение спроса на продукцию предприятия; снижение его внутреннего и внешнего имиджа, репутационные потери;
- рост проблем с подбором персонала и реализацией функций по управлению персоналом химического предприятия;
- рост безработицы и социального неблагополучия в регионе, особенно – в связи с закрытием градообразующих предприятий; снижение социального оптимизма среди молодежи прилегающих территорий;

---

<sup>115</sup> См.: Михайлов М.А. Фобии (виды, клиническая картина, рекомендации). 22.07.2015. URL: [http://doctormikhailov.ru/psikhiatriya/article\\_post/fobii-vidy-klinicheskaya-kartina-rekomendatsii](http://doctormikhailov.ru/psikhiatriya/article_post/fobii-vidy-klinicheskaya-kartina-rekomendatsii) (дата обращения: 21.10.2018).

<sup>116</sup> См., например: Робсон Д. Хемофобия: ложный страх, мешающий видеть реальные опасности. URL: [https://www.bbc.com/russian/science/2016/03/160315\\_vert\\_fut\\_chemonoia\\_fear\\_blinding\\_minds\\_to\\_real\\_dangers](https://www.bbc.com/russian/science/2016/03/160315_vert_fut_chemonoia_fear_blinding_minds_to_real_dangers) (дата обращения 28.09.2017); Хемофобия: причины болезни и советы по лечению. URL: <http://fobiya.info/strah-veshhestv/hemofobiya> (дата обращения: 28.09.2017).

<sup>117</sup> См.: Хемофобия – страх химии – причины, симптомы и лечение. URL: <https://skazhistrham.net/fobii-i-strahi/hemofobiya-prichinyi-simptomyi-i-lechenie.html> (дата обращения: 28.09.2017); Хемофобия: ложный страх отравы или реальная патология? URL: <https://www.fresher.ru/2018/04/27/xemofobiya-lozhnyj-strax-otravy-ili-realnaya-patologiya> (дата обращения: 28.09.2017).

<sup>118</sup> Шкодич П.Е., Клаучек С.В., Деларю В.В. Хемофобия. – М.: Изд-во ИГЕМ РАН, 1997. – С. 6.

<sup>119</sup> Там же. – С. 12.

<sup>120</sup> Там же. – С. 11.

- введение непопулярной мер, запретов, санкций и ограничений со стороны государства и местных властей<sup>121</sup>, что часто негативно сказывается на общем производственном и деловом климате региона;

- снижение качества жизни определенных групп населения вследствие неиспользования ими химической продукции, в частности средств бытовой химии и др.

Причин возникновения хемофобии в обществе достаточно много, основными являются негативно-пугающая «агрессивная антихимическая пропаганда в СМИ, вопиющая научная безграмотность журналистов»<sup>122</sup>, плохая информированность или неверное представление населения о высокой технологичности и безопасности процессов на химпредприятии<sup>123</sup>. Стремление подготовить сенсационный материал на фоне невысокого уровня знаний в области химии вообще (максимум – на уровне 10-го класса школы – химию на факультетах журналистики не преподают), современных химических технологий и конкретной ситуации на предприятии, как правило, влекут за собой преувеличение и глубины, и масштаба проблемы. В данной связи не лишним будет упомянуть, что при исследовании сходного с хемофобией явления радиофобии группа российских исследователей пришла к выводу, что основным источником получения информации населением о состоянии окружающей среды являются электронные СМИ<sup>124</sup>. Поэтому важным направлением профилактики хемофобии является *работа с представителями СМИ*, а именно – презентации результатов деятельности и достижений химических предприятий, консультирование журналистского сообщества о нововведениях на предприятиях химической отрасли, о важности для региона и практической необходимости открытия новых производств и поддержания их высокой конкурентоспособности, о мерах обеспечения безопасности и защиты работников химических предприятий и окружающей предприятие территории. Этот, последний ракурс особенно приоритетен, так как реализует витальную потребность людей – потребность в безопасности и их социальное право на получение достоверной информации об угрозах.

Эффективная профилактика развития и преодоление хемофобии в современных условиях повсеместного развития информационных технологий возможны лишь при условии использования сетевых возможностей информирования широких слоев населения, а это требует определенных организационных усилий. Поэтому на современных химических предприятиях целесообразно формирование организационных структур, подразделений, специалистов, в функции которых входит информационная работа с внешней средой организации – с журналистским корпусом, населением, молодежью, представителями коммуникативных профессий (учителя, врачи, руководители спортивных и досуговых групп, священнослужители и др.)<sup>125</sup>. Одним из эффективных методов профилактики хемофобии является *создание и реализация просветительских проектов*, предоставляющих достаточно

---

<sup>121</sup> Лоссан А. Победить Хемофобию. РБК+ Полезная химия. 2016. Вып. № 2, 22 сентября. – С. 126. URL: <http://www.rbcpplus.ru/issue/57e3344a7a8aa9200f23f0d2> (дата обращения: 05.04.2017).

<sup>122</sup> Лисичкин Г.В. Химия, школа, учебник. – С. 58. URL: <http://www.hij.ru/read/issues/2015/november/5697/> (дата обращения: 01.12.2015); Шкодич П.Е., Клаучек С.В., Деларю В.В. Цит. соч. – С. 21 и др.

<sup>123</sup> Шкодич П.Е., Клаучек С.В., Деларю В.В. Цит. соч. – С. 11.

<sup>124</sup> Марченко Т.А., Щелоков В.А., Шкурко М.А., Шамратова И.А. Основные аспекты организации информационной работы на радиоактивно загрязненных территориях. – С. 82. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-aspekty-organizatsii-informatsionnoy-raboty-na-radioaktivno-zagryaznennyh-territoriyah> (дата обращения: 28.09.2017).

<sup>125</sup> Лоссан А. Победить Хемофобию. РБК+ Полезная химия. 2016. Вып. № 2, 22 сентября. – С. 127. URL: <http://www.rbcpplus.ru/issue/57e3344a7a8aa9200f23f0d2> (дата обращения: 05.04.2017); Шкодич П.Е., Клаучек С.В., Деларю В.В. Цит. соч. – С. 11. и др.



полные, конкретные и объективные сведения о химических производствах и производимой ими продукции, рассчитанных на определенные целевые аудитории<sup>126</sup>.

В качестве важной управленческой меры можно предложить также активизацию деятельности в данном направлении корпоративных университетов, курсов повышения квалификации и выполняющих аналогичные функции образовательных организаций и подразделений предприятий. Необходимо введение в программы повышения квалификации работников химических предприятий специальных учебных дисциплин, например, «Профилактика хемофобии населения», «Современное химическое предприятие: формирование позитивного имиджа», «Новые технологии поддержания безопасности химических предприятий» и др. Так или иначе, необходимо обобщать результаты новейших теоретических исследований в области химических технологий и доводить эту информацию до специалистов и населения, показывая способы системного решения возникающих проблем. Представляется полезным анализ успешного опыта преодоления хемофобии российскими и зарубежными предприятиями и формулирование практических рекомендаций управленцам по профилактике хемофобии среди населения прилегающих к предприятию территорий.

Важную роль в просветительской деятельности химпредприятий могут сыграть также такие современные формы работы с населением, как организация музеев предприятия<sup>127</sup> и проведение экскурсий со школьниками, проживающими на прилегающей территории. Некоторые авторы правомерно предлагают активнее прибегать к помощи личностных модераторов и стресс-модераторов на предприятиях<sup>128</sup>. Одним словом, в управлении профилактикой хемофобии есть еще достаточно много мало задействуемых российскими предприятиями и муниципальными управленческими структурами резервов.

Выводы. Хемофобия представляет собой разновидность социальных фобий. Её профилактика и преодоление являет собой комплексную проблему, решение которой возможно при условии активизации работы самих предприятий, а также поддержки со стороны муниципальных управленческих структур. Актуальными векторами профилактики хемофобии являются: организация работы представителей предприятий со СМИ; реализация просветительских проектов при работе с целевыми группами населения; повышение профессиональной компетентности руководителей и менеджеров химпредприятий в области профилактики хемофобии среди населения прилегающих к предприятию территорий и среди организаций-партнеров по бизнесу.

## Список литературы

1. Баго К. Страхи и фобии.

URL: <http://www.mosparis.ru/%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%85%D0%B8-%D1%84%D0%BE%D0%B1%D0%B8%D0%B8/> (дата обращения: 20.10.2018).

2. Баго К. Социальные фобии.

URL: <http://www.mosparis.ru/%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%85%D0%B8-%D1%84%D0%BE%D0%B1%D0%B8%D0%B8/%D1%81%D0%BE%D1%86%D0%B8%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%8B%D0%B5-%D1%84%D0%BE%D0%B1%D0%B8%D0%B8/> (дата обращения: 20.10.2018).

<sup>126</sup> Лоссан А. Цит. соч. – С. 127.

<sup>127</sup> См.: Робсон Д. Цит. соч.

<sup>128</sup> Лоссан А. Цит. соч. – С. 127 – 133.

3. *Баго К., Баго Л.* Империя стресса. Когда стресс превращается в вашего работодателя / под ред. Е.Ю. Лапенковой. – М.; СПб.: ОлмаМедиаГрупп: Просвещение, 2015. – 208 с. URL: <file:///C:/Users/User/Desktop/%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84%202018%20%D0%BF%D1%80%D0%B8%D0%B3%D0%BB%20%D0%BE%D1%81%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%B8%D0%B5/empire-du-stress-christophe-bagot.pdf> (дата обращения: 20.10.2018).
4. *Лисичкин Г.В.* Химия, школа, учебник. URL: <http://www.hij.ru/read/issues/2015/november/5697/> (дата обращения: 01.12.2015).
5. *Лоссан А.* Победить Хемофобию. РБК+ Полезная химия. 2016. Вып. № 2, 22 сентября. URL: <http://www.rbcplus.ru/issue/57e3344a7a8aa9200f23f0d2> (дата обращения: 05.04.2017).
6. *Марченко Т.А., Щелоков В.А., Шкурко М.А., Шамратова И.А.* Основные аспекты организации информационной работы на радиоактивно загрязненных территориях. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-aspekty-organizatsii-informatsionnoy-raboty-na-radioaktivno-zagryaznennyh-territoriyah> (дата обращения: 28.09.2017).
7. *Михайлов М.А.* Фобии (виды, клиническая картина, рекомендации). 22.07.2015. URL: [http://doctormikhailov.ru/psikhiatriya/article\\_post/fobii-vidy-klinicheskaya-kartina-rekomendatsii](http://doctormikhailov.ru/psikhiatriya/article_post/fobii-vidy-klinicheskaya-kartina-rekomendatsii) (дата обращения: 21.10.2018).
8. *Робсон Д.* Хемофобия: ложный страх, мешающий видеть реальные опасности. URL: [https://www.bbc.com/russian/science/2016/03/160315\\_vert\\_fut\\_chemonoia\\_fear\\_blinding\\_minds\\_to\\_real\\_dangers](https://www.bbc.com/russian/science/2016/03/160315_vert_fut_chemonoia_fear_blinding_minds_to_real_dangers) (дата обращения 28.09.2017).
9. *Стрельникова Л.* Хемофилия // Химия и жизнь. 2015. № 2. URL: [https://elementy.ru/nauchno-populyarnaya\\_biblioteka/432641/Khemofiliya](https://elementy.ru/nauchno-populyarnaya_biblioteka/432641/Khemofiliya) (дата обращения: 06.10.2018).
10. Хемофобия – страх химии – причины, симптомы и лечение. URL: <https://skazhistrham.net/fobii-i-strahi/hemofobiya-prichinyi-simptomyi-i-lechenie.html> (дата обращения: 28.09.2017).
11. Хемофобия: ложный страх отравы или реальная патология? URL: <https://www.fresher.ru/2018/04/27/hemofobiya-lozhnyj-strax-otravy-ili-realnaya-patologiya> (дата обращения: 28.09.2017).
12. Хемофобия: причины болезни и советы по лечению. URL: <http://fobiya.info/strah-veshhestv/hemofobiya> (дата обращения: 28.09.2017).
13. *Шкодич П.Е., Клаучек С.В., Деларю В.В.* Хемофобия. – М.: Изд-во ИГЕМ РАН, 1997. – 90 с.

## ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ НАУКОГРАДОВ В РОССИИ

**Ключевые слова:** наукоград, наукоемкое производство, инновационная инфраструктура, инвестиционная привлекательность.

**Аннотация.** В статье рассматриваются проблемы развития наукоградов как формы поддержки научной, научно-технической и инновационной деятельности. Автором выявлены трудности, с которыми сталкиваются территории с высоким научно-техническим потенциалом, а также выделены направления, на которые стоит обратить внимание при формировании государственной политики в отношении наукоградов. Предлагаются возможные пути совершенствования существующих механизмов регулирования деятельности наукоградов.

Российское законодательство предусматривает возможность введения на некоторых территориях специального правового режима, который предусматривает особый порядок осуществления управления. Эти особенности связаны как с определенными ограничениями, установленными в целях безопасности, так и с преимуществами и льготами, предоставляемыми в целях развития территорий. Одними из первых появившихся «особых» территорий стали наукограды. Официально их статус был закреплен Федеральным законом от 07.04.1999 N 70-ФЗ «О статусе наукограда Российской Федерации».<sup>129</sup>

Прообразами наукоградов являются закрытые («режимные») научные городки, существовавшие в 1930-1990 годах. В начале 90-х годов стал вопрос сохранения и возможных перспектив развития научно-технического потенциала, существующего на территории этих городов в виде институтов, лабораторий и наукоемкого производства.

Отличительной чертой процесса формирования законодательства в отношении наукоградов является инициирование муниципальной общественностью. Присоединение федеральных властей к решению этой проблемы стало лишь реакцией на активность Союза развития наукоградов России, который еще с 1993 года лоббировал принятие закона о наукоградах.

Как отмечает А. Ю. Докучаев, с одной стороны, этот закон должен формировать политику страны в отношении наукоградов, посредством поддержки муниципальных образований с высоким научно-техническим потенциалом. С другой стороны, на практике наделение статусом стало восприниматься как предоставление льготы, и органы государственной власти не были заинтересованы в увеличении таких городов, и тем самым и в развитии научно-технической политики в крупных масштабах.<sup>130</sup>

На сегодняшний день существует 13 муниципальных образований со статусом наукограда Российской Федерации, 8 из которых находятся на территории Московской области. В независимости от того, что наукограды различаются по направлениям

---

\* Простева Екатерина Дмитриевна — студентка 3-го курса бакалавриата, ФГУ МГУ имени М.В. Ломоносова, г. Москва, Россия.

<sup>129</sup> Федеральный закон от 07.04.1999 N 70-ФЗ «О статусе наукограда Российской Федерации» // КонсультантПлюс [Справочно-правовая система]. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_22630/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_22630/)

<sup>130</sup> Докучаев А.Ю. Законодательство о наукоградах Российской Федерации: содержание, пути совершенствования // Российский юридический журнал. 2010. N 3. С. 144 – 152.

деятельности и характеру научных комплексов (монопрофильные, моноориентированные и комплексные), существуют общие вопросы организации управления в наукоградах.

Можно выделить основные существующие проблемы: медленная адаптация к меняющимся экономическим условиям или ее отсутствие, несистемный и неэффективный подход к муниципальному управлению этими территориями и социально-демографические проблемы.<sup>131</sup> Стоит отметить, что эти вопросы являются «больными местами» практически с самого возникновения (1999 г.) наукоградов, но единой стратегии в отношении их решения до сих пор не существует. Все инициативы исходят в основном от Союза развития наукоградов России и муниципальных политиков, но их сил и влияния не хватает для качественного преобразования государственной политики.

Какие же перспективы имеют наукограды? На сегодняшний день в области развития инноваций все больше предпочтение отдается «современным» формам организации научной деятельности и наукоемкого производства как инновационный кластер и технопарк в сфере высоких технологий. Однако многие специалисты считают, что необходимо не столько в наращивание площадей для развития инновационной инфраструктуры, сколько развитие подходов и методов эффективного использования уже имеющихся.

Для развития наукограда требуется наличие и сохранение технологической цепочки «образование–наука–производство».<sup>132</sup> В большинстве городов отсутствует один или даже два компонента этой схемы, что приводит к упадку всей цепи. Этот вопрос можно рассмотреть на примере двух подмосковных наукоградов. Так, в Дубне существует университет (Государственный университет «Дубна»), ориентирующийся не только на науку, но и образование и предлагающий выпускникам школ разнообразные программы, а решающую роль в развитии производства играет введение особой экономической зоны на территории города.<sup>133</sup> И как результат, на данный момент именно этот наукоград считается одним из самых перспективных. И, наоборот, в Протвино у института (Институт физики высоких энергий – ИФВЭ) отсутствуют образовательные программы для молодых студентов, а фундаментальная направленность исследований не позволяет существовать наукоемкому производству без дополнительной поддержки.

Во-первых, для решения проблем подготовки кадров, как уже было отмечено выше, одним из факторов является наличие образовательных программ. Довольно трудно привлекать молодых специалистов из других институтов для работы в наукоградах, особенно когда там есть финансовые проблемы. Поэтому необходимо воспитывать кадры в самих наукоградах, которые уже сразу будут ориентированы именно на ту научную область, которая развивается в городе. Другим способом являются направления на обучения, стажировки и работу в наиболее проблемные города. Таким образом происходит привлечение кадров и поддержка интереса к институтам.

---

<sup>131</sup> Руднев А.В. Формирование и развитие системы управления инновационными территориальными образованиями // Вестник ГУУ. 2012. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-i-razvitie-sistemy-upravleniya-innovatsionnymi-territorialnymi-obrazovaniyami> (дата обращения: 20.10.2018).

<sup>132</sup> Тузкова Д.К. Развитие наукоградов как элемента региональной инновационной системы Московской области // Сервис в России и за рубежом. 2015. №4 (60). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-naukogradov-kak-elementa-regionalnoy-innovatsionnoy-sistemy-moskovskoy-oblasti> (дата обращения: 20.10.2018).

<sup>133</sup> Постановление Правительства РФ от 21.12.2005 № 781 «О создании на территории г. Дубны (Московская область) особой экономической зоны технико-внедренческого типа». // КонсультантПлюс [Справочно-правовая система]. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_57589/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_57589/)

Во-вторых, существует множество способов экономической поддержки и стимулирования развития инновационного производства. Однако, наукограды в качестве государственной поддержки получают только межбюджетные трансферы, часть из которых распределяется по результатам конкурсного отбора. В большинстве случаев этот отбор выигрывают наиболее сильные города, что не оставляет слабым наукоградам шанса на дополнительное финансовое обеспечение.

Более эффективным способом является привлечение инвестиций в наукограды. Так, созданная на территории города Дубны с 2005 года особая экономическая зона технико-внедренческого типа, вводящая льготы для резидентов, позволила привлечь бизнесменов и создавать новые проекты. Также существуют и другие механизмы увеличения инвестиционной привлекательности: инновационные кластеры, бизнес-инкубаторы, технопарки и т.д.

Таким образом, к наукоградам должен применяться комплекс мер, включающих не только прямое выделение денег, но и различные меры развития бизнеса и привлечения инвестиций. Совместная работа институтов и предприятий на одной территории позволяет более быстро и эффективно разрабатывать экспериментальные образцы, проводить испытания и переходить к промышленному производству.

Итак, мы приходим к выводу, что необходимо восстанавливать и укреплять слабые места в каждом конкретном наукограде. Этот процесс следует начинать как можно скорее, так как с каждым годом из-за отсутствия всех нужных компонентов ослабевают центральное звено – наука. Для решения этой проблемы необходим диалог с государством о том, какую часть технологической цепочки может обеспечить наукоград самостоятельно в рамках муниципалитета или субъекта, а что рационально вынести на федеральный уровень и где брать недостающие звенья.

### Список литературы

1. Федеральный закон от 07.04.1999 N 70-ФЗ «О статусе наукограда Российской Федерации» // КонсультантПлюс [Справочно-правовая система]. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_22630/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_22630/)
2. Постановление Правительства РФ от 21.12.2005 № 781 «О создании на территории г. Дубны (Московская область) особой экономической зоны технико-внедренческого типа». // КонсультантПлюс [Справочно-правовая система]. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_57589/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_57589/)
3. Докучаев А.Ю. Законодательство о наукоградах Российской Федерации: содержание, пути совершенствования // Российский юридический журнал. 2010. N 3. С. 144 – 152.
4. Руднев А.В. Формирование и развитие системы управления инновационными территориальными образованиями // Вестник ГУУ. 2012. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-i-razvitie-sistemy-upravleniya-innovatsionnymi-territorialnymi-obrazovaniyami> (дата обращения: 20.10.2018).
5. Тузкова Д.К. Развитие наукоградов как элемента региональной инновационной системы Московской области // Сервис в России и за рубежом. 2015. №4 (60). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-naukogradov-kak-elementa-regionalnoy-innovatsionnoy-sistemy-moskovskoy-oblasti> (дата обращения: 20.10.2018).

## Раздел 2

### «Зарубежный опыт развития государственного управления»

Василенко Д.В.\*

#### ОПРЕДЕЛЕНИЕ МЕХАНИЗМОВ РЕАЛИЗАЦИИ СРЕДНЕСРОЧНОЙ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ (ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ)

*Ключевые слова:* стратегия, механизм, развитие

*Аннотация* В статье показано, что механизм реализации стратегии представляет собой некоторый набор региональных политик, включающий в себя: экономическую политику органов исполнительной власти, энергетическую политику, бюджетную политику, механизм частно-государственного партнерства, региональные целевые программы и систему фондов целевой поддержки и прочих инструментов целевого финансирования.

В последние годы устоявшийся характер в среде научных работников и практиков приобрели словосочетания «механизм реализации», «механизмы реализации». Данные выражения, как правило, используются в привязке к конкретному объекту (объектам), по отношению к которому (которым) оказываются управляющие воздействия, направленные на его (их) количественные или качественные изменения. В качестве таких объектов могут выступать как натуральные, так и искусственные тождества объективной реальности: в экономике таковыми выступают процессы или явления, к которым применяются меры управляющего воздействия.

В среде научного сообщества «механизм реализации стратегии» чаще всего понимается как «совокупность принципов, форм, методов и инструментов управленческого воздействия на процесс социально-экономического развития региона в целях реализации стратегического выбора» [1], что по своей сути представляет собой упорядоченный по задаваемым признакам (свойствам) характер выполняемых функций. В этом же ряду можно озвучить точку зрения, согласно которой «механизм реализации стратегии – это совокупность организационных структур и конкретных форм и методов управления, а также правовых норм, с помощью которых осуществляется реализация стратегии развития» [2, С.84], или «функциональная структура механизма реализации стратегии региона представляется достаточно широким кругом функций управления, специфичность которого определяется методическими подходами к их классификации» [3. Приведенные определения механизма реализации стратегии позволяют утверждать, что в его основу положено представление как о механизме управляющего воздействия на экономические и социальные процессы на уровне региона, или муниципалитета, применительно к которым чаще всего используется данное понятие.

Другим представлением о механизме реализации стратегии является понимание его как неотъемлемой части системы стратегического управления развитием региона [1], или «под механизмом реализации понимается целенаправленное воздействие структур представительной и исполнительной власти...на все субъекты хозяйствования, вне

---

\* Василенко Дмитрий Валериевич — старший преподаватель, к.э.н., ГОУ ВПО ДАУиГС при Гл. ДНР, г. Донецк, ДНР

зависимости от форм собственности, находящиеся не только в границах региона, но и за его пределами, в интересах достижения намеченных целей развития региона» [2, С.82]. Здесь же можно привести и следующее определение: «сущность механизма реализации системы управления региональным развитием заключается в целенаправленном комплексном воздействии региональных органов власти и управления с другими заинтересованными субъектами управления и хозяйствования на все подсистемы региона (социальную, экологическую и экономическую) для достижения намеченного результата» [2, С.83]. Основными составляющими механизма реализации стратегии являются: возможные участники реализации стратегии (функциональные службы, отделы, внешние организации); предполагаемые сроки реализации; формы реализации стратегии; ожидаемые результаты, требуемые ресурсы» [4, С.124]. В указанных определениях акцент делается на структуризацию системы управления и выделение в ней отдельных подсистем, воздействие на которые позволяют решать стоящие перед регионом задачи.

Важным условием успешной реализации стратегических планов регионального развития является наличие у соответствующих органов (местных органов исполнительной власти и органов местного самоуправления) возможностей, полномочий и рычагов, позволяющих влиять на участников общественных отношений. Такое воздействие способен оказывать и экономический механизм реализации стратегических планов регионального развития. «Среди возможных основных блоков экономического механизма реализации стратегических планов регионального развития можно выделить следующие: финансовый, стимулирующий, поддерживающий и результирующий. Объединяющим началом взаимодействия указанных блоков выступает ресурсная составляющая. В качестве основного связывающего ресурса в данном случае выступают финансовые средства и характер их использования» [5, С.239].

В этом же русле существует понимание механизма реализации стратегии, объединяющего: «правовой механизм, который включает создание нормативно-правовой базы стратегического планирования развития региона, мониторинга и коррекции стратегии, придание стратегии легитимности; финансовый механизм, который включает формирование бюджета развития, необходимого для реализации стратегических целей; организационно-управленческий механизм, который включает организационные структуры, управленческие технологии, механизмы совместного управления, кадровый потенциал, культуру местного самоуправления и т.п.; социальный механизм, который включает привлечение местных сообществ к стратегическому управлению» [6, С.67-68].

В этом же разрезе существует понимание, что механизм реализации социально-экономических программ должен включать следующие элементы: нормативное обеспечение – правовые рычаги влияния на социально-экономическое развитие региона (совокупность нормативных правовых документов федерального и регионального уровней, способствующих деловой и инвестиционной активности, а также регулирующих отношения федеральных, региональных и отраслевых органов, заказчиков и исполнителей в процессе реализации мероприятий социально-экономической программы); институциональное обеспечение – совокупность мер по защите прав собственности, развитию института банкротства и защиты прав кредиторов, повышению эффективности управления государственной собственностью и др.; ресурсное обеспечение – совокупность бюджетных, экономических, финансовых, кадровых, информационных рычагов воздействия, включая, например, финансово-кредитный механизм, государственную контрактную систему на закупку и поставку продукции, лизинг, целевые дотации и субсидии, кредиты банков и др.;

организационное обеспечение – определение состава, функций и согласованности звеньев административно-хозяйственного управления [7].

Существует также мнение, что механизм реализации стратегии представляет собой некоторый набор региональных политик, включающий в себя: экономическую политику органов исполнительной власти, энергетическую политику, бюджетную политику, механизм частно-государственного партнерства, региональные целевые программы и систему фондов целевой поддержки и прочих инструментов целевого финансирования [2, С.78].

В настоящее время в Российской Федерации при реализации документов стратегического развития не существует однозначно трактуемого механизма реализации, который бы использовался на всех уровнях управления. В действующем Законе Российской Федерации «О стратегическом планировании в Российской Федерации» [8] в качестве такого механизма предписано использовать разработку плана мероприятий по реализации стратегии социально-экономического развития субъекта федерации, положения которой детализируются в государственных программах этого субъекта. Однако этого, как правило, недостаточно для того, чтобы четко понимать, посредством чего и как будут реализовываться те же государственные программы.

С этой целью на региональном уровне с учетом сложившихся условий формируются конкретные механизмы реализации стратегий. Так, например, в Самарской области основными элементами механизма реализации Стратегии социально-экономического развития на период до 2020 года выступают [9]:

1. Совершенствование организационно-функциональной структуры управления регионом, ориентированной на достижение стратегических целей.

Особое место в механизме реализации Стратегии занимает применение программно-целевого метода управления, использование которого предполагает:

- соответствие (корреспондирование) программ поставленным стратегическим целям и задачам;
- ориентация, направленность действующих целевых программ на устойчивое развитие региона, выраженное в терминах конкурентоспособности региона, его инвестиционной привлекательности по сравнению с другими регионами.

2. Информационная и методическая поддержка подготовки и принятия управленческих решений.

Необходимыми действиями по реализации Стратегии являются ее всестороннее публичное обсуждение и информирование деловых кругов и общественности о:

- целях, задачах и приоритетных направлениях стратегии и механизмах их достижения;
- решениях и действиях, принимаемых субъектами экономической деятельности для реализации стратегии;
- ходе и результатах реализации стратегии и степени эффективности принимаемых решений.

3. Мониторинг целевых показателей Стратегии для оценки эффективности деятельности исполнительной власти в рамках системы бюджетирования, ориентированного на результат, и административной системы в целом.

Мониторинг позволит анализировать влияние различных факторов на реализацию Стратегии, развитие экономической и социальной ситуации в регионе. В соответствии с концепцией административной реформы будет разработан собственный регламент



исполнения для каждой функции и вся система органа управления будет нацелена на достижение конкретных результатов - бюджетирование, ориентированное на результат.

#### 4. Сочетание стратегического и оперативного планирования.

Сочетание стратегического и оперативного планирования представляет собой предварительное принятие решений, направленных на достижение требуемых результатов в перспективе, что позволит осуществить организацию и контроль за системой ключевых показателей управления качеством, анализ получаемой информации и прогнозирование результатов деятельности хозяйствующих субъектов, переход от жесткого планирования к гибкому реагированию на изменяющиеся условия.

На муниципальном уровне в той же Самарской области в качестве механизмов реализации стратегий, например, в городском округе Тольятти выступают [10]:

1. Организационный (создание системы реализации стратегических направлений, комплексных программ, наиболее важных проектов, мероприятий);

2. Нормативно-правовой (выстраивание и оформление правовых отношений между уровнями власти, бизнесом, общественными организациями и др.);

3. Финансово-экономический (формирование бюджетов развития, межбюджетных отношений, взаимодействие с кредитными институтами и инвесторами);

4. Социальное партнерство (создание организационных структур, обеспечивающих взаимодействие власти, бизнеса и населения, проведение общественных слушаний и мониторинга реализации стратегий и др.);

5. Информационно-коммуникационный (использование средств массовой информации и других механизмов для оперативного оповещения всех заинтересованных субъектов о ходе реализации стратегий, создание механизмов обратной связи).

При этом основными участниками реализации стратегий выступают:

- органы государственной власти конкретной области;
- федеральные органы государственной власти, в том числе территориальные органы федеральных органов исполнительной власти;
- органы местного самоуправления данной области;
- отраслевые ассоциации и объединения предпринимателей и хозяйствующих субъектов;
- общественные организации, политические партии и движения;
- хозяйствующие субъекты;
- население, проживающее на территории данной области.

На уровне муниципального района, например, Большечерниговского Самарской области механизм реализации стратегии направлен на обеспечение выполнения всех программных мероприятий в рамках социальной, экономической, финансовой, а также инвестиционной политики. Необходимым условием реализации комплексной программы является взаимодействие администрации, собрания представителей муниципального образования, субъектов хозяйствования и общественности.

Реализация Стратегии предусматривает использование всех имеющихся инструментов осуществления государственной политики на муниципальном уровне [11]:

- механизмы налогового и инвестиционного регулирования;
- реализация федеральных, областных, муниципальных целевых программ, приоритетных национальных проектов;
- финансово-кредитные механизмы (включая стимулирование лизинга);

- системы стимулирования предпринимательской деятельности;
- система муниципального заказа;
- развитие системы взаимодействия с субъектами хозяйственной деятельности (частно-государственное партнерство), взаимодействия с органами исполнительной власти области.

Для успешной реализации Стратегии необходимо развивать все существующие механизмы привлечения внебюджетных средств: привлечение инвестиций в уставный капитал, акционирование и создание совместных предприятий, кредитование, лизинг, организацию публичных займов, использование залоговых инструментов и другие. Важная роль отводится созданию эффективного механизма привлечения инвестиций для реализации Стратегии, в том числе за счет:

- повышения открытости муниципального образования для участия в реализации действующих программ отечественных и зарубежных инвесторов;
- привлечения средств населения.

Таким образом, в Российской Федерации отсутствует, если можно так сказать, единый механизм реализации стратегии развития территориальных образований из-за чего в каждом субъекте федерации, и иногда и отдельном муниципалитете используются свои механизмы, отличающиеся как по форме (структуре), так и по содержанию (функциональному назначению). Существующее многообразие в построении механизмов реализации стратегий развития территориальных образований не способствует унификации и соблюдению строгости в применении возможных мер, а также конкретных инструментов (методов) достижения поставленных целей развития, что порождает различные коллизии в практическом решении поставленных задач их стратегического развития.

В Республике Беларусь основной акцент при реализации документов стратегического развития сделан на создание организационного механизма. «Реализация стратегий устойчивого развития (СУР) и стратегических планов устойчивого развития (планы СУР) – это ориентированная на конкретные действия работа руководства региона, рабочей группы, иных заинтересованных субъектов по проведению организационных изменений, направленных на достижение стратегических целей управления» [12, С.77]

При этом основными функциями (задачами) этого механизма установлены [там же, С.77-78]:

- создание структуры управления, способной успешно выполнять СУР и планы СУР;
- выделение ресурсов на те виды деятельности (макроподсистемы), которые определяют стратегический успех;
- разработка процедур (регламентов) управления для обеспечения постоянного развития региона;
- создание обеспечивающих подсистем, которые создадут возможности успешно реализовать СУР и планы СУР;
- увязка системы вознаграждения и стимулирования персонала с выполнением СУР и планов СУР и достижением поставленных целей;
- создание корпоративной культуры в органах регионального управления, поддерживающей реализацию СУР и планов СУР;
- обеспечение руководства (лидерства) процессом реализации стратегии для достижения поставленных целей;

- мониторинг реализации СУР и планов СУР и внесение корректировок.

В качестве основных инструментов реализации СУР и планов СУР определены [12, С.78]:

- государственные программы республиканского уровня, включая госпрограммы отраслей и видов экономической деятельности, реализуемые на территории области (в том числе, республиканские программы, требующие межотраслевого и межрегионального взаимодействия государственных органов и иных организаций);
- государственные подпрограммы;
- территориальные программы;
- инвестиционные проекты в рамках реализации государственных и или территориальных программ;
- региональные проекты;
- мероприятия, реализуемые в рамках программ/подпрограмм и инвестиционных проектов.

Реализация стратегии предусматривает участие всех сторон регионального сообщества с объединением усилий органов государственной власти, бизнес-сообщества, научно-исследовательских организаций, учреждений образования, формальных и неформальных общественных объединений, инициативных граждан.

Ответственность за реализацию стратегии возлагается на областной исполнительный комитет.

Ведущая роль в реализации стратегии принадлежит Координационному совету по устойчивому развитию (далее – Координационный совет), создаваемому при областном исполнительном комитете. Координационный совет включает представителей всех заинтересованных сторон регионального сообщества, основу его составляет рабочая группа, обеспечившая разработку стратегии. Состав Координационного совета утверждается Председателем областного исполнительного комитета и пересматривается раз в пять лет.

Координационный совет обеспечивает принятие решений, необходимых для согласованного выполнения мероприятий стратегии в приоритетных направлениях, осуществляет контроль и корректировку хода ее реализации. Координационный совет созывается дважды в год, в случае необходимости организуются дополнительные заседания.

Для выполнения оперативных функций по координации работы и обеспечения текущей деятельности Координационного совета формируются Президиум и Секретариат Координационного совета. Президиум Координационного совета обеспечивает принятие оперативных решений по выполнению мероприятий стратегии, его заседания проводятся по мере необходимости, но не реже 2 раз в год. Секретариат Координационного совета обеспечивает подготовку рабочих материалов и решений Координационного совета и его Президиума, текущий контроль выполнения мероприятий стратегии.

При разработке планов первоочередных действий и ежегодных графиков мероприятий обеспечивается их согласованность с действующей Национальной стратегией устойчивого развития Республики Беларусь, государственными, отраслевыми и региональными программами и прогнозами социально-экономического развития на соответствующий период.

С целью мониторинга хода реализации стратегии Президиумом Координационного совета разрабатывается и утверждается ежегодный график представления информации

ответственными за выполнение отдельных мероприятий стратегии, тематики и программы дополнительных исследований.

Результаты мониторинга представляются для общественного обсуждения в форме Отчета о ходе реализации стратегии устойчивого развития региона (далее – Отчет о реализации стратегии). Данный документ готовится один раз в год и представляется Президиуму Координационного совета в марте года, следующего за отчетным. После рассмотрения и одобрения Президиумом Отчет о реализации стратегии выносится для общественного обсуждения на заседание Координационного совета, размещается в областных средствах массовой информации и на интернет-площадках.

Для обеспечения возможности активного участия представителей регионального сообщества в процессе разработки, реализации и актуализации стратегии, а также организации объективного мониторинга достижения ее целей создается рабочая площадка на базе Регионального центра Научно-исследовательского экономического института Министерства экономики Республики Беларусь (далее – Региональный центр НИЭИ).

Региональный центр НИЭИ осуществляет подготовку ежегодного Отчета о реализации стратегии, проведение связанных с этим дополнительных исследований. Региональный центр НИЭИ обеспечивает также сбор и анализ предложений организаций и граждан, поступивших в процессе его общественного обсуждения, обоснование предложений по корректировке стратегии.

Таким образом, в Республике Беларусь используется общий для всех уровней управления механизм реализации стратегий развития территориальных образований. Отличительной чертой данного механизма является его организационная составляющая, посредством которой создаются соответствующие организационные структуры, в рамках которых определяются исполнители и их функциональные обязанности. Такой организационный механизм реализации стратегий развития территориальных образований позволяет четко ранжировать права и обязанности всех участников и строго привязывать к ним используемые для реализации стратегий развития инструменты (программы, подпрограммы, проекты и мероприятия).

В настоящее время в Республике Казахстан в качестве основных документов для успешной реализации стратегических и программных документов, стратегических планов государственных органов и программ развития территорий используются инструменты [60]: реализация документов нижестоящего уровня; каскадирование целей, целевых индикаторов и показателей результатов; разработка и реализация планов мероприятий и операционных планов; обеспечение ресурсами; межведомственное взаимодействие; анализ и управление рисками; проведение мониторинга стратегических и программных документов, стратегических планов государственных органов и программ развития территорий; корректировка стратегических и программных документов, стратегических планов государственных органов и программ развития территорий.

При этом принято считать, что «реализацией является процесс достижения заданных целей, целевых индикаторов, задач, показателей результатов (промежуточных и конечных) Стратегического плана развития Республики Казахстан, Прогнозной схемы территориально-пространственного развития страны, государственных программ, стратегических планов государственных органов, программ развития территорий» [13].

Реализация Стратегического плана развития Республики Казахстан осуществляется посредством реализации Прогнозной схемы территориально-пространственного развития страны, государственных программ, стратегических планов государственных органов,

программ развития территорий, стратегий развития национальных управляющих холдингов, национальных холдингов, национальных компаний.

Реализация Прогнозной схемы территориально-пространственного развития страны осуществляется посредством реализации государственных программ, стратегических планов государственных органов, программ развития территорий, стратегий развития национальных управляющих холдингов, национальных холдингов, национальных компаний.

Реализация государственной программы осуществляется посредством реализации плана мероприятий по ее реализации, стратегического плана государственного органа-разработчика государственной программы, стратегических планов иных государственных органов, участвующих в реализации государственной программы, а также реализации программ развития областей, городов республиканского значения, столицы, стратегий развития национальных управляющих холдингов, национальных холдингов, национальных компаний.

План мероприятий по реализации государственной программы – совокупность конкретных действий, направленных на достижение целей и задач государственной программы, с указанием промежуточных значений целевых индикаторов и показателей результатов по годам, с определением сроков, исполнителей, формы завершения, необходимых затрат на реализацию государственной программы.

План мероприятий по реализации государственной программы разрабатывается на период действия государственной программы.

Реализация стратегического плана государственного органа осуществляется посредством реализации операционного плана.

Порядок разработки, реализации, проведения мониторинга и контроля за реализацией операционного плана разрабатывается и утверждается уполномоченным органом по государственному планированию

Реализация программы развития территории осуществляется посредством исполнения Плана мероприятий по ее реализации.

План мероприятий по реализации программы развития территории – совокупность конкретных действий, направленных на достижение целей программы развития территории с определением сроков, исполнителей, формы завершения, необходимых затрат на ее реализацию.

План мероприятий по реализации программы развития области, города республиканского значения, столицы разрабатывается уполномоченным органом по государственному планированию соответствующей территории совместно с государственными органами-соисполнителями соответствующей территории и утверждается постановлением акимата соответствующей территории в месячный срок после утверждения программы развития территории.

План мероприятий по реализации программы развития района (города областного значения) разрабатывается уполномоченным органом по государственному планированию района (города областного значения) совместно с государственными органами-соисполнителями соответствующей территории и утверждается постановлением акимата соответствующего района (города областного значения) в месячный срок после утверждения программы развития территории.

При реализации Стратегического плана развития Республики Казахстан, Прогнозной схемы территориально-пространственного развития страны, государственных программ, стратегических планов государственных органов, программ развития территорий должны

быть обеспечены:

- 1) согласованность в межведомственном взаимодействии;
- 2) ориентация на достижение заданных результатов с наименьшими затратами ресурсов;
- 3) сбалансированность финансовых, трудовых и других ресурсов.

Таким образом, в Республике Казахстан функционирует достаточно эффективный механизм реализации стратегий развития территориальных образований, обеспечивающий согласованность и синхронизацию действий по реализации основных документов стратегического развития: Стратегического плана Республики Казахстан, Прогнозной схемы территориально-пространственного развития, государственных программ, стратегических планов государственных органов, программ развития территорий, холдингов, компаний.

### Список литературы

1. Рабаданова А.А. Механизм реализации стратегии социально-экономического развития региона РППЭ. – 2010. – № 2. – Электронный ресурс. – URL: <https://cyberleninka.ru/.../mehanizm-realizatsii-strategii-sotsialno-ekonomicheskogo-razvitiya-regiona>
2. Махотаева М.Ю., Фихтнер О.А., Григорьева О.В. Механизм реализации стратегии инновационного развития // Вестник ПсковГУ. Серия. Экономические и технические науки. – 2014. – №4. – С.76-88
3. Тхакушинов Э.К. Функциональная структура механизма реализации стратегии региона // Международный журнал экспериментального образования. – 2016. – № 12. – Электронный ресурс. – URL: <https://www.expeducation.ru/ru/article/view?id=10929>
4. Бородин А.И. Состав и структура организационно-экономического механизма стратегического развития // Известия Томского политехнического университета. – 2003. – Т.306. – №4. – С.124-126
5. Медвідь В.Ю. Економічне регулювання регіонального розвитку: теорія, методологія, практика. – Київ: Вид-во «Діса плюс», 2015. – 282с.
6. Мясникова Т.А. Механизмы реализации стратегий социально-экономического развития муниципальных образований (по материалам Краснодарского края) // Современная экономика: проблемы и решения. – 2015. – №4(64). – С.66-77
7. Зорина Т.М. Концептуальные подходы к формированию механизма реализации стратегии управления регионом на основе развития социально-экономических программ // Экономика. Профессия. Бизнес. – Электронный журнал. – 2015. – том 2. – URL: <http://journal.asu.ru/index.php/ec/article/view/970/644>
8. О стратегическом планировании в Российской Федерации: Федеральный Закон от 28 июня 2014. г № 172-ФЗ // – Электронный ресурс. – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/38630>.
9. Стратегия социально-экономического развития Самарской области на период до 2020 года // – Электронный ресурс. – URL: [http://economy.samregion.ru/programmy/strategy.../social\\_no\\_ekonomicheskoe\\_razvi/](http://economy.samregion.ru/programmy/strategy.../social_no_ekonomicheskoe_razvi/)
10. Стратегический план развития городского округа Тольятти до 2020 года // – URL: [http://dumatlt.ru/duma\\_obshestvo/strateg\\_sovet/files/stratplan.rtf](http://dumatlt.ru/duma_obshestvo/strateg_sovet/files/stratplan.rtf)

11. Стратегия социально-экономического развития муниципального района Большечерниговский Самарской области до 2025 года // – Электронный ресурс. – URL: <http://chernig.samgd.ru/territory/info/164438/>

12. Методологические и практические подходы к планированию регионального развития в Республике Беларусь: проект ЕС «Поддержка регионального и местного развития в Беларуси»: ENPI/2013/304-759 / О.С.Носкова, И.П.Сидорчук. – Минск: Колорград, 2016. – 115 с.

13. Об утверждении Системы государственного планирования в Республике Казахстан. Постановление Правительства Республики Казахстан от 29 ноября 2017 года № 790 // – Электронный ресурс. – URL – <http://egov.kz/cms/ru/law/list/P1700000790>

## ТРАНСФОРМАЦИЯ «ШВЕДСКОЙ МОДЕЛИ» В УСЛОВИЯХ МИГРАЦИОННОГО КРИЗИСА

**Ключевые слова:** миграционный кризис, шведская модель, интеграционная политика, праворадикальные партии

**Аннотация** Швеция на протяжении XX века принадлежала к числу стран с выраженной гуманитарной направленностью миграционной политики, а «Шведская модель», сформированная в 30-е годы в течение многих десятилетий считалась образцом для всего мира и получила статус «Дом народа». Шведское общество, воспитанное на идеалах социального равенства и единства, стремящееся к свободе культурного многообразия, столкнулось с вызовами, которые в разгар миграционного кризиса, угрожают не только сохранению общеевропейских ценностей, но и влияют на национальную идентичность и безопасность.

После Второй Мировой войны Швеция – одна из стран, в которой были отмечены достаточно интенсивные процессы миграции рабочей силы. Международная миграция рабочей силы – это межгосударственное перемещение трудовых ресурсов со сменой постоянного места жительства. В течение 1950-х годов в Швецию ежегодно иммигрировало в среднем 10,000 мигрантов в разные регионы и области страны. Сегодня в Стокгольме существуют несколько районов, где обосновываются турецкие сообщества и диаспоры. Первое поколение турецких мигрантов и их детей приехали в Швецию с рабочей целью в 1960г. XX века. Второе поколение уже родилось в Швеции, и процесс интеграции для них был менее затруднителен. К 1955 году согласно статистике, около 116,000 официально трудоустроенных граждан страны имели иностранные корни, на долю которых приходилось 3,7% рабочей силы. В 1960 годы «волны» мигрантов в страну увеличилась в несколько раз – около 60000 человек в год.<sup>134</sup> В конце XX века почти 1/10 часть населения Швеции состояла из людей, имеющих иностранное происхождение. На сегодняшний день среди наиболее крупных диаспор Швеции можно выделить представителей Ирака, Норвегии, Финляндии и Дании. Согласно иммиграционной политике государства мигранты имеют тех же права и свободы, возможности, как и коренные жители страны.

Политика мультикультурализма, сформулированная в период, когда Швеция имела стабильную экономику и полную занятость в стране, прежде всего, была нацелена на ведение продуктивного международного сотрудничества и конструктивного диалога. Шведское общество, воспитанное на идеалах социального равенства и единства, стремящееся к свободе культурного многообразия, столкнулось с вызовами, которые сегодня угрожают не только сохранению общеевропейских ценностей, но и влияют на национальную идентичность и безопасность. В 1980г. масштабные потоки мигрантов значительно увеличили число политических беженцев из Ирана, Ирака, Чили, Аргентины, Перу и других стран. В период с 1992 по 1994гг. Швеция «распахнула двери» пострадавшим в войне в

---

\* Калачникова Мария Юрьевна – аспирант, высшая школа социально-гуманитарных наук и международных отношений, САФУ имени М.В. Ломоносова, Архангельск, РФ. E-mail: [m.belyaeva@narfu.ru](mailto:m.belyaeva@narfu.ru).

<sup>134</sup> Nuran Bayram, Hans Nyquist, Daniel Thorburn, Nazan Bilgel. Turkish Immigrants in Sweden: Are They Integrated? Source: International Migration Review, Vol. 43, No. 1 (Spring 2009), pp. 90-111.



Югославии. Таким образом, постоянные иммиграционные волны коренным образом изменили ход политики.

Усиление внимания к проблеме иммиграции, прежде всего, связано, с вспыхнувшим миграционным кризисом в ЕС и высоким уровнем безработицы в стране. Первая негативная реакция со стороны коренных граждан имела место еще в конце XX века. В этот же период Шведский парламент принял решение переименовать иммиграционную политику в пользу интеграционной политики. В 1998 году был создан Интеграционный департамент, цель которого – работа с мигрантами и интеграции их в общество, предотвращения дискриминации и ксенофобии.<sup>135</sup>

Интеграционную политику Швеции принято считать децентрализованной, реализующую социальные программы на уровне муниципалитетов и институтов. Согласно интеграционному плану, разработанному муниципалитетом, каждый мигрант имеет право на получение образования и ресурс, необходимый для профессиональной подготовки. Таким образом, муниципалитеты автономно несут ответственность за реализацию данных программ, которые включают вопросы жилья, языковые курсы, адаптация и социально-психологическую поддержку. В интеграционной политике Швеции определены несколько важных стратегий: вовлечение иммигрантов в культуру, развитие трудовой и предпринимательской деятельности, возможность получения образования и изучения государственного языка, применение антидискриминационных мер, а также необходимость соблюдения общепринятых ценностей: достижение социального и культурного равноправия в обществе.<sup>136</sup>

Согласно статистическим данным, Швеция предоставила убежище более 350тыс. беженцев с 2014г., учитывая, что в стране проживает не более 10млн.граждан. В 2015г. 163тыс. человек ходатайствовали о получении статуса беженца в Швеции, т.е. 1/25 – это рекорд во всей Европе.<sup>137</sup> В связи с масштабными миграционными волнами, партия правительства была вынуждена вводить пограничный контроль с Данией, а в 2016г. были приняты меры по ужесточению политики. Очевидно, что «гостеприимство» Швеции, которая на протяжении многих десятилетий имела самые высокие показатели в Европе по всем социальным вопросам, привело к негативным последствиям, повлекшим за собой увеличение уровня безработицы, преступности в стране и обострение социального неравенства. Нагрузка на государственный бюджет растет опережающими темпами: отсутствие возможности размещения всех мигрантов и ресурсов для интеграции приезжих. По прогнозам шведских миграционных властей расходы на содержание мигрантов и беженцев увеличатся на 48 млрд. шведских крон в течение последующих 4 лет.

Очевидно, что в разгар миграционного кризиса, вспыхнувшего в 2015г, на государство возложена задача по обеспечению безопасности людей, спасающихся от войн и конфликтов в Сирии, Ираке, Афганистане и других странах. Согласно статистическим оценкам, число сирийских беженцев и лиц без гражданства в стране составляет 47% от общего числа. В настоящий период времени, в обществе усиливается волна ксенофобских настроений по отношению к мигрантам.<sup>138</sup> Прошедшие выборы в парламент в сентябре 2018г., по итогам которых праворадикальная партия «Шведские демократы» заняла третье

<sup>135</sup> *Wiesbrock A.* The Integration of Immigrants in Sweden. A Model for European Union. University of Oslo, Department of Private Law. International Migration. IOM. 2011.

<sup>136</sup> See <http://www.regeringen.se/sb/d/11043/a/224143> [Accessed 29 September 2018].

<sup>137</sup> *Joannin P.* «Swedish General Elections: breakthrough expected by rightwing populists» General elections in Sweden/9th September 2018» Foundation Robert Schuman, European issues. 2018.

<sup>138</sup> *Lallerstedt K.* Syria and Sweden A distant conflict with serious consequences at home. Frivärld. 2015.

место, набрав 17,6% голосов, и увеличив число мандатов, отразили все реалии сегодняшнего времени: коренное население страны выразило доверие и поддержку праворадикалам, которые на протяжении своей истории использовали антимиграционную и националистическую риторику. Сегодня, как никогда, иммигранты воспринимаются обществом как раздражитель, оказывающий негативное влияние на уровень жизни, национальную идентичность и безопасность. Общество, воспитанное в духе толерантности, начинает голосовать за тех, кто предлагает рестриктивные пути решения.

Созданный «имидж» Швеции, претендующей на обладание статусом «моральной сверхдержавы» с высоким уровнем жизни, социальным равенством, высоким уровнем занятости в стране определяло уникальность ее политики в ЕС. Нельзя отрицать, сегодня «шведская модель», ориентированная на активное участие общества, столкнулась с беспрецедентной и сложной миграционной ситуацией, затрудняющей, а порой даже препятствующей интеграционному процессу мигрантов. Таким образом, это усиливает негодование коренного населения, провоцирует настроения ксенофобии и приводит к активизации деятельности праворадикальных партий.

### **Список литературы**

1. Nuran Bayram, Hans Nyquist, Daniel Thorburn and Nazan Bilgel. Turkish Immigrants in Sweden: Are They Integrated? Source: International Migration Review, Vol. 43, No. 1 (Spring 2009), pp. 90-111;
2. Anja Wiesbrock. (2011), The Integration of Immigrants in Sweden. A Model for European Union. University of Oslo, Department of Private Law. International Migration. IOM.;
3. See <http://www.regeringen.se/sb/d/11043/a/224143> [Accessed 29 September 2018].;
4. Joannin.P (2018), «Swedish General Elections: breakthrough expected by rightwing populists» General elections in Sweden/9th September 2018» Foundation Robert Schuman, European issues;
5. Karl Lallerstedt. Syria and Sweden A distant conflict with serious consequences at home. Frivärld 2015.

## УПРАВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИМ РАЗВИТИЕМ СЕВЕРНЫХ ПЕРИФЕРИЙНЫХ РЕГИОНОВ НА ПРИМЕРЕ НОРВЕГИИ

**Ключевые слова:** «эффективное государство», сети управления, «эффективное управление», государственно-частное партнёрство, стратегии преодоления проблем и вызовов, социальный капитал.

**Аннотация** Автор проанализировал один из новых подходов управления социально-экономическим развитием территорий с отходом от протекционизма и традиционной модели государства благосостояния, которые были продемонстрированы на примере отдалённых северных периферийных муниципалитетов Норвегии.

Норвежская модель государственного управления отличается по роли государства в экономике, характеру рыночных отношений, демократическими структурами и механизмами, как корпоративизм и политический консенсус, децентрализацией власти и ростом значения местного самоуправления, степенью развития гражданского общества и вовлечённостью населения в политическую жизнь страны и в процесс принятия решений, предоставлением государством социальных услуг, обеспечивающих равенство населения и регионов. Однако с 1990-х гг. после критики модели благосостояния, что было связано с ростом инфляции, безработицы, социального иждивенчества и повышения налогов, в Норвегии происходит процесс создания новой модели, совмещающей благосостояние с экономической эффективностью. Осуществляется переход от идеологии традиционного государства благосостояния и государственного патернализма к идеям так называемого государства социального инвестирования<sup>139</sup> и «эффективного государства». Это подразумевает, что государство выполняет функции партнёра, катализатора, помощника, собственника, законодателя, посредника<sup>140</sup> между частными и общественными интересами. Для этого необходим поиск новых компромиссных форм управления, которые и будут рассмотрены в данной работе на примере трёх периферийных северных муниципалитетов Норвегии.

Данная проблема особенно актуальна для Севера, чьё географическое положение и сопутствующие признаки, как неблагоприятный климат, отдалённость от центра континента, страны, издержки, и высокая стоимость жизни влияют на экономико-социальное положение северных регионов, делая их наиболее проблемными и слаборазвитыми. Отход государства от патернализма в сторону неоллиберализма больше всего затрагивает северные регионы, зависящие от государственных дотаций. Проблемы, с которыми сталкиваются муниципалитеты можно разделить на:

1) Внутренние проблемы. Неконкурентоспособность местного среднего и малого предпринимательства. Так, только государственные или крупные частные корпорации-монополисты могут выгодно реализовывать деятельность в Арктике без убытка для себя, но и чаще всего без прибыли для местной коммуны, это также связано с климатическими условиями, которые создают транспортные, производственные издержки для проживания и

---

\* Митнёва Екатерина Дмитриевна — студентка 2 курса магистратуры, ФГАОУ ВО «Северный (Арктический) федеральный университет имени М.В. Ломоносова» Россия. г. Архангельск.

<sup>139</sup> Меланьин М.И. Формирование социального государства как направление в современном социально-политическом развитии Российской Федерации: дис. на соискан.учен.степ.док.полит.наук.- М. – 2015.С. 39.

<sup>140</sup> Aarsæther N. Innovations in the Nordic Periphery. Stockholm. Nordregio. 2004. P.20.

производства. Моноотраслевая экономики, основанная на добыче ресурсов. Демографические проблемы, отток населения. Дефицит бюджета муниципалитетов.

2) Внешние проблемы. Экономика арктических регионов преимущественно сырьевая, поэтому особенно подвержена влиянию внешних процессов, как волатильность мировой экономики, конкуренция на мировом рынке, глобализация, климатические изменения.

Такие исследователи демократии, местного самоуправления, локального развития как Р. Патнэм<sup>141</sup>, О. Торфиг<sup>142</sup>, Т. Пламптре, П. Грахам<sup>143</sup>, Х. Грег<sup>144</sup>, Дж. Малком Мосли<sup>145</sup> выработали механизмы управления местного и регионального развития. Управление по исследованию авторов базируется на нескольких механизмах.

Американский политолог и исследователь Патнэм Р. в 1990 г. ввёл термин социальный капитал, подразумевающий социальные сети, доверие, нормы, что даёт возможность участникам действовать вместе эффективнее, достигать общих целей<sup>146</sup>. Для того, чтобы «демократия работала» в управлении необходим подход «снизу-вверх» вместо подхода «сверху – вниз», основанный на активном включении местного населения в принятии решений, стратегий развития их местности, расширение их прав и возможностей. Для этого, необходимо использовать знания умения общества относительно их местности. Необходим отказ от иерархичной централизованной системы управления и государственного регулирования, взаимодействие между различными акторами задокументированное или формальное партнёрство и сети управления.

Датский исследователь Торфинг Дж.<sup>147</sup> дал определение сетям управления – это система принятия политических решений не только государством, но и с активным участием других акторов: частный сектор, научное сообщество, гражданское общество. Характеризуются взаимозависимостью, совещательностью, институциональными рамками, относительно саморегулирующиеся. Эффективность достигается благодаря гибкости такого партнёрства. Служат инструментом для накопления информации, знаний, оценок. Сети управления определяют рамки для построения консенсуса, уменьшает риски для противоречий.

Пламптре Т. и Грахам Дж.<sup>148</sup> обосновали, термин эффективное управление («good governance») – это качество государственного управления, основанное на оперативной и качественной реализации поставленных задач, реагировании на внутренние и внешние вызовы. Эффективное управление основано на трёх принципах: легитимности (демократические выборы, уважение прав человека, власть закона, подотчётность, прозрачность, стабильность, толерантность); участия (отсутствие коррупции, планирование затрат, юридическая независимость, независимое СМИ, свобода информации); компетентности (подотчётность, нейтральность, объективность)

---

<sup>141</sup> Putnam, Robert D. Making democracy work. Princeton University Press. 1993. P. 258.

<sup>142</sup> Sørensen E. Torfing J. Theories of democratic network governance. -Palgrave Macmillan. 2007. P. 356.

<sup>143</sup> Plumptre T. Graham J. Governance and Good Governance: International and Aboriginal Perspectives.-Institute On Governance. 1999. P.196.

<sup>144</sup> Halseth G., Markey S. The next Rural Economies, Chapter 12: Partnerships, people, and place: lauding the local in rural development. 2009. P. 156.

<sup>145</sup> Moseley, Malcolm J. Local partnerships for rural development. CABI. 2003. P. 203.

<sup>146</sup> Putnam, Robert D. Making democracy work. Princeton University Press. 1993.P. 37.

<sup>147</sup> Sørensen E. Torfing J. Theories of democratic network governance. Palgrave Macmillan. 2007. P.11.

<sup>148</sup> Plumptre T. Graham J. Governance and Good Governance: International and Aboriginal Perspectives.Institute On Governance. 1999.P.45.

Грег Х.<sup>149</sup> и Дж. Малком Мосли<sup>150</sup> определили партнёрство в области развития сельских районов как некоммерческий общественный альянс как минимум двух общественных организаций с чёткой организационной структурой, с продолжающейся и долговременной деятельностью, работающих над проектами на основе интеграционного подхода для продвижения сельской территории с населением менее чем 100 000 жителей<sup>151</sup>.

Скандинавские исследователи Арсэзер Н. и Бэрэнхолдт Дж. О.<sup>152</sup> выработали стратегии преодоления проблем и вызовов для развития отдалённых сельских периферийных районов, что включает в себя: инновации - новое решение локальных проблем ответ на вызов глобализации, изменений и растущей, опирающейся на знания экономики; создание сетей - развитие межчеловеческих отношений и связей, которые превосходят ограничения институционализированной социальной среды; формирование идентичности, которая может быть выражена культурным дискурсом.

Рассмотрим реализацию вышеперечисленных стратегий и механизмов в Норвегии на практике на примере трёх северных периферийных муниципалитетов. Внизу представлена таблица с кратким описанием муниципалитетов.

**Таблица - 1. Характеристика муниципалитетов Vestvågøy, Røst, Gamvik. Частные и общие социально-экономические проблемы<sup>153</sup>.**

Название	Vestvågøy	Røst	Gamvik
Географическое описание	Провинция Нурланд - крупнейший муниципалитет	Провинция Нурланд -самый маленький муниципалитет	Провинция Финнмарк - самый северный муниципалитет Норвегии
Численность населения	10 813(-2,7%)	617 (-24%)	1,153 (+8,7%)
Уровень безработицы	7%	2,8%	6,3%
Характеристика экономики	Экономика более стабильна благодаря диверсификаци. Конкуренция с другими муниципалитетами и на мировом	Экономика зависима от рыбной промышленности. Снижение правительственных траншей, запасов капитала.	Нехватка людских ресурсов, борьба с промышленными монополиями и правительством за обладание квотами на вылов рыбы, банкротство мелких ферм.

<sup>149</sup> Halseth G., Markey S. The next Rural Economies, Chapter 12: Partnerships, people, and place: lauding the local in rural development. 2009. P. 145.

<sup>150</sup> Moseley, Malcolm J. Local partnerships for rural development . CABI. 2003. P. 158.

<sup>151</sup> Halseth G., Markey S. The next Rural Economies, Chapter 12: Partnerships, people, and place: lauding the local in rural development. 2009. P. 102.

<sup>152</sup> Bærenholdt J.O., Aarsæther N. Transforming the Local: Coping Strategies and Regional Policies.-Nordic Council of Ministers. 2001.P. 26.

<sup>153</sup> Aarsæther N. Innovations in the Nordic Periphery.-Stockholm.-Nordregio.- 2004.P.96

	рынке.		
Общее	Внутренняя удалённость от центра страны, зависимость от ресурсов (рыбной промышленности), необходимость поддерживать занятость населения и рост популяции.		

Рассмотрим некоторые способы решения проблем, с которыми сталкиваются Vestvågøy, Røst и Gamvik. Муниципалитет Vestvågøy проявляет себя в качестве инициатора, нескольких проектов: музея викингов, а также партнёра, инициатора, основного держателя акций в рыболовном производстве Lofoten products<sup>154</sup>. Например, делать продукты в готовой для потребителя форме – инициатива мэра Vestvågøy. После кризиса рыболовства в 1980-х муниципалитет стал основным акционером до стабилизации бизнеса и главным спонсором в период банкротства. Другой пример - Лофотр - музей викингов в Борге<sup>155</sup>. С самого начала муниципалитет Vestvågøy играл формальную роль, но после организовал структуру (официальный руководящий комитет), включающий всех членов проекта: исследователей из Университета Тромсё, археологов, ассоциаций историков, жителей коммуны. В дополнение к этому муниципалитет был единственным спонсором и принял решение поддержать музей на высшем высоком уровне правительства.

Røst в отличие от Vestvågøy, отстранён от решения проблем напрямую, играет роль наблюдателя, отвечает на возникающие проблемы по мере необходимости, но не проявляет инициативы. Примером служит проект Seaside Hotel, где муниципалитет делал попытки привлечь туристов косвенно - через разработку общей туристической стратегии, создание инфраструктуры, предоставление грантов для ярмарок<sup>156</sup>. Исключением является фестиваль Sandrigo, где мэр является партнёром фестиваля<sup>157</sup>.

Таким образом, мы можем видеть, что муниципалитет в целях собственного развития коммуны должен быть посредником в отношениях между другими заинтересованными участниками для эффективной реализации проектов на основе государственно-частного партнёрства и сетей управления – взаимодействия частного сектора, научного, гражданского сообщества.

Мы также можем наблюдать следующие подходы управления социальным, экономическим и инновационным потенциалом. Во-первых, создание сетей предприятий, таких как «Glefisk» (муниципалитет Røst) - ферма по производству трески, превратившаяся из прибрежного рыбного промысла в рыбную компанию из 6 ферм, входящих в ассоциацию производителей. Сотрудничество между ассоциациями частных лиц, предприятий государственного сектора, гражданского общества, неправительственных организаций и научных центров. Во-вторых, успешное государственно-частное партнёрство, на примере музея викингов Лофотр, где успешно разрешился конфликт научных и коммерческих интересов путём разделения полномочий между политиками (владельцем) и исследователями (повестка дня, мероприятия). Фестиваль Сандриго – пример сотрудничества между итальянскими и норвежскими национальными и местными ассоциациями, союзами и фондами, софинансирование сухих праздников трески для налаживания связей и дальнейших проектов.

<sup>154</sup> Aarsæther N. Innovations in the Nordic Periphery. Stockholm.Nordregio.2004.P.98

<sup>155</sup> Ibid. P.101

<sup>156</sup> Ibid.P.107

<sup>157</sup> Ibid.P.110

В-третьих, развитие традиционных ремёсел, основанных на инновациях, ноу-хау, IT-технологиях, для конкурентоспособности на мировом рынке. Примером может служить проект, реализованный в муниципалитете Vestvågøy «Посейдон» - компьютерная система подготовки моряков для развития навыков навигации. В-четвёртых, продвижение бренда с высокими стандартами качества. Пример - продукция Lofoten Products с высококачественным широким кулинарным ассортиментом. В-пятых, обмен опытом с похожими успешными инновационными проектами, приглашение квалифицированных специалистов, создание рабочих мест для академически квалифицированных специалистов (стратегии «Посейдона» и музея викингов Лофотр).

Роль муниципалитета одна из основных в развитии территории Gamvik, это строительство инфраструктуры - пирсы, доки, финансирование, тренинги на лидерство, реквизит и помещения для мероприятий. Однако наибольшую роль в решении проблем сыграл энтузиазм местных жителей и предпринимательская активность, что помогло диверсифицировать местную экономику, совершить отход от традиционного вида хозяйства и предпринять поиск альтернативных путей развития, как туризм и малый бизнес. Это способствовало также привлечению мигрантов и их молодых семей и в целом выживанию коммуны. Так, численность населения из числа других национальностей составляет 28,6%<sup>158</sup>.

Местные предприниматели из коммуны важны для маленьких муниципалитетов взамен крупных монополий и корпораций. Именно сильный социальный капитал и гражданское общество, волонтерская деятельность, некоммерческие организации и клубы сыграли основную роль для выживания коммуны и привлечения мигрантов и их молодых семей, молодежи в коммуну<sup>159</sup>. Для устойчивого развития северных территорий в рыночных условиях социальный капитал и создаваемые на его основе социальные сети и партнёрства имеют особое значение. Местное партнёрство не заменяет, а дополняет государственное управление<sup>160</sup> в отношении самообеспечения, помощи, обслуживания нужд населения. Северные муниципалитеты придерживаются самостоятельного решения проблем на месте, не дожидаясь помощи сверху от государства – подход «снизу-вверх»<sup>161</sup>.

Подводя итог вышеизложенному можно заключить, что территория Норвегии наполовину относится к северному пространству, со своими климатическими и географическими особенностями. Данное обстоятельство требует от государства взвешенной и грамотно продуманной политики по отношению к северным регионам. В связи с сложившимися условиями необходим постоянный более пристальный контроль и более активное участие государства для поддержания стабильного устойчивого развития территорий и предоставления социального обеспечения и уровня жизни, ничем не отличающегося от остальной территории страны.

Однако, на местном уровне было найдено новое решение для более эффективного управления развитием с отходом от прямого регулирования и вмешательства государства. Описанные выше тенденции являются осознанным поиском новых эффективных путей управления северными ресурсами, владения собственностью, поиском диверсификации экономики и построения социального капитала, на основе энтузиазма, сплочённости

---

<sup>158</sup> Skinner M., Hanlon N. Ageing Resource Communities New frontiers of rural population change, community development and voluntarism. Routledge. 2016. P.13

<sup>159</sup> Gjertsen T., Halseth G. Sustainable development in the circumpolar North - From Tana, Norway to Oktemtsy, Yakutia, Russia. UiT The Arctic University of Norway, University of Northern British Columbia. 2015. P. 16.

<sup>160</sup> Sørensen E., Torfing J. Theories of democratic network governance. Palgrave Macmillan. 2007. P. 51.

<sup>161</sup> Halseth G., Markey S. The next Rural Economies, Chapter 12: Partnerships, people, and place: lauding the local in rural development. 2009. P. 123.

населения коммун в ответ на глобализацию. Возможно именно модель созданная и апробированная в арктических регионах может послужить в дальнейшем для более широкого применения по всему миру.

### Список литературы

1. *Меланьин М.И.* Формирование социального государства как направление в современном социально-политическом развитии Российской Федерации: дис. на соискан.учен.степ.док.полит.наук. М. 2015.С. 200.
2. *Aarsæther N.* Innovations in the Nordic Periphery.-Stockholm.-Nordregio. 2004.P.265
3. *Bærenholdt J.O., Aarsæther N.* Transforming the Local: Coping Strategies and Regional Policies.-Nordic Council of Ministers. 2001.P. 204.
4. *Gjertsen T. and Halseth G.* Sustainable development in the circumpolar North - From Tana, Norway to Oktemtsy, Yakutia, Russia.- UiT The Arctic University of Norway, University of Northern British Columbia. 2015. P. 286.
5. *Halseth G., Markey S.* The next Rural Economies, Chapter 12: Partnerships, people, and place: lauding the local in rural development. 2009. P. 156.
6. *Moseley, Malcolm J.* Local partnerships for rural development. CABI.2003. P. 203.
7. *Plumptre T. Graham J.* Governance and Good Governance: International and Aboriginal Perspectives.-Institute On Governance. 1999.P.196.
8. *Putnam, Robert D.* Making democracy work .- Princeton University Press. 1993.P. 258.
9. *Skinner M., Hanlon N.* Ageing Resource Communities New frontiers of rural population change, community development and voluntarism.-Routledge. 2016.P. 220.
10. *Sørensen E. Torfing J.* Theories of democratic network governance. -Palgrave Macmillan. 2007. P. 356.



## ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ АМЕРИКАНСКОЙ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОЙ ОТРАСЛЬЮ

**Ключевые слова:** железнодорожный транспорт, железные дороги, Amtrak, модель вертикальной интеграции, дерегулирование, Акт Стаггера.

**Аннотация** В данной работе рассматривается опыт реформирования железных дорог США, который впоследствии повлиял на формирование своей особенной модели вертикальной интеграции. Применяемая на железных дорогах США модель, в отличие от российской, складывалась в условиях развития частных железнодорожных компаний без существенного вмешательства со стороны государства, т.е. «снизу», что в дальнейшем отразилось на ее эволюционировании. Благодаря такой модели, железные дороги США считаются одними из самых эффективно функционирующих транспортных систем мира, опыт которой важно учитывать при реформировании российской железнодорожной отрасли на современном этапе.

Железные дороги развиваются в зависимости от условий конкретной страны. Поэтому пути достижения наибольшей эффективности у железнодорожного транспорта отличались в зависимости от географии и структуры экономики различных государств, уровня развития производительных сил и т.д. Тем не менее, в истории железнодорожного транспорта есть много общих тенденций развития, которые позволили более отчетливо сформировать модели реформирования на железнодорожном транспорте, опираясь на возможности и потребности своих государств в конкретный исторический период.

В ходе процесса развития железнодорожной отрасли в США сложилась особенная модель регулирования, которая получила название – модель вертикальной интеграции. Она представляет собой модель, в которой существует множество вертикально-интегрированных компаний, владеющих как собственной инфраструктурой, так и принадлежащим им подвижным составом. Модель вертикальной интеграции характеризуется использованием методов косвенного управления отраслью с помощью мер налоговой, кредитной и тарифной политики при отсутствии госсектора в сфере грузоперевозок<sup>162</sup>.

Это объясняется тем, что особенности транспортной политики США во многом обусловлены особенностями их национальной транспортной системы. Если перевозка грузов достаточно равномерно распределена между разными видами транспорта, причем наибольший вес приходится именно на железнодорожный транспорт, то перевозка пассажиров практически полностью (более 85%) осуществляется за счет автомобильного транспорта (как правило, личного), с небольшим добавлением воздушного (более 10%) при перевозке на дальние расстояния. Поэтому убыточные, но социально необходимые перевозки пассажиров на дальние расстояния осуществляет созданная в 1971 г. на основании Закона о железнодорожных пассажирских перевозках специализированная корпорация

---

\* Кругляков Даниил Андреевич — аспирант 1 года обучения факультета государственного управления МГУ имени М.В. Ломоносова, г. Москва, Россия. E-mail: [dan.kruglyakov@mail.ru](mailto:dan.kruglyakov@mail.ru).

<sup>162</sup> Горбунов А.А. Политика развития транспортных коммуникаций в России и за рубежом. Монография. – М.: Горбунов А.А., 2015. – 299 с.

Amtrak<sup>163</sup>, которая поддерживается государственным финансированием в виде дотаций. Также она осуществляет и пригородные пассажирские перевозки, перевозя приблизительно 51 млн. пассажиров.

Пассажирские перевозки в США обычно осуществляются на сетях, принадлежащих грузовым железным дорогам<sup>164</sup>. Кроме того, сотни миллионов поездок на пригородных рейсах каждый год происходят в пригородных железнодорожных системах, которые работают, по крайней мере, частично, на рельсах, принадлежащих грузовым железным дорогам.

Железнодорожные перевозки в Соединенных Штатах состоят в основном из грузовых перевозок. Грузовые железные дороги играют важную роль в экономике США, особенно в грузоперевозках страны, для осуществления импорта и экспорта с использованием контейнеров, а также для транспортировки угля и нефти. Согласно британскому журналу The Economist: «Они повсеместно признаны лучшими в мире» в своей отрасли<sup>165</sup>.

Грузовая железнодорожная сеть США считается одной из самых динамичных грузовых систем в мире, состоящей приблизительно из 140 000 железнодорожных миль, эксплуатируемых более чем 560 частными компаниями. Каждый день железные дороги доставляют в среднем 5 миллионов тонн грузов в порты, распределительные центры, предприятия.

Железнодорожные грузовые железные дороги США в подавляющем большинстве находятся в частной собственности и работают почти исключительно на железнодорожных путях, которые строят и обслуживают сами железные дороги<sup>166</sup>.

Грузовые железные дороги США работают в условиях высокой конкуренции на рынке. Чтобы эффективно конкурировать друг с другом и с другими поставщиками транспортных услуг, железные дороги должны предлагать высококачественный сервис по конкурентоспособным тарифам<sup>167</sup>. Тем не менее, доля доходов железных дорог постепенно снижается на протяжении десятилетий, что отражает интенсивность конкуренции, с которой они сталкиваются, а также то, что железные дороги с большими расходами прошли через своих клиентов на протяжении многих лет.

Грузовые железные дороги как основа железнодорожных перевозок страны сыграли важную трансформирующую роль в развитии Америки – они революционизируют транспорт и катализируют экономическое развитие США на протяжении почти двух столетий. Сегодня железнодорожные грузовые железные дороги Америки обслуживают почти каждый промышленный, оптовый, розничный и ресурсный секторы экономики, работающие на сети почти в 140 тыс. миль. Вместе с железными дорогами в Канаде и Мексике, грузовые железные дороги Северной Америки составляют самую экономически эффективную и надежную систему грузовых железнодорожных перевозок в мире.

---

<sup>163</sup> Amtrak – Национальная железнодорожная пассажирская корпорация США. Официальный сайт. URL: <https://www.amtrak.com/home>

<sup>164</sup> Приблизительно 70% миль, проложенных поездами Amtrak, находятся на дорогах, принадлежащих грузовым железным дорогам.

<sup>165</sup> America's system of rail freight is the world's best // The Economist. URL: <http://www.economist.com/node/16636101#print>. Дата обращения: 03.04.2017.

<sup>166</sup> В 2015 году грузовые железные дороги Америки потратили более 30 миллиардов долларов на поддержание и укрепление своей общенациональной сети для обеспечения движения экономики.

<sup>167</sup> В 2011 году в пределах США железные дороги перевозили 39,9% грузов, за ними следуют грузовые автомобили (33,4%), нефтепроводы (14,3%), баржи (12%) и воздушные грузоперевозки (0,3%).

Рассматривая специфику американской модели, необходимо понять исторические условия и предпосылки ее формирования, отразившиеся на ее последующем реформировании. Так специфика американской модели складывалась, начиная со второй половины XIX-ого века, поскольку железная дорога в тот период имела свое самое большое влияние на американскую транспортную систему.

Изначально формирование железнодорожной сети США шло по инициативе предпринимателей («снизу»), что способствовало постепенному формированию своих специфических особенностей по сравнению с возведением железных дорог в Российской Империи<sup>168</sup>. В отличие от США, специфика российской модели состоит прежде всего в том, что на протяжении эволюционирования отрасли в большей степени развитие железнодорожной сети исходило со стороны государства («сверху»), и по мере развития железнодорожного транспорта, начиная с середины XIX века, сменилось несколько моделей ее организации, повлиявших на ее дальнейшее развитие.

В начале 1830 года была завершена первая междугородняя железная дорога Америки, 13-мильная дорога, соединяющая города Балтимор и Огайо. К 1850 году было введено в эксплуатацию более еще 9000 миль железнодорожного полотна. Тогда железные дороги служили средством для разработки ранее недоступных районов для добычи полезных ископаемых, древесины и сельскохозяйственной продукции для выхода на рынок и для развития неразвитых районов растущей нации.

Железные дороги также играли ключевую роль в Гражданской войне. Победа Севера была отчасти вызвана хорошо организованными железнодорожными операциями и тем фактом, что большинство локомотивов и вагоностроительных заводов находилась на их территории.

Железнодорожный транспорт имел свое самое большое влияние на американскую транспортную систему во второй половине XIX-ого века. В 1887 году Закон о Торговле между штатами регламентировал создание Международной коммерческой комиссии по торговым отношениям между штатами (ИСС) и сделал железные дороги основной отраслью США, подпадающей под действие всеобъемлющего федерального экономического регулирования. В послании Конгрессу в январе 1918 г. В. Вильсон заявил о передаче прав управления железными дорогами из частных компаний в государственные органы, но после окончания войны они были обратно переданы под контроль частных корпораций. Со временем чрезмерное регулирование государством, особенно сильно проявившемся после вступления США в Первую мировую войну, почти уничтожило бы железные дороги.

Великая Депрессия фактически опустошила железные дороги<sup>169</sup>. Накануне Второй мировой войны большинство частных железных дорог испытывали финансовые трудности. Всплеск военного трафика привел к временной отсрочке, и к 1949 году железнодорожное движение сократилось практически на 28 процентов от уровня 1944 года. Железные дороги теряли огромные суммы денег на пассажирских операциях, но правительственные регулирующие органы часто отказывали в разрешении железным дорогам прекращать убыточные пассажирские маршруты.

---

<sup>168</sup> Доббин Ф. Формирование промышленной политики: Соединенные Штаты, Великобритания и Франция в период становления железнодорожной отрасли [Текст] / авториз. пер. с англ. Е. Б. Головляничиной под науч. ред. В. В. Радаева; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2013. — 368 с.

<sup>169</sup> Доходы железной дороги упали на 50 процентов с 1928 по 1933 год. К 1937 году более 70 000 миль железной дороги были в конкурсах.

Таким образом, в этот период проявляется еще одна важная особенность политического регулирования американской модели управления железнодорожной отраслью, проявившаяся в двух противоположных тенденциях: к усилению регулирования и планирования со стороны государства, а также к снижению регулирования – дерегулированию.

Во второй половине XX века развитие политического механизма регулирования железнодорожной отрасли в США во многом характеризует эти тенденции<sup>170</sup>. Так в течение всего этого периода принимались многие федеральные законы, которые были направлены на уменьшение масштабов влияния государства в деятельность компаний, осуществляющих грузоперевозки, поскольку до этого ставился вопрос о национализации железнодорожного транспорта.

Неправильное регулирование железных дорог было основным фактором снижения активности железнодорожной отрасли. Концепция «открытой маршрутизации» также стала одной из проблем американских железных дорог<sup>171</sup>. Система железных дорог в США была очень похожа на сеть, в которой для перемещения груза между двумя точками часто можно было бы использовать несколько альтернативных маршрутов. Стоимость обходного пути обычно выше стоимости прямого. Тем не менее, регулирование, сохраняло тарифы для маршрутов между двумя точками, аналогичными, даже если железные дороги понесли гораздо более высокие или более низкие затраты для использования некоторых маршрутов, чем другие.

К 1970-м годам чрезмерное регулирование, интенсивная конкуренция с грузовиками и баржами, а также изменение моделей судоходства вывели железные дороги на грань гибели. В 1970-е годы большинство крупных железных дорог на северо-востоке и несколько крупных железных дорог на Среднем Западе обанкротились. Банкротство железных дорог составляло более 20% от общего объема железнодорожных перевозок страны.

Как уже было отмечено, Закон о железнодорожных пассажирских перевозках 1970 г. создал Amtrak и освободил грузовые железные дороги от большинства огромных потерь, понесенных при обслуживании пассажиров, но условия продолжали ухудшаться в отношении грузовых перевозок. Железным дорогам не хватало средств для надлежащего поддержания своих путей. Продолжалось угнетательное регулирование отрасли. Как отмечал в 1978 году Департамент транспорта США, «нынешняя система регулирования железных дорог представляет собой мешанину несовместимых и зачастую анахроничных правил, которые больше не соответствуют экономическому состоянию железных дорог, характеру интермодальной конкуренции или противоречивым потребностям грузоотправителей, потребителей и налогоплательщиков».

Прежнее положение дел не могло уже оставаться таким, поэтому у Конгресса, по существу, было два варианта: национализировать железные дороги с постоянной стоимостью несказанных миллиардов долларов или заменить чрезмерное регулирование прошлого более сбалансированной нормативной базой. Конгресс мудро выбрал сбалансированное регулирование и принял Закон о железнодорожных путях 1980 года, более известным как Акт Стаггера. Конгресс признал, что железные дороги столкнулись с жесткой конкуренцией за большую часть своих перевозок, но чрезмерное регулирование помешало им эффективно конкурировать. Для того чтобы выжить, железным дорогам нужна была новая система

---

<sup>170</sup> *Зубков С.А., Евлаев А.Н.* Политический механизм развития железнодорожного транспорта в странах мира и в России: монография. – Владимир: Атлас, 2013. – 378 с.

<sup>171</sup> Там же.

регулируемая, которая бы позволяла им действовать, как и большинству других предприятий, в плане управления собственными активами и установления цен на свои услуги<sup>172</sup>.

Акт Стаггера положил начало новой эре, в которой железные дороги могли в значительной степени определять сами для себя ключевые вопросы своей деятельности, вместо того, чтобы Вашингтон решал бы за них какие маршруты использовать, какие услуги предлагать и какие устанавливать цены. Перевозчикам было также разрешено определять свои тарифы на железных дорогах исходя из рыночного спроса, а грузоотправители, в свою очередь, могли заключать конфиденциальные контракты. Были упрощены процедуры отказа от продажи или продажи ненужных железнодорожных линий, а также появилась необходимость получения железными дорогами достаточных доходов для поддержки своей деятельности.

Тем не менее, железные дороги не имели неограниченной свободы определять и устанавливать все, как они хотят. В настоящее время Совет наземного транспорта может и устанавливает предельно допустимые тарифы для услуг железнодорожного транспорта, когда нет эффективной конкуренции за эти услуги.

Более сбалансированная и разумная нормативная и институциональная среда, созданная Стаггером была большим успехом для железнодорожных перевозчиков, грузоотправителей, а также общественности в целом. Затраты на перевозку более низких железнодорожных билетов сэкономили американским потребителям сотни миллиардов долларов за эти годы.

Железные дороги Америки работают почти исключительно на той инфраструктуре, которой они сами владеют, строят, поддерживают и самостоятельно ее содержат. В отличие от этого грузовой автотранспорт, авиалинии и баржи работают на автомагистралях, авиалиниях и водных путях, которые финансируются налогоплательщиками. Частные грузовые железные дороги Америки с 1980 по 2015 год влили более 600 миллиардов долларов в свою деятельность, чтобы создать национальную сеть, которая в мире не имеет себе равных<sup>173</sup>.

После десятилетий неуклонного падения доля рынка железных дорог медленно повышалась со времен преобразований Стаггера в отрасли и в настоящее время составляет около 40%. Повышение производительности железнодорожных перевозок, с того периода после реформ Стаггера, было одним из самых высоких среди всех отраслей промышленности США.

Железные дороги стали в целом сильнее и в финансовом отношении<sup>174</sup>. Улучшение поступлений от железных дорог является позитивным событием, поскольку они позволяют железным дорогам привлекать крупные инвестиции, сохранять свои сети в отличном состоянии, улучшать обслуживание и реализовать новые возможности железной дороги, которые потребуются Америке в предстоящие годы.

По мере того, как экономика Америки будет расти, потребность в перевозке большего количества грузов также будет расти. Железные дороги - лучший способ

---

<sup>172</sup> Хусаинов Ф.И. Дерегулирование железнодорожных грузовых тарифов: опыт США // Вестник транспорта. - 2008. № 11. С.18-20.

<sup>173</sup> Расходы составили 28 миллиардов долларов США в 2014 году и рекордные 30 миллиардов долларов в 2015 году.

<sup>174</sup> Прибыль от чистых инвестиций, которая падала десятилетиями, составляла 4,4 % в 1980-х г., 7,0 % в 1990-х г. и 9,4 % в период с 2000 по 2014 год.

удовлетворить этот спрос, но это может произойти только в том случае, если они обладают достаточной пропускной способностью.

Лица, определяющие транспортную политику, могут помочь в обеспечении того, чтобы в будущем Америка обладала требуемым железнодорожным потенциалом, сохраняя сбалансированную систему регулирования, которая защищает клиентов железных дорог от необоснованного поведения на железной дороге и ценообразования на железных дорогах, предоставляя железным дорогам свободу самостоятельно решать, как управлять своей деятельностью. Регулирующим органам следует также внедрить надежную и справедливую корпоративную налоговую реформу, которая способствует экономическому развитию и будет способствовать росту рабочих мест, вступать в партнерские отношения между государственным и частным секторами, которые позволяют правительствам расширять использование грузовых железнодорожных линий, оплачивая при этом только общественные выгоды от проекта.

Таким образом, с момента своего рождения более 185 лет назад железные дороги сыграли решающую роль в развитии Америки. Они быстро росли в течение десятилетий вплоть до Первой мировой войны. После войны растущая конкуренция с автомагистралями и водными путями, а также все более жесткое регулирование привели к спаду в железнодорожной отрасли. К 1970-м годам железные дороги оказались на краю гибели, но Акт Стаггера 1980 года, установивший нормативный баланс, дал железным дорогам новый старт. Они отреагировали резким увеличением производительности, резким снижением тарифных ставок и реинвестированием сотен миллиардов долларов в частные фонды, в свои сети, чтобы создать то, что сейчас является лучшей системой грузовых железнодорожных перевозок в мире. Для США необходимо сохранить высокое качество частных грузовых железных дорог, чтобы они могли продолжать удовлетворять потребности Америки в перевозках.

### Список литературы

1. Горбунов А.А. Политика развития транспортных коммуникаций в России и за рубежом. Монография. – М.: Горбунов А.А., 2015. – 299. с.
2. Доббин Ф. Формирование промышленной политики: Соединенные Штаты, Великобритания и Франция в период становления железнодорожной отрасли [Текст] / авториз. пер. с англ. Е. Б. Головляничиной под науч. ред. В. В. Радаева; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2013. — 368 с.
3. Зубков С.А., Евлаев А.Н. Политический механизм развития железнодорожного транспорта в странах мира и в России: монография. – Владимир: Атлас, 2013. – 378 с.
4. Хусаинов Ф.И. Дерегулирование железнодорожных грузовых тарифов: опыт США // Вестник транспорта. - 2008. - № 11. - С.18-20.
5. America's system of rail freight is the world's best // The Economist. URL: <http://www.economist.com/node/16636101#print>.
6. Amtrak – Национальная железнодорожная пассажирская корпорация США. Официальный сайт. // [Электронный ресурс]. URL: <https://www.amtrak.com/home>.

### Раздел 3

## «Опыт регионального и муниципального управления»

Гусельникова О.Ю.\*

### ПЕРСПЕКТИВЫ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА «БЕРЕЖЛИВЫЙ ГОРОД» В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

*Ключевые слова* бережливое управление, проект «Бережливый город», бережливый муниципалитет, бережливые технологии, бережливое государство, государственное и муниципальное управление.

*Аннотация* Необходимость оптимизации бюджетных расходов, а также ориентация стратегического курса на повышение эффективности системы государственного управления обуславливает увеличение интереса к практике использования lean-технологий в государственном секторе Российской Федерации. Концепция «lean» получила широкое распространение и доказала свою эффективность в рамках деятельности промышленных предприятий, а с начала XXI века отдельные инструменты «бережливого производства» стали использоваться при организации процессов государственного управления в зарубежных странах. На сегодняшний день все большее внимание в Российской Федерации уделяется вопросам имплементации lean-инструментов в деятельность органов государственной власти на федеральном и региональном уровне, однако, как показывает опыт иностранных государств и реалии российского общества, повышение производительности и эффективности возможно обеспечить лишь за счет повсеместного распространения культуры lean, в связи с чем актуальным становится изучение практики органов местного самоуправления по реализации проектов бережливости.

Парадигма «бережливости» опирается на разработанную в Японии систему организации производства компании «Тойота» (ТПС – Toyota Production System, TPS)<sup>175</sup>. Если первоначально использование инструментов «бережливого производства» предполагалось лишь в рамках производственного цикла крупных организаций, то с течением времени в процессе трансформации представлений об управлении качеством, в том числе, и в государственных системах, назрела объективная необходимость имплементации современных технологий управления в деятельность органов публичной власти.

Под бережливым производством в общем смысле слова понимается «концепция организации бизнеса, ориентированная на создание привлекательной ценности для потребителя путем формирования непрерывного потока создания ценности с охватом всех процессов организации и их постоянного совершенствования через вовлечение персонала и устранение всех видов потерь»<sup>176</sup>.

---

\* Гусельникова Ольга Юрьевна — студентка 2-го курса магистратуры, ФГУ МГУ имени М.В. Ломоносова, г. Москва, Россия

<sup>175</sup> Лайкер Д. Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира / Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. - 402 с.

<sup>176</sup> ГОСТ Р 56020-2014 Бережливое производство. Основные положения и словарь. М.: Стандартинформ, 2014.

Управление, основанное на принципах «бережливого производства» предполагает постоянное совершенствование организационных управленческих процессов за счет устранения всех видов потерь и формирования непрерывного потока создания ценности для потребителя, в случае с государственным и муниципальным управлением – для отдельного гражданина и общества в целом.

При этом обращение к философии бережливого мышления на государственном уровне невозможно без полноценного вовлечения в этот процесс всех участников социального взаимодействия – власти (в лице органов государственных органов и органов местного самоуправления), бизнеса (выступает как в качестве субъекта, так и объекта трансформационных процессов) и общества (является непосредственным благополучателем, и, вместе с тем, должно быть активно включено в процесс оптимизации организационных процессов для осознания четких потребностей и проблем, требующих незамедлительного решения).

Центральным понятием концепции бережливого управления являются «потери». Принято выделять 8 видов потерь<sup>177</sup>, среди которых применительно к сектору государственного управления можно отметить:

- 1) Излишнее производство;
- 2) Переделка и дефекты;
- 3) Ожидание;
- 4) Излишняя обработка;
- 5) Излишние запасы (неиспользуемые ресурсы/потенциалы);
- 6) Транспортировка;
- 7) Перемещение;
- 8) Нереализованный потенциал.

На ликвидацию указанного перечня потерь направлена реализация программ бережливого управления в государственном секторе.

К настоящему времени накоплен значительный потенциал использования lean-технологий в местном самоуправлении, о чем свидетельствует зарубежная практика построения моделей бережливого управления.

В качестве одного из наиболее ярких примеров широкого внедрения Lean в муниципалитете выступает штат Айова (США), который начал использование методологии еще в 2003 году. Применение lean-инструментов позволяет повысить эффективность организационных процессов, улучшить процесс коммуникации между различными подразделениями, а также сформировать культуру «бережливого мышления»<sup>178</sup>.

В штате определен ответственный за распространение методологии орган – Департамент по вопросам управления, деятельность которого нацелена на расширение спектра участников и функциональных областей, в которых применяется Lean<sup>179</sup>.

Основными инструментами, используемыми органами власти в штате Айова, являются кайдзен-мероприятия, Lean Six Sigma, методы быстрых улучшений, проектирование новых процессов, 5S<sup>180</sup>. Так, еще в 2008 году на основе Кайдзен-

---

<sup>177</sup> См. Вумек Дж., Джонс Д. Бережливое производство: Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании / Пер. с англ. С. Турко. М.: Альпина Паблишер, 2013.

<sup>178</sup> Iowa Department of Management: Office of Lean Enterprise [Официальный сайт]. URL: <https://dom.iowa.gov/lean-enterprise> (12.10.2018).

<sup>179</sup> Там же.

<sup>180</sup> Iowa Department of Management: Office of Lean Enterprise [Официальный сайт]. URL: <https://dom.iowa.gov/lean-enterprise> (12.10.2018).



мероприятий в правительстве штата было организовано 95 улучшений, среди которых большая доля приходилась на отдел природных ресурсов – 33 мероприятия, отдел общественной безопасности – 8, центр социального обслуживания – 7, отдел по делам культуры – 6<sup>181</sup>.

Также в мировой практике имплементации lean-технологий в деятельность органов местного самоуправления можно отметить достижения города Денвер (США). Основным блоком работ по внедрению инструментов Lean-технологий стал запуск постоянно действующей Peak-Академии, обучающей специалистов в области бережливого производства. Результаты запущенных проектов выпускников этой Академии позволили суммарно сэкономить городу более 10 млн долл.

Особое значение lean-технологиям отводилось в процессе повышения эффективности системы здравоохранения города, в частности, в рамках оптимизации структуры, организационных процессов, а также финансовых и кадровых процедур Центра здоровья в городе Денвер<sup>182</sup>.

На территории города технологии получили распространение в сфере жилищно-коммунального хозяйства. Denver Water использует методы быстрых улучшений, среди которых «Just do its» и краткосрочные проекты. С января 2012 года мероприятия по улучшению работы государственного агентства привели к экономии средств в размере 4,3 млн. долл. США, без учета сопутствующих однозначно неизмеримых улучшений по части организации командной работы, слаженности, укрепления морального духа<sup>183</sup>.

Значительных успехов в области внедрения технологий «бережливого производства» в муниципальное управление удалось достичь муниципалитетам Норвегии. Ключевую роль в процессе внедрения Lean в деятельность муниципалитетов сыграла Норвежская ассоциация местных и региональных властей<sup>184</sup>.

Даг Кивинд Мадсен, Стиг Рисвик и Тони Стенхейм провели исследование среди 425 муниципалитетов Норвегии, которое позволило установить, что появляется все большее число сторонников данного рода преобразования: процент использования lean-технологий с момента начала обращения к данной методологии значительно увеличился по всем направлениям (Таблица 1).

**Таблица 1. Степень распространения концепции Lean в муниципалитетах Норвегии по областям управления<sup>185</sup>**

	Во время начала реализации, %	В настоящее время, %
Здравоохранение	81.5	88.9
Администрация	70.4	77.8

<sup>181</sup> Lean Thinking in Government: The State of Iowa [Официальный сайт]. URL: <https://www.lean.org/Search/Documents/145.pdf> (14.10.2018).

<sup>182</sup> Success Stories. Case Studies [Официальный сайт]. URL: <https://www.denverhealth.org/for-professionals/lean-academy/success-stories> (14.10.2018).

<sup>183</sup> Continuous Improvement: Denver Water [Официальный сайт]. URL: <https://www.denverwater.org/about-us/how-we-operate/continuous-improvement> (15.10.2018).

<sup>184</sup> Kommune Speilet [Официальный сайт]. URL: [www.ks.no](http://www.ks.no) (15.10.2018).

<sup>185</sup> Madsen D., Risvik S., Stenheim T. The diffusion of Lean in the Norwegian municipality sector: An exploratory survey // MANAGEMENT. RESEARCH ARTICLE. 2017. <https://www.cogentia.com/article/10.1080/23311975.2017.1411067> (15.10.2018).

Недвижимость и строительство	55.6	74.1
Природа, культура и досуг	14.8	25.9
Водоснабжение	14.8	25.9
Услуги по уходу за детьми	25.9	51.9
Школы и образование	22.2	37
Налогообложение и торговля	3.7	18.5
Отходы и переработка	7.4	7.4
Жилищные и социальные услуги	14.8	33.3
Пожарная часть	3.7	11.1
Транспорт, парковка и дороги	7.4	14.8
Сельское хозяйство	3.7	н/д
Другое	18.5	14.8

Таким образом, характерно увеличение интереса к Lean-технологиям не только с точки зрения теоретических аспектов, но и практических вопросов внедрения в качестве инструмента оптимизации процесса управления.

В последние годы повышается интерес к внедрению технологий «бережливого управления» и в государственном секторе Российской Федерации. Следует отметить, что наибольшую популярность программы бережливого управления получили на региональном уровне – среди них можно отметить Ульяновскую область<sup>186</sup>, Республику Татарстан<sup>187</sup>, Ханты-Мансийский автономный округ – Югру<sup>188</sup>, Краснодарский край<sup>189</sup>.

Идея «бережливого управления» в России активно поддерживается государственной корпорацией «Росатом», именно при ее содействии проект «Бережливое правительство» в 2018 году начал реализацию в Республике Башкортостан, Северной Осетии, Адыгее, Кировской и Рязанской областях<sup>190</sup>.

Вместе с тем, в последнее время обозначилась тенденция на использование технологий «бережливого производства» в практике деятельности муниципальных образований.

Республика Татарстан стала не только одним из первых регионов, апробирующих lean-технологии в региональном разрезе, но и регионом, который способствовал развитию бережливых практик в муниципалитетах. В Казани, Альметьевске, Набережных Челнах и иных городах в партнерстве с производственными компаниями городов были реализованы инициативы сначала по внедрению технологий в производственных системах компаний Татарстана<sup>191</sup>, а затем – по внедрению Lean в организационные процессы муниципального

<sup>186</sup> О внедрении принципов бережливого производства // Правительство Ульяновской области [Официальный сайт]. URL: <http://kadr.ulgov.ru/news/686> (15.10.2018).

<sup>187</sup> Внедрение бережливого производства в Республике Татарстан в 2013 году // Министерство промышленности и торговли Республики Татарстан [Официальный сайт]. URL: [http://mpt.tatarstan.ru/file/Внедрение\\_Бережливого\\_производства\\_в\\_РТ\\_в\\_2013\\_году.docx](http://mpt.tatarstan.ru/file/Внедрение_Бережливого_производства_в_РТ_в_2013_году.docx) (16.10.2018).

<sup>188</sup> Распоряжение Правительства Ханты-Мансийского автономного округа - Югры от 19 августа 2016 года № 455-рп «О концепции «Бережливый регион» в Ханты-Мансийском автономном округе – Югре» // Единый официальный сайт государственных органов Ханты-Мансийского автономного округа - Югры [Официальный сайт]. URL: <http://www.admhmao.ru/dokumenty/> (15.10.2018).

<sup>189</sup> Бережливая Кубань // Официальный сайт Фонда Олега Дерипаска «Вольное дело» [Официальный сайт]. URL: <http://volnoe-delo.ru/events/news/berezhlivyy-krasnodarskiykray/> (15.10.2018).

<sup>190</sup> В Башкирии 1-й этап проекта «Бережливое правительство» завершился оптимизацией 43 процессов [Электронный ресурс]. URL: <http://kadrsov.ru/all/regiony/943-v-bashkirii-1-j-etap-proekta-berezhlivoe-pravitelstvo-zavershilsya-optimizaciej-43-processov> (13.10.2018).

<sup>191</sup> Непрерывные улучшения на КАМАЗе [Официальный сайт]. URL: [http://www.up-pro.ru/library/production\\_management/systems/kamaz-nepreryvnye-uluchsheniya.html](http://www.up-pro.ru/library/production_management/systems/kamaz-nepreryvnye-uluchsheniya.html) (15.10.2018).

управления. Наиболее масштабными являются примеры в сфере ЖКХ («Уютный Дом»<sup>192</sup>) с последующим развитием информационно-аналитической составляющей.

С 2014 года региональными органами государственной власти совместно с Камским инновационным территориально-производственным кластером «Иннокам» реализуется программа «Набережные Челны – город устойчивого развития», основанная на применении принципов бережливого производства, целью которой является повышение эффективности деятельности города и благосостояния жителей города, через создание устойчивой системы развития предприятий и организаций различных отраслей деятельности, при помощи методов и инструментов бережливого производства. Проекты разделены на четыре направления: 1. ЖКХ. 2. Образование. 3. Машиностроение. 4. Производственные предприятия<sup>193</sup>

Проекты решали проблемы отсутствия прозрачности при работе с населением, отсутствия единых стандартов, дублирования и устаревания данных.

Также распространению технологий бережливого управления в муниципальных образованиях во многом способствует развитие производственной системы «Росатома» в городах его присутствия. Производственная система «Росатома» (ПСР) – это культура бережливого производства и система непрерывного совершенствования процессов для обеспечения конкурентного преимущества на мировом уровне<sup>194</sup>.

В настоящее время выдвинута идея о создании проекта «Бережливый город». По четырем дивизионам выбраны пилотные площадки – Десногорск, Железногорск, Трехгорный и Ковров. Эксперты отмечают: «Скоро там транспорт начнет ходить по расписанию, исчезнут очереди в больницах, мусор будут вывозить вовремя. Бережливость исключит потери – времени, ресурсов, денег»<sup>195</sup>.

С учетом зарубежного опыта, а также отечественной практики использования lean в муниципальном управлении видятся широкие перспективы реализации проекта «Бережливый город». В качестве базовой предпосылки для получения положительного эффекта может послужить самостоятельность местного самоуправления: успех при реализации конкретных инициатив сопряжен, как правило не с процессным, а проектным подходом улучшений, в этом отношении местное самоуправление выступает именно той базой, которая служит первоосновой взаимодействия граждан и власти, может более легко трансформироваться под потребности в рамках обозначенного круга полномочий.

Вместе с тем, следует указать на недостаточность методического освещения вопросов внедрения Lean в муниципальном секторе – это может стать барьером для многих муниципалитетов, готовых к реализации предложенных идеи. Важно обеспечить консультативную поддержку, предоставить наглядные образы, а также сформулировать на высшем уровне управления методические рекомендации по внедрению технологий бережливого управления в практику государственного сектора, в частности – в практику работы муниципальных образований.

---

<sup>192</sup> Уютный Дом [Официальный сайт]. URL: <http://www.uyutd.com> (14.10.2018).

<sup>193</sup> Набережные Челны – Город устойчивого развития [Официальный сайт]. URL: <http://tpprf.ru/ru/news/regional/93542/> (14.10.2018).

<sup>194</sup> Производственная система «Росатома» [Официальный сайт]. URL: <http://www.rosatom.ru/about/system/> (15.10.2018).

<sup>195</sup> Бережливые города (Производственная система «Росатома» вызвала интерес у городских служб ЗАТО) [Официальный сайт]. URL: [http://www.up-pro.ru/library/production\\_management/lean/berezhlivye-goroda.html](http://www.up-pro.ru/library/production_management/lean/berezhlivye-goroda.html) (15.10.2018).

Также в качестве наиболее проблемного вопроса современности остается вопрос о подготовке компетентных специалистов в области Lean. Если в зарубежной практике широко используются инструменты консалтинговых агентств, правительственных структур, ответственных комитетов, а также вовлечение в качестве консультационных структур организационные структуры крупных промышленных предприятий (при этом обучение носит, как правило, конкурсный характер посредством распределения стипендий и грантов на обучение), то в России в настоящее время единственным центром, осуществляющим трансляцию опыта и обеспечивающим преемственность знаний в указанной сфере, выступает государственная корпорация «Росатом».

Таким образом, реализация проекта «Бережливый город» в Российской Федерации выступает в качестве одного из наиболее значимых приоритетов современности, что обусловлено как кризисными явлениями экономики страны, которые могут быть во многом нивелированы на местном уровне за счет использования ресурса бережливого управления, своевременной и качественной оптимизации расходов, так и тем, что к настоящему времени накоплен значительный потенциал в использовании lean-технологий в государственном секторе, в том числе, на низовых уровнях управления. Вместе с тем, как показал анализ текущей ситуации в России, реализация проекта сопряжена с рядом проблем, среди которых – нерешенность вопросов методического обеспечения процесса и профессиональной подготовки кадров. В целях обеспечения устойчивого развития бережливых инициатив на муниципальном уровне необходимо обеспечить комплексное решение обозначенных проблем, формируя прочную нормативно-правовую, методическую, организационную и кадровую основу управления данным процессом.

### Список литературы

1. Бережливая Кубань // Официальный сайт Фонда Олега Дерипаска «Вольное дело» [Официальный сайт]. URL: <http://volnoe-delo.ru/events/news/berezhlivyy-krasnodarskiykray/> (15.10.2018).
2. Бережливые города (Производственная система «Росатома» вызвала интерес у городских служб ЗАТО) [Официальный сайт]. URL: [http://www.up-pro.ru/library/production\\_management/lean/berezhlivye-goroda.html](http://www.up-pro.ru/library/production_management/lean/berezhlivye-goroda.html) (15.10.2018).
3. В Башкирии 1-й этап проекта «Бережливое правительство» завершился оптимизацией 43 процессов [Электронный ресурс]. URL: <http://kadrsov.ru/all/regiony/943-v-bashkirii-1-j-etap-proekta-berezhlivoe-pravitelstvo-zavershilsya-optimizaciej-43-processov> (13.10.2018).
4. Внедрение бережливого производства в Республике Татарстан в 2013 году // Министерство промышленности и торговли Республики Татарстан [Официальный сайт]. URL: [http://mpt.tatarstan.ru/file/Внедрение\\_Бережливого\\_производства\\_в\\_РТ\\_в\\_2013\\_году.docx](http://mpt.tatarstan.ru/file/Внедрение_Бережливого_производства_в_РТ_в_2013_году.docx) (16.10.2018).
5. Вумек Дж., Джонс Д. Бережливое производство: Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании / Пер. с англ. С. Турко. М.: Альпина Паблишер, 2013.
6. ГОСТ Р 56020-2014 Бережливое производство. Основные положения и словарь. М.: Стандартинформ, 2014.
7. Лайкер Д. Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира / Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. - 402 с.
8. Набережные Челны – Город устойчивого развития [Официальный сайт]. URL: <http://tpprf.ru/ru/news/regional/93542/> (14.10.2018).

9. Непрерывные улучшения на КАМАЗе [Официальный сайт]. URL: [http://www.up-pro.ru/library/production\\_management/systems/kamaz-nepreryvnye-uluchsheniya.html](http://www.up-pro.ru/library/production_management/systems/kamaz-nepreryvnye-uluchsheniya.html) (15.10.2018).
10. О внедрении принципов бережливого производства // Правительство Ульяновской области [Официальный сайт]. URL: <http://kadr.ulgov.ru/news/686> (15.10.2018)
11. Производственная система «Росатома» [Официальный сайт]. URL: <http://www.rosatom.ru/about/system/> (15.10.2018).
12. Распоряжение Правительства Ханты-Мансийского автономного округа - Югры от 19 августа 2016 года № 455-рп «О концепции «Бережливый регион» в Ханты-Мансийском автономном округе – Югре» // Единый официальный сайт государственных органов Ханты-Мансийского автономного округа - Югры [Официальный сайт]. URL: <http://www.adhmao.ru/dokumenty/> (15.10.2018).
13. Уютный Дом [Официальный сайт]. URL: <http://www.uyutd.com> (14.10.2018).
14. Continuous Improvement: Denver Water [Официальный сайт]. URL: <https://www.denverwater.org/about-us/how-we-operate/continuous-improvement> (15.10.2018).
15. Iowa Department of Management: Office of Lean Enterprise [Официальный сайт]. URL: <https://dom.iowa.gov/lean-enterprise> (12.10.2018).
16. Lean Thinking in Government: The State of Iowa [Официальный сайт]. URL: <https://www.lean.org/Search/Documents/145.pdf> (14.10.2018).
17. Kommune Speilet [Официальный сайт]. URL: [www.ks.no](http://www.ks.no) (15.10.2018).
18. Madsen D., Risvik S., Stenheim T.. The diffusion of Lean in the Norwegian municipality sector: An exploratory survey // MANAGEMENT. RESEARCH ARTICLE. 2017. <https://www.cogentia.com/article/10.1080/23311975.2017.1411067> (15.10.2018).
19. Success Stories. Case Studies [Официальный сайт]. URL: <https://www.denverhealth.org/for-professionals/lean-academy/success-stories> (14.10.2018).

## ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ПРАВИТЕЛЬСТВЕ СВЕРДЛОВСКОЙ ОБЛАСТИ: ОСОБЕННОСТИ, ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

**Ключевые слова:** проектное управление, проектный офис, программа, портфель проектов  
**Аннотация** В данной статье рассматривается опыт организации проектной деятельности в правительстве Свердловской области, основные результаты от реализации проектов по итогам 2017 года. Обозначаются основные проблемы, препятствующие активному внедрению проектного управления на территории региона, оцениваются перспективы и даются рекомендации по улучшению существующей проектного управления и подготовки лиц, которые участвуют в реализации государственных и муниципальных проектов и программ.

Устойчивое развитие территорий во многом зависит от качества подходов и методов, используемых для их управления. В послании Федеральному Собранию в 2015 году президент Российской Федерации В.В. Путин в качестве одного из ключевых инструментов эффективного управления в органах государственной власти выделил проектное управление<sup>196</sup>. На Петербургском экономическом форуме в следующем году В.В. Путин объявил о создании Совета при президенте по стратегическому развитию и приоритетным проектам и 30 июня 2016 года подписал Указ об образовании данного Совета<sup>197</sup>, а уже 13 июля 2016 года в Кремле состоялось первое заседание. На нем президент России отметил, что широкое внедрение проектного подхода должно не только способствовать осуществлению структурной реорганизации в экономике и социальной сфере, но и «кардинально повысить эффективность расходов» и «избавиться от изматывающего людей бюрократизма»<sup>198</sup>.

Правительством Российской Федерации во исполнение Указа президента и для обеспечения реализации приоритетных проектов 15 октября 2016 года было принято постановление №1050 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации»<sup>199</sup>. Данное постановление утверждает Положение об организации проектной деятельности в Российской Федерации, которое устанавливает порядок организации проектной деятельности. Органам государственной власти субъектов Российской Федерации рекомендовано организовать проектную деятельность на региональном уровне, руководствуясь данным нормативно-правовым документом. Органам государственной власти субъектов Федерации рекомендовано организовать проектную

---

\* Ланцев Артём Олегович — кандидат философских наук, доцент кафедры «Организация работы с молодежью», Уральский федеральный университет (г. Екатеринбург)

<sup>196</sup> Послание Президента Российской Федерации В.В. Путина Федеральному Собранию 2015. [Электронный ресурс]: Сайт Президента РФ. 2015. URL: <http://kremlin.ru/events/president/news/50864> (дата обращения: 03.09.2018)

<sup>197</sup> Указ Президента Российской Федерации от 30.06.2016 г. №306 «О Совете при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и приоритетным проектам» [Электронный ресурс]: Сайт Президента РФ. 2016. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/40945> (дата обращения: 03.09.2018)

<sup>198</sup> Материалы заседания Совета при президенте по стратегическому развитию и приоритетным проектам 13 июля 2016 года. [Электронный ресурс]: Сайт Президента РФ. 2016. URL: <http://www.kremlin.ru/events/president/news/52504> (дата обращения: 20.10.2018)

<sup>199</sup> Постановление Правительства Российской Федерации от 15.10.2016 № 1050 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» [Электронный ресурс]: Сайт Правительства РФ. 2016. URL: <http://government.ru/docs/24918/> (дата обращения: 10.09.2018)

деятельность на региональном уровне, руководствуясь утвержденным Положением об организации проектной деятельности в Правительстве России. Об организации проектной деятельности в Правительстве России

Существенной проблемой для повсеместного внедрения проектного управления в органы государственной и муниципальной власти в Российской Федерации является, на наш взгляд, отсутствие единого национального стандарта управления государственными и муниципальными проектами, программами и портфелями проектов. Безусловно, нормативные рекомендации закреплены в ряде документов, так проектное управление в государственном и муниципальном секторе в нашей стране учитывает требования следующих основных национальных стандартов: ГОСТ Р ИСО 21500-2014 «Руководство по проектному менеджменту»; ГОСТ Р ИСО 21504-2016 «Руководство по управлению портфелями проектов»; ГОСТ Р 54869-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом»; ГОСТ Р 54871-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению программой»; ГОСТ Р 54870-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов». Кроме того, активную работу ведет Министерство экономического развития Российской Федерации – разработаны Методические рекомендации по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти (утверждены распоряжением Минэкономразвития России от 14 апреля 2014 г. № 26Р-АУ) и Методические указания по разработке и реализации государственных программ Российской Федерации (утверждены приказом Минэкономразвития России от 16 сентября 2016 г. № 582). Однако полноценной заменой единого национального стандарта их считать нельзя, так как ГОСТы не учитывают особенности управления государственными и муниципальными проектами (программами, портфелями проектов), а методические рекомендации не охватывают полностью жизненный цикл проектов и программ.

Несмотря на отсутствие единого национального стандарта управления государственными и муниципальными проектами, программами и портфелями проектов проектное управление активно внедряется на региональном уровне, в том числе в Свердловской области. История внедрения проектного управления в Свердловской области, в целом, имеет непродолжительную историю. Решение о создании Департамента управления проектами (проектного офиса Свердловской области) было принято Губернатором Свердловской области 28 декабря 2016 года. В феврале 2017 года был принят Указ Губернатора Свердловской области от 14.02.2017 № 84-УГ «Об организации проектной деятельности в Правительстве Свердловской области и исполнительных органах государственной власти Свердловской области». Данный указ утвердил Положение об организации проектной деятельности в Правительстве Свердловской области и исполнительных органах государственной власти Свердловской области, а также функциональную структуру системы управления проектной деятельностью в Правительстве Свердловской области и исполнительных органах государственной власти Свердловской области.

В Положении об организации проектной деятельности в Правительстве Свердловской области и исполнительных органах государственной власти Свердловской области устанавливается:

1) организационная структура системы управления проектной деятельностью в Свердловской области, которая включает в себя:

- постоянные органы управления проектной деятельностью (Совет, проектный комитет Свердловской области, проектный офис Свердловской области, проектные комитеты по направлениям социально-экономической политики Свердловской области);
- формируемые в целях реализации проектов (программ) временные органы управления проектной деятельностью (руководители приоритетных региональных проектов (программ), ведомственные проектные офисы; администраторы приоритетных региональных проектов (программ), рабочие органы проектов (программ), участники проектов (программ));
- обеспечивающие и вспомогательные органы управления проектной деятельностью (общественно-деловые советы, экспертные группы).

2) этапы работы с проектами: инициирование, подготовка, реализация, управление изменениями, мониторинг, оценка и их завершение.

Отметим, что в качестве обеспечивающего и вспомогательного органа управления проектной деятельностью может и, по нашему мнению, должен быть создан центр компетенций проектного управления. На федеральном уровне в качестве такого центра определен Научно-образовательный центр проектного менеджмента Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, в Свердловской области такого центра нет.

Создание нормативно-правовой базы и оперативное формирование структуры органов проектного управления позволили запустить реализацию проектов на территории Свердловской области уже в I квартале 2017 г. Всего же в Свердловской области в 2017 г. были утверждены и находились в реализации региональными исполнительными органами государственной власти 13 проектов, общий бюджет которых составил 24 625 677,33 тыс. рублей (большинство средств – внебюджетные источники – 52,3% и средства областного бюджета – 33,4%)<sup>200</sup>. Все проекты были разбиты на 4 направления: «Сохранение и развитие человеческого капитала», «Развитие экономики региона», «Комфортная среда проживания», «Развитие малого и среднего бизнеса». Реализация проектов на территории Свердловской области тесно увязана с программой губернатора Е.В. Куйвашева «Пятилетка развития». Стоит отметить, что в рамках реализации еще одного направления региональной политики, обозначенного губернатором, – «Развитие гражданского общества и местного самоуправления» не было утверждено и реализовано ни одного регионального проекта.

Опираясь на информацию Правительства Свердловской области можно считать качество реализации проектов на территории региона в 2017 году хорошим: ни по одному из проектов не было зафиксировано наступления рискованных событий, а доля этапов и результатов проектов и программ, достигнутых в срок, составляет 98,97%<sup>201</sup>. Однако, необходимо отметить, что часть сроков по некоторым мероприятиям проектов, по представлению руководителей проектов, сдвигалась на более поздние даты решением Проектного комитета Свердловской области. Опыт региона по внедрению проектного управления в настоящее время позитивно оценивается на федеральном уровне – Свердловская область в 2018 году успешно прошла отборочный тур и вошла в финал конкурса «Проектный Олимп», проводимого Аналитическим центром при правительстве Российской Федерации, в пяти номинациях<sup>202</sup>.

---

<sup>200</sup> Ежегодный отчет о ходе реализации приоритетных региональных проектов в 2017 году [Электронный ресурс]: Сайт Правительства Свердловской области. 2018. URL: [www.midural.ru/download.php?id=2018991146.pdf](http://www.midural.ru/download.php?id=2018991146.pdf) (дата обращения: 20.10.2018)

<sup>201</sup> Там же

<sup>202</sup> Список участников финального тура конкурса профессионального управления проектной деятельностью «Проектный Олимп 2018» [Электронный ресурс]: Сайт Аналитического центра при Правительстве Российской Федерации



Внедрение проектного управления в деятельность органов исполнительной власти в Свердловской области является частью большой концепции построения на территории Свердловской области «умного региона», то есть территории инновационного развития, использующей цифровые технологии для повышения уровня жизни, эффективности человеческой деятельности и конкурентоспособности экономики, при обеспечении удовлетворения потребностей настоящего и будущего поколений в устойчивом развитии. В рамках концепции выделяются 6 функционально-технологических областей развития Свердловской области – одна из них – «Умное» управление.

При внедрении проектного управления на региональном и муниципальном уровне неизбежно столкновение со следующими проблемами:

- нехватка проектных специалистов и наличия у них необходимого уровня компетенций;
- отторжение инструментов проектного управления из-за инертности и боязни изменений;
- конфликты «двойного подчинения».

Особо нехватка специалистов ощущается на муниципальном уровне, в сельских территориях. Инертность и боязнь изменений приводят к формальному использованию новых методов работы, фактически меняется только форма отчетности, а принципы управления остаются теми же, оценка рисков проводится поверхностно. В министерствах и департаментах сохраняется параллельное использование подходов к управлению, у сотрудников разных ведомств, работающих в рамках одного проекта нет общего пространства, где они могли бы объединяться в команды для работы в группах и выработки решений.

Для решения этих проблем был создан Департамент управления проектами губернатора Свердловской области и правительства Свердловской области. Согласно Положению о Департаменте управления проектами<sup>203</sup> он не только осуществляет общую координацию и внедрение принципов проектного управления в Правительстве Свердловской области, областных и территориальных исполнительных органах государственной власти Свердловской области, органах местного самоуправления муниципальных образований, расположенных на территории Свердловской области, но и оказывает методическое сопровождение проектной деятельности, занимается координацией работы по внедрению государственной автоматизированной информационной системы проектной деятельности в Свердловской области и координирует работу по развитию профессиональных компетенций чиновников в сфере проектной деятельности.

Так, для развития компетенций и проектной культуры государственных и муниципальных служащих, Департаментом с мая по октябрь 2017 года были организованы 9 программ обучения, в том числе на площадке корпоративного университета Сбербанка и Уральского института управления-РАНХиГС, а с июня по октябрь 2018 года в 10 муниципалитетах Свердловской области прошли Дни проектного управления для

---

Федерации. 2018. URL: <http://ac.gov.ru/files/content/17858/uchastniki-finalnogo-tura-2018-pdf.pdf> (дата обращения: 20.10.2018)

<sup>203</sup> Положение о Департаменте управления проектами Губернатора Свердловской области и Правительства Свердловской области (утверждено Распоряжением Губернатора Свердловской области от 30 октября 2017 года № 249-РГ) [Электронный ресурс]: Официальный интернет-портал правовой информации Свердловской области. 2017 URL: <http://www.pravo.gov66.ru/media/pravo/249-РГ.pdf>

муниципальных служащих<sup>204</sup>. Всего на октябрь 2018 года обучение по тематике проектного управления прошли более 400 государственных и муниципальных чиновников.

Несмотря на активную деятельность по внедрению проектного управления в органах государственной и муниципальной власти Свердловской области, можно утверждать, что еще многое предстоит сделать.

Во-первых, мы отметили, что в Свердловской области в качестве обеспечивающего и вспомогательного органа управления проектной деятельностью должен появиться центр компетенций проектного управления, он может быть создан на базе Уральского института управления-РАНХиГС или группы образовательных учреждений. На наш взгляд, роль центра компетенций не может быть закреплена за тем или иным органом региональной исполнительной власти, министерством или департаментом, центр компетенций должен быть внешним для постоянных органов управления проектной деятельностью.

Во-вторых, образовательная среда для специалистов должна включать в себя систему внешней оценки результатов достижений, открытые образовательные ресурсы и предусматривать активное участие в обучении некоммерческих организаций, представляющих интересы местного сообщества. Подготовка кадров должна базироваться на следующих принципах:

- принцип сочетания индивидуальной и командной работы (в рамках обучения участники должны как уметь брать на себя ответственность и эффективно выполнять индивидуальные задачи, так и работать в командах в рамках проектной деятельности, определяя проектные роли, распределяя ответственность);

- принцип глубокого погружения (необходимо погружение участников в пространство профессиональных задач и процессов их решения с использованием специализированного оборудования, организация их командной работы в рамках данного пространства, это необходимо, так как решение только игровых или учебных задач не формирует устойчивых профессиональных компетенций);

- принцип конкурентности (участников образовательных программ по проектному управлению необходимо стимулировать к публичной демонстрации своих результатов и достижений);

- принцип востребованности обществом результатов обучения (при постановке и выборе проблем для решения в рамках обучения необходимо, в том числе, ориентироваться на общественную значимость и применимость результатов для социально-экономического развития, в том числе для развития региона);

В-третьих, на региональном уровне необходимо отобрать два-три проекта для работы в тестовом режиме – объединение сотрудников разных ведомств, работающих в рамках одного проекта в одно физическое пространство. Несколько часов в день или несколько дней в неделю они должны работать вне рамок своего ведомства под контролем непосредственного руководителя, а в рамках проектной группы под руководством менеджера проекта. В случае если опыт будет признан успешным, он может быть тиражирован на другие проекты.

В-четвертых, расширение методического сопровождения и методологической поддержки муниципалитетов. Решение данной задачи будет способствовать широкому распространению проектно-ориентированного управления в муниципалитетах Свердловской

---

<sup>204</sup> Презентация «Об организации проектной деятельности в Свердловской области» [Электронный ресурс]: Сайт Правительства Свердловской области. 2018. URL: [www.midural.ru/download.php?id=2018313940.pdf](http://www.midural.ru/download.php?id=2018313940.pdf) (дата обращения: 20.10.2018)

области, что вместе с повышением компетенций муниципальных чиновников в области проектирования, будет способствовать более эффективному решению проблем в муниципальных образованиях и, в конечном счете, способствовать повышению их привлекательности и устойчивому развитию.

В целом полагаем, что внедрение принципов проектного управления на территории Свердловской области с опорой на современные управленческие технологии, профессиональные знания и с активным вовлечением в эту деятельность муниципалитетов способны оказать доминирующее влияние на повышение социально-экономического развития и привлекательности региона.

### Список литературы

1. Ежегодный отчет о ходе реализации приоритетных региональных проектов в 2017 году [Электронный ресурс]: Сайт Правительства Свердловской области. 2018. URL: [www.midural.ru/download.php?id=2018991146.pdf](http://www.midural.ru/download.php?id=2018991146.pdf) (дата обращения: 20.10.2018)
2. Материалы заседания Совета при президенте по стратегическому развитию и приоритетным проектам 13 июля 2016 года. [Электронный ресурс]: Сайт Президента РФ. 2016. URL: <http://www.kremlin.ru/events/president/news/52504> (дата обращения: 20.10.2018)
3. Положение о Департаменте управления проектами Губернатора Свердловской области и Правительства Свердловской области (утверждено Распоряжением Губернатора Свердловской области от 30 октября 2017 года № 249-РГ) [Электронный ресурс]: Официальный интернет-портал правовой информации Свердловской области. 2017 URL: <http://www.pravo.gov66.ru/media/pravo/249-РГ.pdf>
4. Послание Президента Российской Федерации В.В. Путина Федеральному Собранию 2015. [Электронный ресурс]: Сайт Президента РФ. 2015. URL: <http://kremlin.ru/events/president/news/50864> (дата обращения: 03.09.2018)
5. Постановление Правительства Российской Федерации от 15.10.2016 № 1050 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» [Электронный ресурс]: Сайт Правительства РФ. 2016. URL: <http://government.ru/docs/24918/> (дата обращения: 10.09.2018)
6. Презентация «Об организации проектной деятельности в Свердловской области» [Электронный ресурс]: Сайт Правительства Свердловской области. 2018. URL: [www.midural.ru/download.php?id=2018313940.pdf](http://www.midural.ru/download.php?id=2018313940.pdf) (дата обращения: 20.10.2018)
7. Список участников финального тура конкурса профессионального управления проектной деятельностью «Проектный Олимп 2018» [Электронный ресурс]: Сайт Аналитического центра при Правительстве Российской Федерации. 2018. URL: <http://ac.gov.ru/files/content/17858/uchastniki-finalnogo-tura-2018-pdf.pdf> (дата обращения: 20.10.2018)
8. Указ Президента Российской Федерации №306 от 30.06.2016 г. «О Совете при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и приоритетным проектам» [Электронный ресурс]: Сайт Президента РФ. 2016. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/40945> (дата обращения: 03.09.2018)

## ОСОБЕННОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПОЛИТИКИ НА УРОВНЕ РЕГИОНА РОССИИ НА ПРИМЕРЕ СЕВАСТОПОЛЯ

**Ключевые слова:** инвестиционная политика, инвестиционная деятельность, инвестиции, регион, особенности реализации региональной инвестиционной политики, инструменты инвестиционной политики региона.

**Аннотация** Севастополь, Балаклава имеют поразительное разнообразие ресурсов: природных, исторических и рекреационных. Это создает огромный потенциал для развития туризма. Но, как показывает практика, количество гостей не достигает возможных величин. Севастополь нуждается в совершенствовании инвестиционной деятельности. В статье рассмотрены понятие, цели и основные инструменты инвестиционной политики РФ, а также раскрыто современное состояние инвестиционной деятельности Севастополя. В ходе исследования была проанализирована концепция одного из приоритетных проектов города Севастополя, его роль в социально-экономическом развитии города и увеличении инвестиционной привлекательности региона. В заключении представлены результаты предложенных изменений.

Инвестиционная политика государства – особый вид деятельности, направленный на стимулирование инвестиционной привлекательности государства в глазах иностранных инвесторов, формирование стабильно благоприятного инвестиционного климата, а также обеспечение высокой эффективности привлечения и использования инвестиций<sup>205</sup>.

Целями инвестиционной политики государства является:

- привлечение новых инвестиционных ресурсов из различных источников;
- создание правовых условий и гарантий, совершенствование системы льгот и санкций для развития инвестиционного процесса;
- стимулирование предпринимательства и частных инвестиций;
- создание дополнительных рабочих мест<sup>206</sup>.

Для Российской Федерации, находящейся на пути к развитой рыночной экономике, актуален вопрос исследования инвестиционной политики, как на макро-, так и на микро-уровне. Ведь инвестиции – это основа развития города в таких сферах, как промышленность, инфраструктура, появления инновационных проектов, повышение конкурентоспособности города. Этим и обусловлена актуальность данного исследования.

Главной задачей экономики России является усиление инвестиционной активности. Но инвестиции государства довольно ограничены. Следовательно, ставка должна быть сделана на частные инвестиции, отечественные и иностранные. Для привлечения денежных средств необходимо оптимизировать инвестиционную привлекательность. Но прежде чем

---

\* Баранова Ирина Сергеевна – студент 2-го курса бакалавриата, кафедра управления филиала МГУ имени М.В. Ломоносова в г. Севастополе, Севастополь, РФ. E-mail: [Irina-baranova-1998@mail.ru](mailto:Irina-baranova-1998@mail.ru)

<sup>205</sup> Федеральный закон «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» от 25.02.1999г. № 39-ФЗ

<sup>206</sup> Акулич М.В. Инвестиционный маркетинг. Инвестиционная привлекательность страны, региона, отрасли. М.: Издательские решения, 2017. – 107 с.

рассматривать направления повышения инвестиционной привлекательности, следует ознакомиться с основными понятиями.

Федеральный закон «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» от 25.02.1999г. № 39-ФЗ определяет инвестиции как денежные средства, ценные бумаги, иное имущество, в том числе имущественные права, иные права, имеющие денежную оценку, вкладываемые в объекты предпринимательской и (или) иной деятельности в целях получения прибыли и (или) достижения иного полезного эффекта<sup>207</sup>.

Инвестиционная привлекательность – это категория экономики, которая отличается значительным эффектом при использовании вложенных средств, способностью увеличивать их доходность, тем самым, повышая технологическое состояние производства и характеристики его качества<sup>208</sup>.

Инвестиционная привлекательность региона – интегральная характеристика отдельного региона страны с позиции инвестиционного климата, уровня развития инвестиционной инфраструктуры, возможностей привлечения инвестиционных ресурсов и других факторов, существенно влияющих на формирование доходности инвестиций и инвестиционных рисков<sup>209</sup>.

Инвестиционный климат – это совокупность различных факторов, посредством которых можно определить состояние внешней инвестиционной среды, в которой предполагается осуществление и развитие конкретного инвестиционного процесса. Понятие инвестиционного климата используется при планировании инвестиций и на уровне страны, и на уровне региона.

К основным принципам инвестиционной политики государства на современном этапе можно отнести:

- снижение реальных процентных ставок;
- формирование организационно-правовых предпосылок снижения инвестиционных рисков;
- повышение эффективности использования бюджетных инвестиционных ресурсов<sup>210</sup>.

Для возникновения инвестиционных ресурсов, формирующих инвестиционный потенциал, необходимы следующие условия: существование сбережений и способность населения делать текущие сбережения; возможность обслуживания долга; иностранные займы и инвестиции.

Масштабы и эффективность реализации инвестиционного потенциала определяются степенью благоприятности инвестиционного климата. На инвестиционный климат воздействуют следующие факторы:

1. Геополитическое положение региона и его природно-ресурсный потенциал.
2. Производственный и финансовый потенциал региона и состояние региональных товарных рынков.

---

<sup>207</sup> Федеральный закон «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» от 25.02.1999г. № 39-ФЗ

<sup>208</sup> *Зубарева К.А.* Оценка инвестиционной привлекательности региона. М.: Полиграф-Информ, 2016. – 240 с.

<sup>209</sup> *Асаул А.Н.* Инвестиционная привлекательность региона. СПб.: СПбГАСУ, 2015. – 120 с.

<sup>210</sup> *Акулич М.В.* Инвестиционный маркетинг. Инвестиционная привлекательность страны, региона, отрасли. М.: Издательские решения, 2017. – 107 с.

3. Уровень развития рыночной инфраструктуры, таких ее инвесторов, как банки, биржи, оптово-розничные фирмы, торговые дома, страховые, инвестиционные, лизинговые компании, инвестиционные фонды и др.

4. Внешнеэкономические риски.

На практике регионы имеют возможность применять следующие методы проведения инвестиционной политики:

- создание за счет средств региональных бюджетов страховых и залоговых фондов, гарантирующих соблюдение обязательств перед инвесторами;
- участие региональных органов власти в инвестиционной деятельности через предоставление бюджетных кредитов, выпуск государственных займов, государственных инвестиций.

Главным условием для развития Севастополя является создание комфортной городской среды и новых рабочих мест для жителей города. Для этого необходимо активизировать инвестиционную деятельность, направленную на привлечение денежных ресурсов, а также рациональное их вложение в приоритетные отрасли экономики.

В сложившихся экономических условиях одним из приоритетных направлений развития в сфере инвестирования является повышение инвестиционной привлекательности района Балаклавской бухты.

Балаклавская бухта и ее окрестности обладают поразительным разнообразием природных ресурсов, богатым историко-культурным наследием, что создает огромный туристско-рекреационный потенциал, в настоящее время неосвоенный и недооцененный. Основными конкурентными преимуществами Балаклавы являются:

- выгодное географическое расположение;
- мягкий климат;
- развитая отрасль виноделия;
- известность как исторического бренда;
- наличие потенциала для развития туризма;
- наличие базы для судостроения и судоремонта<sup>211</sup>.

Но по предварительным подсчетам Балаклаву посещает около 400 тысяч гостей в год, тогда как это число может достигнуть 1 миллиона человек.

Увеличить инвестиционную привлекательность Балаклавы можно за счет освоения черноморской акватории и развития туризма, в том числе яхтенного. Конечно, не упуская из внимания исторический бренд бухты. На это направлен приоритетный проект города Севастополя «Комплексное гражданское развитие района Балаклавской бухты как международного центра туризма».

В задачах проекта заложена разработка комплексных предложений по социально-экономическому развитию Балаклавского муниципального округа, преобразование территорий Балаклавы в значимый международный центр туризма и привлечение государственных и внебюджетных инвестиций. В рамках развития района Балаклавской бухты планируются площадки для внебюджетных инвестиционных проектов с общим объемом инвестиций около 12 млрд. руб., в том числе по строительству гостиничного комплекса, многофункционального общественного центра с парковой зоной, судоремонтного комплекса. Также Правительство Севастополя инициировало ряд мероприятий,

---

<sup>211</sup> Инвестиционный портал Севастополя / [Электронный ресурс] URL: <http://investsevastopol.ru/> (дата обращения: 29.09.2018).

способствующих повышению привлекательности региона для захода парусных и моторных яхт. Планируется создание яхтенной марины.

Заключительный этап в благоустройстве Балаклавской бухты — разработка дизайн-кода и навигации. Дизайн-код спасет исторические здания от визуального мусора, а продуманная навигация поможет ориентироваться в бухте.

Чувство гордости жителей за свой регион, патриотизм, территориальная идентичность – все это вызывает интерес к процессу создания регионального бренда. Наличие этих черт является важным стимулом для актуализации проблемы регионального брендинга. «Исторический» региональный бренд, в свою очередь, позволяет решить проблему уникальности.

Правительство Севастополя планирует направить на развитие инвестиционной привлекательности Севастополя более 6 млрд рублей. На продвижение инвестиционных возможностей региона и реализацию отдельных проектов в бюджете на 2017 год было заложено 123 млн 250 тыс. рублей, в том числе на комплексное развитие Балаклавской бухты.<sup>212</sup>

Правовыми основаниями подготовки проекта являются следующие документы:

1. Перечень поручений Президента Российской Федерации по итогам поездки в Севастополь от 07.09.2017 № Пр-1772, п.2 б)

2. Перечень поручений Президента Российской Федерации от 13.10.2016 № Пр-1970ГС по итогам заседания президиума Государственного совета Российской Федерации 15.09.2016 (пп. «б» п. 3).

3. Постановление Правительства РФ от 11 августа 2014 г. № 790 «Об утверждении федеральной целевой программы "Социально-экономическое развитие Республики Крым и г. Севастополя до 2020 года».

4. Постановление Правительства Севастополя от 24.10.2016 г. № 1005-ПП «Об утверждении государственной программы города Севастополя «Развитие инвестиционной деятельности в городе Севастополе на 2017-2020 годы».

5. Государственный контракт на выполнение научно - исследовательской работы по теме: «Разработка концепции гражданского развития района Балаклавской бухты города Севастополя в качестве международного центра туризма» № 16/17 от 27.09.2017 г. и доп. соглашение к гос. Контракту от 08.12.2017.

В прошлом существовало несколько проектов по развитию Балаклавской бухты: например, концепция Артемия Лебедева и проект Балаклавского рудоуправления им. А.М. Горького «Балаклава Green». Но ни один не вписывался в местные реалии и не был утвержден. Разработчиком приоритетного проекта стал Проектный офис города Севастополя – Департамент экономического развития города Севастополя. Руководителем приоритетного проекта была назначена Литовко Мария Александровна. А также создана рабочая группа по управлению приоритетным проектом. В состав рабочей группы вошли руководители исполнительных органов государственной власти города Севастополя и их структурных подразделений.

Концепцию реконструкции Балаклавской бухты на основании государственного контракта на научно-исследовательскую работу, заключенного по результатам открытого конкурса, подготовила компания «Геоплан». ООО «Проектный институт «Геоплан» – одна

---

<sup>212</sup> Правительство Севастополя / [Электронный ресурс] URL: <https://sevastopol.gov.ru/> (дата обращения: 27.09.2018).

из ведущих компаний Крыма в области градостроительства, инженерных изысканий, кадастровых, картографических и оценочных работ, архитектурно-строительного проектирования, создания и внедрения геоинформационных систем.

Во время разработки приоритетного проекта города Севастополя «Комплексное гражданское развитие района Балаклавской бухты как центра международного туризма» на различных презентациях представляли концепцию развития Балаклавы Артемия Лебедева с разрешения автора. Его концепция не являлась официальным заказом Правительства Севастополя. Лишь некоторые положения были схожи.

Комплексное гражданское развитие Балаклавы направлено не только на увеличение числа туристов, а также на решение множества проблем местных жителей. Таких как, нехватка рабочих мест, дефицит очистных канализационных сооружений, транспортный коллапс в пик туристического сезона, а также грязное и шумное производство Рудоуправления. Перенос дробильной фабрики за пределы Балаклавы позволил бы освободить порядка 27 га земли под общественные зоны – парки, смотровые площадки, перехватывающие парковки и избавить жителей и туристов от фабричного грохота и пыли.<sup>213</sup> Договор о ликвидации производственных мощностей на территории Балаклавы был подписан в июле 2018г.

Одним из главных условий контракта стало сохранение численности сотрудников на дробильной фабрике. Что касается местных рыбаков, они также не пострадают. Часть территории будет модернизирована и благоустроена для размещения судов местных жителей.

1 июля 2018г. в Балаклаве прошли публичные слушания, на которых местные жители смогли задать все интересующие их вопросы и высказать свои рекомендации. Все пожелания горожан были учтены и дополнены к основной концепции.

Данный проект был поддержан архитектурным обществом Севастополя и представителями общественной инициативы «Севпарки». Все участники собрания внесли ценные рекомендации. Например, соблюдение баланса обслуживания местного населения и приезжих; баланс исторически сложившегося архитектурного облика набережной и новых сооружений, которые возникнут в связи с проведением реконструкции. Разработчики приняли к сведению все поправки и в итоговом варианте концепции сошлись интересы и населения, и экспертных групп.

В настоящее время уровень инвестиционной привлекательности Балаклавской бухты является средним по сравнению с другими субъектами. Так же, анализируя инвестиционную привлекательность Балаклавского муниципального округа, можно сделать вывод, что регион относится к группе со средним потенциалом и низкими рисками, что говорит о его малосущественной, но всё же существующей привлекательности для инвесторов.

Балаклавский муниципальный округ имеет хорошие перспективы в развитии, и для того чтобы повысить инвестиционную привлекательность района Балаклавской бухты и Севастополя в целом, необходимо реализовать разработанный приоритетный проект.

Результатом предложенных изменений будет являться следующее:

– региональный бренд поднимет рейтинг Балаклавы и города Севастополя на туристическо-социальном уровне, ведь «известность» района Балаклавской бухты является значительным фактором инвестиционной привлекательности;

---

<sup>213</sup> РИА Новости Крым: Из Балаклавы уберут дробильную фабрику, загрязняющую город / [Электронный ресурс] URL: <https://crimea.ria.ru/society/20170209/1109069710.html>.



– реализация проекта развития Балаклавы обеспечит приток новых инвесторов как отечественных, так и зарубежных.

### Список литературы

1. Федеральный закон «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» от 25.02.1999г. № 39-ФЗ
  2. Акулич М.В. Инвестиционный маркетинг. Инвестиционная привлекательность страны, региона, отрасли. М.: Издательские решения, 2017. – 107 с.
  3. Асаул А.Н. Инвестиционная привлекательность региона. СПб.: СПбГАСУ, 2015. – 120 с.
  4. Зубарева К.А. Оценка инвестиционной привлекательности региона. М.: Полиграф-Информ, 2016. – 240 с.
  5. Правительство Севастополя / [Электронный ресурс] URL: <https://sevastopol.gov.ru/> (дата обращения: 27.09.2018).
  6. Департамент экономического развития города Севастополя / [Электронный ресурс] URL: <https://sevastopol.gov.ru/government/podrazdeleniya/dept-e%D1%81on/> (дата обращения: 29.09.2018).
  7. Инвестиционный портал Севастополя / [Электронный ресурс] URL: <http://investsevastopol.ru/> (дата обращения: 29.09.2018).
  8. РИА Новости Крым: Из Балаклавы уберут дробильную фабрику, загрязняющую город / [Электронный ресурс] URL: <https://crimea.ria.ru/society/20170209/1109069710.html>. (дата обращения: 29.09.2018).
  9. Проект концепции развития Балаклавской бухты будет обнародован через пару недель / [Электронный ресурс] URL: <https://sluga92.ru/proekt-kontseptsii-razvitiya-balaklavskoj-buhty-budet-obnarodovan-cherez-paru-nedel/> (дата обращения: 29.09.2018).
  10. В Балаклаве обсудили вторую «Балаклаву-Грин» / [Электронный ресурс] URL: <http://sevastopol.press/2018/06/04/v-balaklave-obsudili-vtoruju-balaklavu-grin/> (дата обращения: 29.09.2018).
  11. По поручению Путина: Нью-Васюки в Балаклаве / [Электронный ресурс] URL: <https://ru.krymr.com/a/29016448.html> (дата обращения: 29.09.2018).
-

## ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ СИСТЕМОЙ ГАЗОСНАБЖЕНИЯ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ ГОРОД-КУРОРТ КИСЛОВОДСК

**Ключевые слова:** муниципальное управление, газоснабжение муниципалитета, инструменты управления, система газоснабжения, управление газоснабжением, город-курорт Кисловодск

**Аннотация** Рассматриваются сущность и значение процесса управления газификацией и газоснабжением муниципалитета на примере города-курорта Кисловодска. Анализируются организационно-экономические инструменты данного процесса, подчеркивает инновационный характер новых способов и форм систематической связи компании и абонентов, таких как использование опций «Личный кабинет абонента» и «Интернет-приемная» на сайте газораспределяющей компании, реализация маркетинговых и организационно-управленческих мероприятий по стимулированию платежной дисциплины, установки приборов учета, соблюдения правил использования газа населением. Оценивается эффективность этих инструментов как инновационных и действенных в управлении газоснабжением города.

Одним из важных компонентов качества и уровня жизни населения является уровень коммунального благоустройства жилища, которое среди прочих включает в себя наличие газоснабжения. Выступая наиболее экологически чистым и самым дешевым по стоимости видом топлива, природный газ способствует существенному улучшению условий проживания населения, особенно в сельских поселениях, поскольку приносит значительные качественные позитивные изменения в их повседневную жизнь. К тому же наличие газа как вида топлива в пределах определенных населенных пунктах является фактором, привлекательным для размещения в их пределах современных производственных объектов и жилищно-коммунальной инфраструктуры. В связи с этим, вопросы газоснабжения муниципальных образований являются приоритетными в их развитии и рассматриваются как на государственном, так и на региональном уровне.

Главным средством решения проблемы обеспечения населенных пунктов страны природным газом является процесс их газификации. Не смотря на то, что Российская Федерация является крупнейшей страной в мире по запасам газового топлива и занимает лидирующее место по его добыче, уровень газификации территории страны является недостаточным. Это объясняется комплексом как природных, так и экономических факторов, в том числе и пространственной дифференциацией страны. В то же время в последние годы со стороны органов государственной власти и ПАО «Газпром» как компании, концентрирующей у себя ресурсы и полномочия добычи и транспортировки газа, предпринимаются более интенсивные меры по решению явно низкого уровня газификации регионов страны<sup>214</sup>. Это относится в том числе и к южнороссийскому макрорегиону, где

---

\*Кудряшев Дмитрий Евгеньевич — магистрант 3 курса ФГБОУ ВО «Донской государственной технической университет», г. Ростов-на-Дону, Россия. Сухинин Сергей Александрович, к.пед.н., доцент кафедры «Экономика» ФГБОУ ВО «Донской государственной технической университет», г. Ростов-на-Дону, Россия.

<sup>214</sup> Брюханов О.Н. Жила В.А., Плужников А.И. Газоснабжение М.: Академия, 2008. 448 с.

сложности связаны не только с удаленностью от основной топливной базы страны, но и горным рельефом. В то же время значительная концентрация населения в регионах Северного Кавказа требует активизации процесса газификации населенных пунктов, а применительно к Кавказским Минеральным водам, которые выбраны территорией рассмотрения в данном исследовании, это имеет еще и экологическое значение, поскольку газ в наименьшей степени загрязняет окружающую среду традиционного региона развития рекреации, не нарушая хрупкий баланс взаимодействия с природой в этих местностях.

Управление процесса газификации основывается на проектном методе, выраженном в разработке и реализации конкретных инженерно-технических проектов прокладки газопроводов в населенные пункты<sup>215</sup>. В институционально-организационном плане данным процесс является достаточно сложным, многоэтапным и осуществляется в процессе взаимодействия государства и хозяйствующих субъектов газовой отрасли, населения как конечного потребителя и организаций, осуществляющих прокладку газопроводов<sup>216</sup>.

Газификация территорий муниципалитетов с целью перевода населения и предприятий на более стабильное в своем ценообразовании, эффективное и экологически чистое топливо была и остается одним из приоритетных направлений улучшения условий их социально-экономического развития. В реализации данного процесса принимают участие все заинтересованные стороны – органы государственного и регионального управления, местные администрации муниципалитетов, газоснабжающие организации группы компаний ПАО «Газпром», население как потребитель природного газа и услуг по газификации их жилища<sup>217</sup>. Наличие большого количества субъектов процесса газификации обуславливает его организационно-экономическую сложность и создает определенные трудности объективного и субъективного характера в его управлении.

Реализация проектов газификации муниципалитетов основано на программах газификации регионов Российской Федерации, основным исполнителем которой являются компании группы ПАО «Газпром». В отношении отдельных субъектов федерации у ПАО «Газпром» имеются генеральные схемы их газоснабжения и газификации, на основе которых совместно с региональными органами исполнительной власти разрабатывают и утверждают комплексные программы газификации муниципалитетов, находящихся на их территории. Так, применительно к Ставропольскому краю и городу-курорту Кисловодску, являвшимися объектами рассмотрения в нашем исследовании, документами регламентирующими их газификацию являются Программа газификация регионов РФ по Ставропольскому краю, утвержденная Председателем Правления ПАО «Газпром» А.Б. Миллером от 19.12.2006 г. № 01-149<sup>218</sup> и краевая программа «Газификация жилищно-коммунального хозяйства, промышленных и иных организаций Ставропольского края на 2017-2021 годы»<sup>219</sup>, ежегодно корректируемая в соответствии с проведенными работами и выделяемыми финансами на ее дальнейшую реализацию.

---

<sup>215</sup> Миргородская Е.О., Сизякина М.С. Потенциал и проблемы государственного регулирования жилищно-строительной сферы российской экономики // Journal of Economic Regulation. 2010. Т. 1. № 2. С. 16-29.

<sup>216</sup> Гуженко О.И. Институциональная экономика / учебное пособие. Ростов-на-Дону: Изд-во Рост. госуд. стрит. ун-та, 2015. 148 с.

<sup>217</sup> <sup>217</sup> Миллер А.Б. О реализации программы газификации регионов Российской Федерации // Правительство России. Официальный сайт [Электронный ресурс] URL: <http://static.government.ru/media/files/tbYe0YkkBtPaPL4OCUAEFuNXuaNsXNXb.pdf> (дата обращения 16.10.2018).

<sup>218</sup> Приоритетные направления деятельности // ООО «Газпром межрегионгаз Ставрополь». Официальный сайт [Электронный ресурс] URL: <https://www.regiongaz.ru/about> (дата обращения 16.10.2018).

<sup>219</sup> Краевая программа «Газификация жилищно-коммунального хозяйства, промышленных и иных организаций Ставропольского края на 2017-2021 годы» (с изменения, внесенными в августе 2018 г.). Утверждена распоряжением Губернатора Ставропольского края от 06 февраля 2017 г. № 61-р. // Техэксперт. Информационно-справочная система АО «Кодекс» [Электронный ресурс] URL: <http://docs.cntd.ru/document/445068889> (дата обращения 17.10.2018).

В системе газификации муниципальных образований имеет место дифференциация в исполнении инженерно-технических работ по строительству газопроводов, их подключению к источнику газоснабжения, вводу в эксплуатацию и самого процесса поставки газа во вновь построенные газораспределительные сети. Так, на территории города-курорта Кисловодска работы по прокладке магистральных газопроводов и транспортировкой газа по ним занимается ООО «Газпром трансгаз Ставрополь»<sup>220</sup>, строительством газораспределительных сетей на муниципальном уровне занимается АО «Кисловодскгоргаз» как дочерняя компания АО «Газпром газораспределение Ставрополь»<sup>221</sup>, поставщиком газа конечным потребителям является ООО «Газпром межрегионгаз Ставрополь»<sup>222</sup>. В своей деятельности указанные институциональные образования используют ряд организационно-управленческих инструментов, направленных на стимулирование газификации жилья в населенном пункте, повышения уровня безопасности процесса газоснабжения и усиления дисциплины оплаты за потребленный газ. Эти инструменты напрямую затрагивают как интересы газоснабжающих и газораспределительных организаций, так и жителей города, как конечных потребителей природного газа, и являются предметом нашего рассмотрения.

Важным направлением в системе управления газоснабжения является обеспечение и контроль за платежной дисциплиной абонентов – потребителей природного газа. Для борьбы с неплательщиками за потребление и транспортировку газа советом директоров ПАО «Газпром», а также федеральным и региональным правительством принято решение максимально усилить работу по снижению просроченной задолженности. Для этого специалисты АО «Кисловодскгоргаз» и ставропольского филиала компании «Газпром межрегионгаз Ставрополь» систематически осуществляют обход своих абонентов, уклоняющихся от оплаты за газ, по месту их проживания (для населения) или постоянного нахождения (для предприятий и организаций различных форм собственности). Часть должников способны оперативно погасить образовавшуюся задолженность, что и делают в ближайшие дни после посещения их газовой службой. Для тех же, кто проигнорировал уведомление о необходимости оплатить задолженность, существует и более жесткий метод убеждения – принудительное отключение от системы газоснабжения в соответствии с п. 45 «Правил поставки газа», утвержденных постановлением Правительства РФ от 21.07. 2008 г. № 549<sup>223</sup>.

Рост задолженности за газ потребителей вызывает напряжение не только у поставщика газа, но и в самом муниципальном образовании. Неплатежи населения и нестабильная оплата организаций, финансируемых из регионального и городского бюджета, и преднамеренные банкротства теплоснабжающих предприятий становятся факторами, препятствующими стабильному и устойчивому газоснабжению всего города Кисловодска. При выявлении долговых ситуаций, представители поставщика газа в лице «Газпром межрегионгаз Ставрополь», в соответствии с законодательными и нормативными актами предпринимают меры воздействия и принуждения – не позднее, чем за 20 дней абоненту-должнику заказным письмом направляется уведомление о предстоящем прекращении поставки газа. Действующее законодательство не предусматривает обязательное наличие судебного решения для ограничения подачи газа недобросовестному абоненту.

Дисциплина оплаты за газ является важной мерой в достижении стабильного газоснабжения города-курорта Кисловодск. Согласно договору поставки газа, абонент обязан ежемесячно (до 10 числа текущего месяца) сообщать поставщику газа показания своего

---

<sup>220</sup> О компании «Газпром трансгаз Ставрополь» // ООО «Газпром трансгаз Ставрополь» [Электронный ресурс] URL: <http://stavropol-tr.gazprom.ru/> (дата обращения 17.10.2018).

<sup>221</sup> Кисловодскгоргаз // АО «Газпром газораспределение Ставрополь». Официальный сайт [Электронный ресурс] URL: <http://stavkraygaz.ru/about/gas-distribution-organisations/kislovodskgold/> (дата обращения 18.10.2018).

<sup>222</sup> О компании // Газпром межрегионгаз Ставрополь. Официальный сайт [Электронный ресурс] URL: <https://www.regiongaz.ru/> (дата обращения 17.10.2018).

<sup>223</sup> О порядке поставки газа для обеспечения коммунально-бытовых нужд граждан/ Постановление Правительства РФ № 549 от 21 июля 2008 г. // КонсультантПлюс. Официальный сайт [Электронный ресурс] URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_78735/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_78735/) (дата обращения 18.10.2018).

прибора учета газа любым удобным способом. Сейчас для удобства абонентов есть несколько способов передачи показаний счетчика: по телефонам филиалов (они указаны на официальном сайте), через «Личный кабинет абонента» на сайте поставщика газа и внедренная компанией недавно услуга – мобильное приложение «Личный кабинет абонента» (рисунок 1), которое можно скачать на свой мобильный телефон<sup>224</sup>.

Для повышения устойчивой обратной связи между компанией и ее абонентами, «Газпром межрегионгаз Ставрополь» осенью 2017 года объявил о начале акции для потребителей. Для этого было необходимо установить мобильного приложения «Газпром межрегионгаз Ставрополь» (доступно в PlayMarket и App Store) или зарегистрироваться в «Личном кабинете абонента» на сайте [www.regiongaz.ru](http://www.regiongaz.ru), оплатить через данную электронную опцию свою задолженность за газ, и сумма указанной в квитанции пени будет сторнирована (рисунок 1)<sup>225</sup>. Такие действия компании дают возможность абонентам погасить свою задолженность удобно и выгодно.

**Рисунок 1. Интерфейс личного кабинета абонента на сайте «Газпром межрегионгаз Ставрополь»**

Источник: Личный кабинет абонента // Газпром межрегионгаз Ставрополь. Официальный сайт [Электронный ресурс] URL: <http://lk.regiongaz.ru/> (дата обращения 17.10.2018).

В последние годы «Газпром межрегионгаз Ставрополь» активно проводит действия по активизации установки приборов учета газа населением. При этом следует отметить, что экономия энергоресурсов прежде всего выгодна самим потребителям. Поэтому, населению города-курорта Кисловодск со стороны АО «Кисловодскгоргаз» постоянно разъясняются рекомендации о необходимости установки прибора учета газа. Если потребитель при установке или замене счетчика желает воспользоваться услугами сторонних компаний, то ему в свете актуальности вопросов безопасности нужно обязательно согласовать эти действия с АО «Кисловодскгоргаз» как газораспределительной организацией на территории обслуживания.

<sup>224</sup> Личный кабинет абонента // Газпром межрегионгаз Ставрополь. Официальный сайт [Электронный ресурс] URL: [https://www.regiongaz.ru/potrebitelyam/informatsiya\\_dlya\\_fizicheskikh\\_lits/](https://www.regiongaz.ru/potrebitelyam/informatsiya_dlya_fizicheskikh_lits/) (дата обращения 17.10.2018).

<sup>225</sup> Там же

Для успешного перехода на новые приборы учета компания «Газпром газораспределение Ставрополь» разработала конкретные организационные рекомендации для потребителей, разъясняющих механизм их действий в виде своеобразного алгоритма:

1. К использованию допускаются только те приборы, которые внесены в Государственный реестр средств измерений.

2. При выборе счетчика следует обратить внимание на его эксплуатационные и технические характеристики.

Каждый счетчик имеет свой срок службы, по истечении которого прибор подлежит проверке. В зависимости от модификации счётчика, срок его проверки составляет от 3 до 12 лет<sup>226</sup>.

Для выполнения требований Федерального закона № 261-ФЗ «Об энергосбережении и повышении энергетической эффективности и о внесении изменений в отдельные законодательные акты РФ» потребители имеют возможность приобрести и установить прибор учета газа не только единовременно, но и в рассрочку<sup>227</sup>. Оформить данную услугу в рамках № 261-ФЗ собственникам жилья необходимо обратиться в АО «Кисловодскгоргаз» и заключить соответствующий договор. Документ регламентирует порядок погашения стоимости счетчика и работ по его установке сроком до 5 лет разными долями по ставке рефинансирования Центрального банка РФ, действующей на момент заключения договора. По желанию потребитель может установить условия оплаты с меньшим периодом рассрочки или погасить остаток суммы единовременно.

С 2013 г. работа с абонентами в клиентском центре АО «Кисловодскгоргаз» осуществляется по принципу «единого окна»<sup>228</sup>. Обращаясь всего лишь к одному оператору клиентского центра АО «Кисловодскгоргаз», будущие потребители газа могут получить в кратчайшие сроки весь спектр услуг – от выдачи технических условий и заказ проекта, до консультаций по выбору и покупке газового оборудования. Потребителю не нужно отстаивать очередь самому и контактировать со всеми необходимыми службами, поскольку промежуточным сбором информации и исполнительно-технической документации занимаются специалисты газораспределительных организаций по заявке абонента в «единое окно».

В основу работы принципа «Единое окно» положена схема: заявитель приходит три раза (за исключением самых сложных, требующих принятия нестандартных решений случаев). Первый раз – сдать необходимые документы, второй – получить готовый, полностью оформленный пакет документов, и третий раз – оформить договорные отношения на техническое обслуживание и поставку газа. «Единое окно» включает в себя комплекс работ:

- прием и оперативное обслуживание/консультирование клиентов;
- регистрация и учет поступающих документов;
- подготовка необходимых данных производственным подразделениям для выполнения работ;

---

<sup>226</sup> Приборы учета газа // Газпром межрегионгаз Ставрополь. Официальный сайт [Электронный ресурс] URL: [https://www.regiongaz.ru/potrebitelyam/informatsiya\\_dlya\\_fizicheskikh\\_lits/priboryi\\_ucheta\\_gaza/](https://www.regiongaz.ru/potrebitelyam/informatsiya_dlya_fizicheskikh_lits/priboryi_ucheta_gaza/) (дата обращения 17.10.2018).

<sup>227</sup> Об энергосбережении и о повышении энергетической эффективности и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации. Федеральный закон от 23.11.2009 N 261-ФЗ // КонсультантПлюс [Электронный ресурс] URL: Официальный сайт. [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_93978/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_93978/) (дата обращения 17.10.2018).

<sup>228</sup> Единое окно // АО «Газпром газораспределение Ставрополь». Официальный сайт [Электронный ресурс] URL: <http://www.stavkragaz.ru/consumer/single-window/> (дата обращения 17.10.2018).

- программное обеспечение работы с клиентской базой, в том числе через электронные средства информирования и Интернет;
- контроль оформления документов согласно действующему законодательству и нормативным актам;
- формирование и ведение электронного архива;
- защита информации («личного кабинета» клиента) от несанкционированного доступа;
- информирование потребителя обо всех событиях, связанных с выполнением работ по газификации<sup>229</sup>.

Главными преимуществами «единого окна» АО «Кисловодскгоргаз» является значительная экономия времени клиента и снижение уровня бюрократических проволочек в решении жизненно важных вопросов газификации и газоснабжения населения и предприятий. Так, именно единое окно позволяет добиться сокращения сроков по проведению работ, связанных с полной газификацией объекта до 60 календарных дней. Взаимодействие между специалистами внутри АО «Кисловодскгоргаз», как газораспределительной организации, регламентировано и происходит без участия клиента.

Компания «Газпром газораспределение Ставрополь» стремится, чтобы сотрудничество с потребителями было максимально комфортным, устойчивым и систематичным. Свои предложения или замечания по работе газораспределительных организаций, в том числе и АО «Кисловодскгоргаз», потребители могут направить в Интернет-приемную компании. Сама форма обращения через Интернет-приемную включает следующие организационно-информационные позиции:

1. Тема обращения.
2. ФИО обратившегося.
3. Место жительства обратившегося
4. Контактные данные (телефон, электронная почта).
5. Текст обращения с возможностью прикрепления сопутствующих файлов<sup>230</sup>.

Интернет-приемная является одной из прогрессивных форм обратной связи АО «Кисловодскгоргаз» со своими клиентами. Она позволяет оперативно выявлять и отслеживать проблемные ситуации в обслуживании абонентов, оперативно решать проблемы газификации, реагировать на имеющиеся проволочки в деятельности отдельных служб компании.

Таким образом, обобщая вышесказанное, можно отметить, что с целью развития системы газоснабжения муниципального образования город-курорт Кисловодск, АО «Кисловодскгоргаз», как территориальное подразделение «Газпром газораспределение Ставрополь», применяет ряд прогрессивных организационно-экономических инструментов. Они являются инновационными формами обратной связи с клиентами, позволяющими увеличить степень комфортности обслуживания и оперативности действий в сфере газоснабжения населения города-курорта Кисловодск.

### **Список литературы**

1. Брюханов О.Н. Жила В.А., Плужников А.И. Газоснабжение М.: Академия, 2008. 448 с.

<sup>229</sup> Единое окно // АО «Газпром газораспределение Ставрополь». Официальный сайт [Электронный ресурс] URL: <http://www.stavkragaz.ru/consumer/single-window/> (дата обращения 17.10.2018).

<sup>230</sup> Интернет-приемная // АО «Газпром газораспределение Ставрополь». Официальный сайт [Электронный ресурс] URL: <http://stavkragaz.ru/about/internet-reception/> (дата обращения 17.10.2018).

2. Гузенко О.И. Институциональная экономика / учебное пособие. Ростов-на-Дону: Изд-во Рост. госуд. строит. ун-та, 2015. 148 с.
3. Единое окно // АО «Газпром газораспределение Ставрополь». Официальный сайт. URL: <http://www.stavkragaz.ru/consumer/single-window/> (дата обращения 17.10.2018).
4. Интернет-приемная // АО «Газпром газораспределение Ставрополь». Официальный сайт. URL: <http://stavkragaz.ru/about/internet-reception/> (дата обращения 17.10.2018).
5. Кисловодскгоргаз // АО «Газпром газораспределение Ставрополь». Официальный сайт. URL: <http://stavkragaz.ru/about/gas-distribution-organisations/kislovodskgold/> (дата обращения 18.10.2018).
6. Краевая программа «Газификация жилищно-коммунального хозяйства, промышленных и иных организаций Ставропольского края на 2017-2021 годы» (с изменения, внесенными в августе 2018 г.). Утверждена распоряжением Губернатора Ставропольского края от 06 февраля 2017 г. № 61-р. // Техэксперт. Информационно-справочная система АО «Кодекс». URL: <http://docs.cntd.ru/document/445068889> (дата обращения 17.10.2018).
7. Личный кабинет абонента // Газпром межрегионгаз Ставрополь. Официальный сайт. URL: <http://lk.regiongaz.ru/> (дата обращения 17.10.2018).
8. Миллер А.Б. О реализации программы газификации регионов Российской Федерации // Правительство России. Официальный сайт. URL: <http://static.government.ru/media/files/tbYe0YkkBtPaPL4OCUAEFuNXuaNsXNXb.pdf> (дата обращения 16.10.2018).
9. Миргородская Е.О., Сизякина М.С. Потенциал и проблемы государственного регулирования жилищно-строительной сферы российской экономики // Journal of Economic Regulation. 2010. Т. 1. № 2. С. 16-29.
10. О компании // Газпром межрегионгаз Ставрополь. Официальный сайт. URL: <https://www.regiongaz.ru/> (дата обращения 17.10.2018).
11. О компании «Газпром трансгаз Ставрополь» // ООО «Газпром трансгаз Ставрополь». URL: Официальный сайт. <http://stavropol-tr.gazprom.ru/> (дата обращения 17.10.2018).
12. О порядке поставки газа для обеспечения коммунально-бытовых нужд граждан/ Постановление Правительства РФ № 549 от 21 июля 2008 г. // КонсультантПлюс. Официальный сайт. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_78735/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_78735/) (дата обращения 18.10.2018).
13. Об энергосбережении и о повышении энергетической эффективности и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации. Федеральный закон от 23.11.2009 N 261-ФЗ // КонсультантПлюс. URL: Официальный сайт. [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_93978/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_93978/) (дата обращения 17.10.2018).
14. Приборы учета газа // Газпром межрегионгаз Ставрополь. Официальный сайт. URL: [https://www.regiongaz.ru/potrebitelyam/informatsiya\\_dlya\\_fizicheskikh\\_lits/priboryi\\_ucheta\\_gaza/](https://www.regiongaz.ru/potrebitelyam/informatsiya_dlya_fizicheskikh_lits/priboryi_ucheta_gaza/) (дата обращения 17.10.2018).
15. Приоритетные направления деятельности // ООО «Газпром межрегионгаз Ставрополь». Официальный сайт. URL: <https://www.regiongaz.ru/about> (дата обращения 16.10.2018).



## ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В УПРАВЛЕНИИ: РЕГИОНАЛЬНЫЙ АСПЕКТ

**Ключевые слова:** открытое правительство, информатизация, регионы Российской Федерации

**Аннотация** в статье рассматривается практика внедрения механизмов открытости в деятельность органов государственной власти и управления субъектов федерации. На основе анализа региональных правительственных порталов и сайтов подведомственных им организаций, собран эмпирический материал, который позволяет дать предварительную оценку данному процессу. Авторами описаны основные трудности, с которыми сталкиваются региональные власти при реализации данного проекта. Кроме того, рассмотрены механизмы развития гражданского общества, позволяющие любому жителю страны выступить с инициативой различного уровня и провести по ней открытое голосование с применением цифровых технологий.

В начале 2000-х гг. в нашей стране запущены проекты открытого государства и электронного правительства, нацеленные на развитие институтов гражданского общества, обеспечение более активного участия населения в управлении государством, доступность органов власти и управления разных уровней. Основной механизм, с помощью которого планируется реализовать данную задачу – широкое использование информационно-коммуникационных технологий, которые призваны обеспечить диалог власти и населения и сделать ее работу более прозрачной и понятной для граждан, бизнеса, общественных объединений и организаций. Эта программа включает в себя не только государственную власть в совокупности ее федерального и регионального уровней, но и муниципалитеты, на что нацелен проект «Открытый регион/муниципалитет», предполагающий формирование возможностей для более эффективной деятельности органов государственной власти субъектов федерации и местного самоуправления посредством введения механизмов открытости и общественного контроля<sup>231</sup>.

Анализ региональных практик открытости показывает, что не все субъекты федерации одинаково активно включились в эту работу (см. таблицу 1).

**Таблица 1 – Уровень развития информатизации по некоторым регионам РФ<sup>232</sup>**

Субъект РФ	Место в 2016 г.	Место в 2017 г.
Республика Башкортостан	31	7
Республика Саха (Якутия)	53	24
Краснодарский край	56	56
Архангельская область	44	41
Калужская область	14	30
Мурманская область	16	18

\* Алексеева Анастасия Дмитриевна — студентка 1 курса магистратуры, Новосибирский государственный технический университет, г. Новосибирск, Россия. Ситникова Виктория Федоровна — студентка 1 курса магистратуры, Новосибирский государственный технический университет, г. Новосибирск, Россия. Дудкина Марина Петровна — доцент кафедры экономической информатики, к.и.н., Новосибирский государственный технический университет, г. Новосибирск, Россия.

<sup>231</sup> Методические рекомендации по реализации принципов и механизмов (инструментов) открытости деятельности органов государственной власти и местного самоуправления в субъекте Российской Федерации (проект). URL: <http://open.gov.ru/upload/iblock/e1a/e1aafb5b43c80bb81b3c557f58ce11c7.pdf>

<sup>232</sup> Минкомсвязь представила рейтинг информатизации регионов-2017 [Электронный ресурс]. URL: <http://d-russia.ru/minkomsvyaz-predstavila-rejting-informatizatsii-regionov-2017.html>

Липецкая область	58	14
Магаданская область	15	70
Нижегородская область	19	57
Новгородская область	42	34
Омская область	39	40
Пермский край	23	35
Тверская область	41	62
Томская область	18	9
Санкт-Петербург	2	11

Из данных таблицы 1 очевидно, что перечисленные выше регионы имеют разные результаты внедрения практик открытости. Анализ табличных показателей свидетельствует о неустойчивости позиций регионов в федеральном рейтинге. Лидеры 2016 года – Краснодарский край, Липецкая область и Республика Саха (Якутия) – не подтвердили свои ведущие позиции в следующем 2017 году. Так Республика Башкортостан по результатам развития ИКТ-инфраструктуры потеряла 24 позиции. Возможен и обратный вектор развития. Его с наглядностью продемонстрировала Магаданская область, которая сумела подняться с 15 места в 2016 году на 55 позиций вверх. В 2017 году она стала безусловным лидером федерального рейтинга развития информатизации регионов РФ. Этому способствовали такие проекты как перевод госуслуг в электронную форму, внедрение государственной информационно-аналитической системы «Управление», информационных систем дистанционного образования и электронного дневника, электронной записи на прием к врачу, электронной медицинской карты, телемедицины, внедрения электронных средств оплаты проезда в общественном транспорте, онлайн-мониторинга движения и др.

Важно понимать, что при расчете места региона в федеральном рейтинге учитывается уровень развития специальных информсистем: ГИС «Контингент», ИС Управления транспортом, ЕГАИС, ГИС ГМП, Система-112 и ГИС «Энергоэффективность». Среди приоритетных подындексов-2017: ИКТ-инфраструктура, электронное правительство, ИКТ в сфере образования, ИКТ в сфере здравоохранения, ИКТ в сфере транспорта. При определении места регионов также принимается во внимание наличие у них собственных информационно-аналитических систем, которые, к сожалению, не всегда находятся в открытом доступе. Некоторые из них представлены только мониторинговых/ситуационных центрах региона.

Анализ региональных порталов показал, что субъекты федерации используют информационно аналитические системы на базе разных платформ, функционал и стоимость которых варьируется, поэтому наборы открытых данных, размещенных на них, могут отличаться. Существуют системы, которые не справляются с выгружаемой в них информацией, из-за чего возникают трудности при их использовании. Именно такая ситуация имеет место в Новосибирской области – одном из лидеров информатизации процессов управления и предоставления услуг населению. Поэтому здесь поставлена задача о создании/нахождении более подходящей платформы и дальнейшем её техническом обслуживании.

На данный момент правительство активно способствует тому, что бы граждане пользовались сайтом Госуслуги, который представляет собой Единый портал государственных услуг и функций (ЕПГУ). Будучи федеральным проектом, этот портал имеет привязку к каждому из 85 регионов РФ. Все услуги, размещенные на данном сайте, привязаны к региону и позволяют гражданину получить информацию об условиях ее

предоставления по месту его проживания. Этим объясняется растущая популярность Госуслуг у населения.

К ноябрю 2017 г. число пользователей – 62,6 млн человек, т.е. почти половина населения нашей страны<sup>233</sup>. Наиболее активными регионами, достигшими 70% показателя зарегистрированных в ЕСИА (единой системе идентификации и аутентификации) данного портала стали географически удаленные территории: Республика Тыва, Ненецкий, Ханты-Мансийский, Ямало-Ненецкий, Чукотский автономные округа, Республика Дагестан.

Столь мощный рост, на наш взгляд, объясняется минимум тремя причинами. Во-первых, услуги через интернет получить проще, быстрее и удобнее. Для этого достаточно иметь первоначальные навыки пользования ПК. Во-вторых, портал Госуслуг широко представлен в социальных сетях и имеет собственное мобильное приложение. В-третьих, любой гражданин, обращающийся на данный портал, получает обратную связь в форме ответов на свои запросы, жалобы и предложения.

Наиболее популярными услугами, за которыми граждане обращаются на портал, являются поиск работы, запись детей в детский сад, оказание адресной материальной помощи и компенсаций за услуги ЖКХ тем, кто имеет соответствующие льготы. Большой поток обращений на портале Госуслуги составляют жалобы. Они рассматриваются оперативно. Так, к примеру, только на сентябрь 2018 года было рассмотрено более 70% жалоб, поступивших из регионов (см. таблицу 2).

**Таблица 2 – Статистика жалоб на портале Госуслуги за сентябрь 2018 года<sup>234</sup>**

Регион	Жалоб подано	Жалоб рассмотрено
Москва	2106	2001
Санкт-Петербург	750	744
Московская область	649	636
Краснодарский край	378	371
Республика Татарстан (Татарстан)	369	367
Новосибирская область	367	346
Свердловская область	256	252

Анализ статистики позволяет сделать два вывода: Первый состоит в том, что лидером по количеству жалоб в их абсолютном выражении является столица – г. Москва. От нее существенно отстают другие регионы. Но обращает а себя внимание тот факт, что все шесть субъектов федерации, данные по которым приведены в таблице 2, это крупные и динамично развивающиеся территории, являющиеся лидерами в своих федеральных округах. Во-вторых, среди ведомств, которые в наибольшей степени подвергаются критике, лидируют Пенсионный фонд Российской Федерации, Министерство внутренних дел и особенно Главное управление по вопросам миграции и Главное управление обеспечения безопасности дорожного движения, а также Федеральная служба судебных приставов и Федеральная налоговая служба. Очевидно, что эта статистика косвенно свидетельствует о том, что наиболее важными для себя вопросами наши граждане считают вопросы социальной справедливости и общественной безопасности.

Интересна также информация, размещаемая на сайте Российской общественной организации, который представляет собой базу общественных инициатив для рассмотрения

<sup>233</sup> Минкомсвязь сообщила статистику использования ЕПГУ за 11 месяцев 2017 года [Электронный ресурс]. URL: <http://d-russia.ru/minkomsvyaz-soobshhila-statistiku-ispolzovaniya-epgu-za-11-mesyatsev-2017-goda.html>

<sup>234</sup> Госуслуги. Статистика за сентябрь 2018 [Электронный ресурс]. URL: <https://do.gosuslugi.ru/stat/region/>

их органами власти. Безусловно данный ресурс следует рассматривать в контексте формирования гражданского общества, как портал для самопроявления мнения населения по самым разным вопросам. Там размещено более 13,5 тысяч различных инициатив, за которые можно голосовать в режиме реального времени. Чтобы разместить инициативу на портале и проголосовать за любое из уже опубликованных предложений, пользователю необходимо пройти несложную процедуру регистрации. Информация по подсчёту голосов происходит каждую минуту. Инициативы на портале распределены, во-первых, на уровни: федеральный, региональный и муниципальный, во-вторых, по разделам или отраслям: транспорт, ЖКХ, здравоохранение и др. Анализ наиболее популярных инициатив всех уровней и разделов показывает, что самыми важными для граждан нашей страны являются вопросы ответственности депутатов за принимаемые решения, проблемы, связанные с льготами различных категорий населения, пенсионная реформа, вопросы, связанные с кредитованием, оказанием услуг мобильной связи и т.д. В контексте данной статьи особый интерес представляют инициативы граждан по вопросам государственного управления. Наиболее волнующими проблемами в этой сфере являются вопросы референдума, материального обеспечения высших должностных лиц государства и чиновников, которое предлагается приравнять к среднему уровню по стране, изменение судебной системы, привлечение иностранных консалтинговых и аудиторских компаний министерствами и ведомствами РФ<sup>235</sup>.

Сбор голосов за поддержку инициативы проходит в срок, не превышающий одного года. Портал Российская общественная инициатива тесно коррелируется с сервисом Госуслуги и количество голосов, необходимых для передачи предложения в соответствующие экспертные рабочие группы, можно там проследить.

Будущее любого предложения, размещенного в качестве инициатив, зависит от ее уровня, значения которых можно увидеть в таблице 3.

**Таблица 3 – Количество голосов для передачи предложения на рассмотрение в экспертную комиссию<sup>236</sup>**

<b>Значение инициативы</b>	<b>Количество голосов «за»</b>
Общероссийское значение	Не менее 100 000
Региональные (с населением более 2 млн человек)	100 000
Региональные (с населением не более 2 млн человек)	5% от числа жителей региона
Муниципальные	5% от количества населения муниципалитета

В случае, когда инициатива набирает достаточное количество голосов, она поступает на рассмотрение в экспертную рабочую группу федерального, регионального или муниципального уровня, которая должна вынести мотивированное решение о том, стоит ли по данной инициативе принимать нормативный акт и тем самым делать ее новым правилом жизни общества. Эксперты изучают предложения в течение двух месяцев и принимают документально оформленное решение о реализации или отклонении инициативы. Решение и его обоснование размещаются на сайте Российской общественной инициативы. Так, например, инициатива против повышения пенсионного возраста для россиян, голосование по которой закончилось 18 июня этого года, получила 102 185 голосов «за» и всего 1 508

<sup>235</sup> Российская общественная инициатива. URL: <https://www.roi.ru/>

<sup>236</sup> Мир госуслуг. URL: <https://mirgosuslug.ru/faq/portal-roi-ru.html>

голосов «против», т.е эта инициатива превысила установленный порог голосов и по ней была создана экспертная группа. Поскольку данная проблема находится в компетенции федерального уровня власти и управления, то она была направлена в правительственную комиссию на рассмотрение. Согласно заключению, которое сделала экспертная группа под председательством К.Чуйченко, разработка нормативного правового акта, направленного на реализацию данной общественной инициативы, признана нецелесообразно<sup>237</sup>. Однако очевидно, что такой ответ не удовлетворил граждан, и на сайте Российской общественной инициативы сегодня продолжают появляться предложения о необходимости проведения референдума по данному вопросу, вызывающие живой отклик у голосующих.

Всего по результатам инициатив на сегодняшний день вынесено 32 решения. Из них 26 решений по инициативам федерального уровня, 5 – муниципального и только 1 – регионального. Этот очевидный перекося в сторону центра понятен и объясним как сложившимися политическими традициями первоочередной апелляции к верховной власти, так и фактическим доминированием федерального уровня управления над региональным и местным.

Безусловно, портал российской общественной инициативы пока нельзя отнести к наиболее популярным у населения элементам электронной демократии. Но также очевидно, что свободное демократическое общество не может быть построено без предоставления возможности гражданам высказывать свое мнение по самым разным вопросам общественного бытия и государственного строительства, которое должно быть услышано и принято к рассмотрению властью. Только такой подход способен создать условия для преодоления разрыва между властью и обществом. Цифровые технологии – это тот инструмент, который позволит начать решение данной проблемы.

Неравномерность включения регионов Российской Федерации в проект открытого правительства имеет под собой как объективные, так и субъективные основания. К числу первых можно отнести сохранение бюрократических барьеров для перевода услуг, предоставляемых государством, в электронную форму, а также отсутствие единых стандартов справочной информации для всех участников данного процесса. Нельзя также не признать, что в российском обществе существует устойчивый запрос на повышение открытости власти, ее приближения к нуждам граждан. Важно, чтобы этот запрос был конвертирован в устойчивый спрос на электронные услуги. Для этого недостаточно только внедрить в практику электронные приемные или опубликовать открытые данные, надо переломить естественную ситуацию недоверия обычных людей к тому, что часть услуг они могут получать, не выходя из дома с помощью персонального компьютера и сети Интернет. Для этого необходимо повышать информированность населения о таких услугах и, самое главное, о гарантиях их надежности. Еще одна существенная проблема, тормозящая включение населения в проект открытого правительства состоит в том, что его реализация делает чрезвычайно актуальным вопрос об информационной безопасности всех тех личных данных, которые человек теперь вынужден передавать в электронной форме. Часть населения справедливо опасается их возможной утечки и использования недобросовестным образом. Иными словами «цифровой клон» реального человека должен быть надежно защищен и это прямая задача государства. Без ее решения доверия у населения к открытому правительству не возникнет.

---

<sup>237</sup> Экспертное заключение экспертной рабочей группы федерального уровня по результатам рассмотрения общественной инициативы № 78Ф42476 «Против повышения пенсионного возраста для россиян» от 18 сентября 2018 г. // <https://www.roi.ru/upload/42476>

## Список литературы

1. Открытое правительство [Электронный ресурс]. URL: <http://open.gov.ru>
2. Все об электронном правительстве в России – Экспертный центр электронного государства [Электронный ресурс]. URL: <http://d-russia.ru>
3. Госуслуги [Электронный ресурс]. URL: <https://www.gosuslugi.ru>
4. Мир госуслуг [Электронный ресурс]. URL: <https://mirgosuslug.ru/faq/portal-roi-ru.html>
5. Российская общественная инициатива [Электронный ресурс]. URL: <https://www.roi.ru>

## СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ ИНСТИТУТА НАСТАВНИЧЕСТВА НА ГОСУДАРСТВЕННОЙ ГРАЖДАНСКОЙ СЛУЖБЕ ВОРОНЕЖСКОЙ ОБЛАСТИ И ПУТИ ИХ РЕШЕНИЯ (НА ПРИМЕРЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРАВИТЕЛЬСТВА ВОРОНЕЖСКОЙ ОБЛАСТИ)

**Ключевые слова:** совершенствование института наставничества, кадровые технологии, наставничество, государственное управление, государственная служба, государственная гражданская служба.

**Аннотация** В статье рассматриваются существующие проблемы института наставничества на гражданской службе Воронежской области, определяются причины их возникновения, а также даются рекомендации по совершенствованию института наставничества на примере деятельности Правительства Воронежской области. Выбор данной тематики вызван актуальностью модернизации системы государственного управления и потребностью в совершенствовании организационной основы института наставничества на государственной гражданской службе. Приведенные в статье предложения и рекомендации могут быть применены на практике.

Наставничество как форма профессиональной адаптации гражданских служащих Воронежской области закрепляется в Законе Воронежской области от 3 июня 2013 г. № 81-ОЗ «Об организации наставничества в государственных органах Воронежской области».

«Наставничество в государственных органах — это разновидность индивидуальной учебной и воспитательной работы с гражданскими служащими, в ходе которой руководители и (или) наиболее опытные сотрудники соответствующих государственных органов осуществляют целенаправленную деятельность по подготовке сотрудников к самостоятельному, более эффективному выполнению функциональных обязанностей в соответствии с замещаемой должностью, закрепленных должностным регламентом»<sup>238</sup>.

С целью совершенствования и развития института наставничества на государственной гражданской службе Воронежской области в ходе обучающих семинаров, аттестационных процедур, личных бесед и встреч с наставником, а также личных бесед и встреч с вновь принятыми гражданскими служащими в Правительстве Воронежской области проводится мониторинг, направленный на выявление существующих проблем наставничества.

В рамках данного мониторинга был проведен опрос в форме анкетирования гражданских служащих. В опросе участвовало 26 гражданских служащих (100 %). Удовлетворенность наставничеством составила 42,95 %.

---

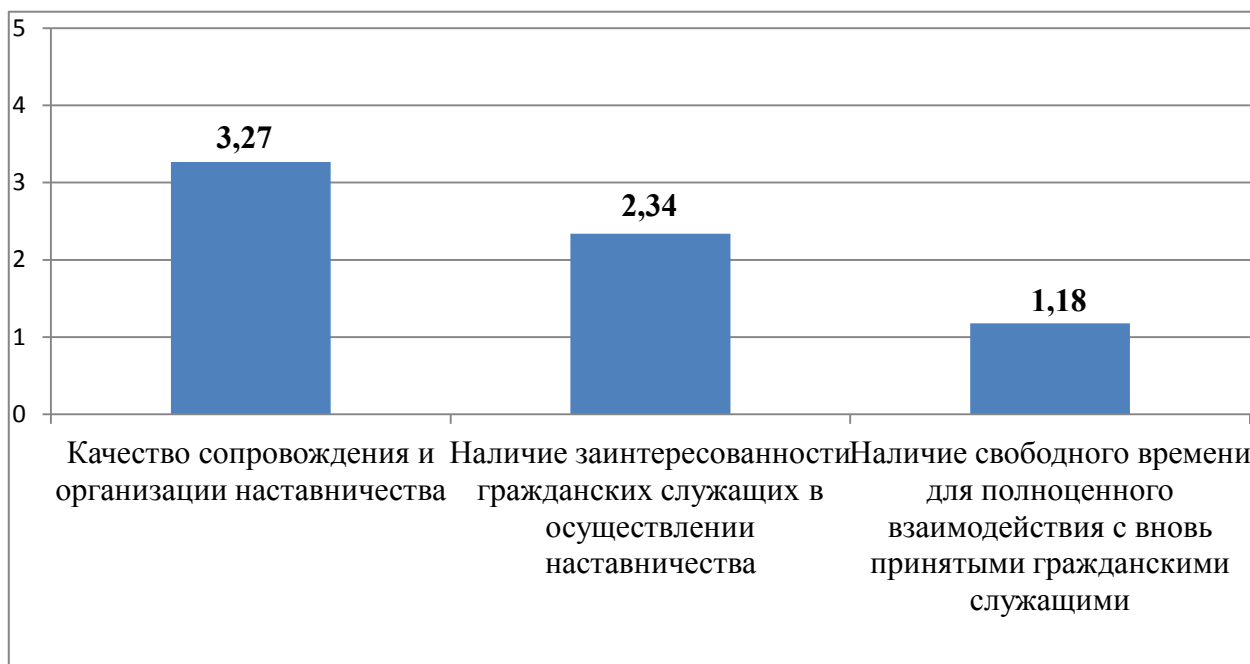
\* Зыбина Полина Михайловна — выпускник (бакалавр), экономический факультет Воронежского государственного университета, г. Воронеж, Россия.

<sup>238</sup> Об организации наставничества в государственных органах Воронежской области: областной закон от 3 июня 2013 г. № 81-ОЗ // «ЦНТД». – URL: <http://docs.cntd.ru/document/453128021> (дата обращения: 06.10.2018).

Проведенное анкетирование позволяет оценить процесс осуществления наставничества исходя из следующих критериев:

- качество сопровождения и организации наставничества;
- наличие у наставников свободного времени для полноценного взаимодействия с вновь принятыми гражданскими служащими;
- наличие заинтересованности гражданских служащих в осуществлении наставничества.

Ниже представлены результаты проведенного нами опроса (рис. 1).



**Рисунок 1. Итоги опроса государственных гражданских служащих Воронежской области, 2018 г.**<sup>239</sup>

Полученные результаты показали, что в Правительстве Воронежской области наблюдаются:

- недостаточный уровень удовлетворенности наставничеством;
- недостаточное качество сопровождения и организации наставничества;
- нехватка свободного времени у наставников для полноценного взаимодействия с вновь принятыми гражданскими служащими;
- низкая заинтересованность гражданских служащих в осуществлении наставничества.

На наш взгляд данные проблемы обусловлены, прежде всего:

- 1) высокой загруженностью гражданских служащих;
- 2) нежеланием делиться профессиональным опытом и знаниями;
- 3) отсутствием системы мотивации и специализированных образовательных программ (курсов) для наставников и т.д.

Схожие проблемы института наставничества были выявлены в исполнительных органах государственной власти Ярославской области. Их решением стала разработка и реализация Правительством Ярославской области проекта «Институт наставничества»

<sup>239</sup> Источник: составлено автором.



(победитель конкурса «Лучшие кадровые практики на государственной гражданской и муниципальной службе», 2016 г.), целью которого является формирование консолидированного сообщества из числа высококвалифицированных гражданских служащих, имеющих необходимый опыт, успехи в профессиональной сфере и способных передавать знания, умения, навыки посредством наставничества<sup>240</sup>.

«Институт наставничества» включает четыре направления:

- наставничество в Корпоративном университете;
- наставничество для лиц, впервые поступивших на государственную гражданскую службу;
- наставничество для лиц, включенных в резерв управленческих кадров;
- наставничество для лиц, включенных в Молодежный кадровый резерв.

Командой проекта в составе руководителя проекта, наставников, администратора проекта, независимых экспертов, Совета наставников были проведены мероприятия, в ходе которых:

– *разработали и внедрили новые методы и подходы к организации наставничества:*

1. Сформировали критерии отбора наставников и оценили уровень их подготовки.
2. Обеспечили методическое сопровождение наставников.
3. Разработали критерии оценки деятельности наставников по направлениям.

4. Предоставили возможность каждому наставнику участвовать в процессе совершенствования системы наставничества.

– *обеспечили оперативное взаимодействие наставников для обмена опытом и решения вопросов:*

1. Организовали открытые уроки.
2. Обеспечили участие наставников в конференциях, стажировках, форумах, в том числе по вопросам кадровой политики.
3. Организовали площадки для диалога (круглые столы, встречи).

– *сформировали единую информационно–методическую базу для каждого направления наставничества:*

1. Разработали и разместили методические и информационные материалы для наставников на Портале исполнительных органов государственной власти Ярославской области.

2. Сформировали базу знаний для служащих (также размещена на Портале исполнительных органов государственной власти Ярославской области).

– *обеспечили профессиональную подготовку наставников:*

1. Организовали обучение по методике проведения занятий, мастер–классы по ораторскому искусству, тренинги по технике речи и т.д.

– *сформировали управляющий орган «Института наставничества» — Совет наставников, деятельность которого направлена на:*

1. Оказание методической и практической помощи наставникам.
2. Выработку предложений по их профессиональному развитию.
3. Разработку новых форм наставничества и др.

По итогам реализации проекта были отмечены основные результаты по направлениям:

---

<sup>240</sup> Портал органов государственной власти Ярославской области. – URL: <http://www.yarregion.ru> (дата обращения: 09.10.18).

I. Наставничество для лиц, впервые поступивших на гражданскую службу: значительно повысился уровень вовлеченности наставников (более 80 % наставников готовы продолжать участвовать в проекте, отметили эффективность проведенных мероприятий); повысился уровень удовлетворенности новичков адаптационными процедурами (78 % отметили высокую степень влияния адаптации на «включенность» в рабочий процесс); повысился уровень организации профессиональной адаптации (96 % участников процесса подтвердили повышение уровня организации адаптации в соответствии с новыми подходами).

II. Наставничество в Корпоративном университете: повысился уровень удовлетворенности гражданских служащих (от 6,8 балла до 9,2 по 10-балльной шкале); повысился профессиональный уровень наставников (87 % наставников отметили эффективность проведенных для них обучающих мероприятий); повысился уровень исполнительской дисциплины и качество исполнения отдельных профессиональных функций (66 % наставников отметили улучшение по данному показателю, 97 % руководителей исполнительных органов государственной власти отметили повышение качества исполнения функций по 9 профессиональным направлениям); повысился уровень взаимодействия между исполнительными органами государственной власти (80 % наставников отметили улучшение по данному показателю).

III. Наставничество для лиц, включенных в Молодежный кадровый резерв: повысился уровень информационной открытости органов государственной власти (в 2016 г. 47 % респондентов из числа студентов отметили повышение уровня по сравнению с 21 % в 2014 г.); повысился интерес со стороны молодежи к гражданской службе (в 2016 г. из числа респондентов 24 % хотели бы работать в органах государственной власти по сравнению с 7 % в 2014 г.).

IV. Наставничество для лиц, включенных в резерв управленческих кадров: повысился уровень удовлетворенности лиц, включенных в кадровый резерв, профессиональной подготовкой практико-ориентированного характера (в 2016 г. 87 % резервистов отметили высокий уровень организации профессиональной подготовки по сравнению с 32 % в 2014 г.); расширились возможности использования кадрового потенциала лиц, включенных в кадровый резерв (в 2016 г. 73 % резервистов привлечены к реализации практических задач и проектов по сравнению с 17 % в 2014 г.)<sup>241</sup>.

Таким образом, полученные результаты реализации проекта позволяют сделать вывод, что действующий в настоящее время институт наставничества в исполнительных органах государственной власти Ярославской области является эффективным. Если раньше процесс адаптации новых сотрудников носил более стихийный характер, сопровождался отсутствием системного подхода к организации наставничества, отсутствием педагогических алгоритмов обучения, неструктурированной подачей информации наставниками и т.д., то теперь наставничество на гражданской службе Ярославской области представляет собой систему профессиональной адаптации и ориентации кадров, которая имеет методическое и информационное сопровождение, единые стандарты.

На государственной гражданской службе Воронежской области институт наставничества находится в начале пути своего развития. В связи с этим регион активно взаимодействует с другими субъектами Российской Федерации, в том числе с Ярославской областью, где применение данной практики является более развитым.

---

<sup>241</sup> Там же.

Выявив ранее ключевые проблемы института наставничества в Правительстве Воронежской области, определим основные пути их решения.

Безусловно, опыт применения наставничества в исполнительных органах государственной власти Ярославской области представляется нам привлекательным, поэтому был выбран в качестве основы для разработки рекомендаций по совершенствованию и развитию института наставничества в Правительстве Воронежской области.

Далее представлены разработанные нами рекомендации, где для каждой ключевой проблемы указано соответствующее решение.

1. Низкая заинтересованность гражданских служащих в осуществлении наставничества:

– внедрить систему мотивации для наставников, важнейшей частью которой должно стать признание его заслуг, что повысит самооценку гражданского служащего и его авторитет среди коллег. Наставник должен представляться к различным видам поощрения, в том числе материального.

2. Недостаточное качество сопровождения и организации наставничества:

– обеспечить профессиональную подготовку и организацию повышения квалификации наставников (проведение образовательных курсов, мастер–классов, тренингов, семинаров по актуальным вопросам).

3. Недостаточный уровень удовлетворенности наставничеством:

– разработать и внедрить новые методы и подходы к организации наставничества, а именно: сформировать систему критериев отбора и назначения наставников, оценки их уровня подготовки; предоставить возможность каждому наставнику участвовать в процессе совершенствования системы наставничества;

– обеспечить оперативное взаимодействие наставников для обмена опытом и решения вопросов, организовать площадки для диалога (круглые столы, встречи, форумы).

4. Нехватка свободного времени у наставников для полноценного взаимодействия с вновь принятыми гражданскими служащими:

– разработать и внедрить различные виды и формы наставничества (электронное наставничество, создание Интернет–форума с ответами на наиболее частые вопросы, создание автоматизированной информационной системы для работы наставников и обучаемых).

Таким образом, на наш взгляд, разработанные рекомендации могут служить своего рода ключом к успешному развитию института наставничества на гражданской службе Воронежской области (например, на этапе его становления в Правительстве Воронежской области).

Как современная кадровая технология, наставничество должно эффективно применяться в органах государственной власти, поскольку от способности гражданских служащих умело объединять новый опыт и знания в практическую деятельность во многом зависят эффективность и результативность государственного управления.

### Список литературы

1. *Иванова Л.Л.* Наставничество на государственной гражданской службе: институциональный аспект // Л.Л. Иванова // Гос. и мун. управление. Ученые записки СКАГС. – 2012. - № 4. – С. 130-138.

2. *Крутцова М.Н.* Наставничество как форма адаптации государственных гражданских служащих / М.Н. Крутцова // Вестник университета. – 2017. - № 3. – С. 184-188.
3. Методический инструментарий по применению наставничества на государственной гражданской службе // «ЦНТД». – URL: <http://docs.cntd.ru/document/420322477> (дата обращения: 06.10.2018).
4. Методические рекомендации об организации наставничества в Правительстве Воронежской области и исполнительных органах государственной власти Воронежской области // Мин. труда и соц. защиты РФ. – URL: [https://rosmintrud.ru/uploads/imperavi/ruRU/2015-37.13.\\_Metodicheskie\\_rekomendacii\\_o\\_nastavnichestve.pdf](https://rosmintrud.ru/uploads/imperavi/ruRU/2015-37.13._Metodicheskie_rekomendacii_o_nastavnichestve.pdf) (дата обращения: 06.10.2018).
5. О государственной гражданской службе РФ: федеральный закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ // СПС КонсультантПлюс. – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_48601](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48601) (дата обращения: 08.10.2018).
6. Об организации наставничества в государственных органах Воронежской области: областной закон от 3 июня 2013 г. № 81-ОЗ//«ЦНТД». – URL: <http://docs.cntd.ru/document/453128021> (дата обращения: 06.10.2018).
7. Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления: Указ Президента РФ от 7 мая 2012 г. № 601 // СПС КонсультантПлюс. – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_129336](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_129336) (дата обращения: 08.10.2018).
8. *Польникова Е.А.* Наставничество как эффективный инструмент управления талантами / Е.А. Польникова // Психологические науки. – 2016. - №11 (5). – С. 118-119.
9. Прогноз долгосрочного социально–экономического развития РФ на период до 2030 года // СПС КонсультантПлюс. – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_144190](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_144190) (дата обращения: 08.10.2018).
10. Министерство труда и социальной защиты РФ. – URL: <https://rosmintrud.ru> (дата обращения: 08.10.2018).
11. Портал органов государственной власти Воронежской обл. – URL: <https://www.govvrn.ru> (дата обращения: 08.10.2018).
12. Портал органов государственной власти Ярославской обл. – URL: <https://www.yarregion.ru> (дата обращения: 14.10.2018).

## Раздел 4

### *Инструменты и технологии управления совершенствования менеджмента на мезо и микроуровне (отрасли и организации)*

Ким Д.Ф.\*

#### ПРИМЕНЕНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ ДЛЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ КОСМИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ

*Ключевые слова:* управление знаниями, обучающаяся организация, организационное развитие.

*Аннотация* Существенное увеличение производительности компьютерных систем, появление новых подходов к анализу большого объема информации послужило толчком для развития целого ряда инструментов и методов сохранения и эффективного использования интеллектуального капитала организации. Непредсказуемость внешних условий возрастает с увеличением динамичности внешней среды и требует все большей концентрации на формализации и обмене знаниями с привлечением экспертов по управлению знаниями как в коммерческих, так и в государственных структурах. Закономерно возрастают стоимость и финансовый результат использования нематериального сетевого ресурса в организационных процессах. Формирование и развитие систем управления знаниями в компаниях все больше приобретает статус ключевого фактора развития высокотехнологичных компаний по всему миру.

Впервые о знаниях в качестве важнейшего ресурса для создания ценности компании заговорил Питер Друкер, когда в 60-е годы XX века ввел понятия «работа по созданию знания» (knowledge work) и «работник, создающий знание» (knowledge worker)<sup>242</sup>. Сам термин «управление знаниями», был введен Карлом Виигом в 1986 году и с течением времени укоренился в управленческой практике как неотъемлемый элемент стратегии и тактики компаний, нацеленных на долгосрочную конкурентоспособную деятельность.

Предложенная Майклом Поланьи еще в 1958 году концепция разделения знания на явное и неявное легла в основу управления знаниями в компаниях. Под *явным* знанием понимается формализованное, включающее в себя наборы фактов, теорий или инструкций, кодифицированное знание. Как правило, эту часть составляют около 20% знаний в компании. *Неявные* же знания включают в себя навыки, опыт сотрудников организации, субъективные суждения, ментальные модели. Это неотделимые, неформализованные знания, их невозможно оперативно и контролируемо передать, *использовать* внутри организации. Однако именно они представляют наибольшую ценность для компании,

---

\* Диана Феликсовна Ким — студентка 2го курса магистратуры, факультет космических исследований МГУ имени М.В. Ломоносова, г. Москва, Россия

<sup>242</sup> Андрусенко Т. Управление знаниями: терминология и стандарты // *Корпоративные системы* № 6, 2005.С. 40–45.

поэтому перевод знаний из неявных в формализованные явные - основная задача в процессе создания и развития системы управления знаниями.

В сущности, управление знаниями как таковыми в компаниях началось с момента появления информационных технологий, новых возможностей хранения и обработки данных. К настоящему времени требования к качеству, скорости поиска и безопасности хранения информации значительно повысились. Также изменились подходы к управлению ресурсами компании, на передний план выходит управление персоналом компании, который является основным носителем уникальных неформализованных знаний. В последнее десятилетие XX века успешные практики оформились в следующие взаимодополняющие концепции:

- Концепция обучающейся организации;  
представители: Сенге, Гарвин и др.

*Обучающаяся* организация — это организация, которая эффективно создает, приобретает и распространяет знания, а также изменяет свое поведение в соответствии с новой информацией, оригинальными мнениями и современными моделями мышления<sup>243</sup>. Питер Сенге выделил пять универсальных элементов системы обучающейся организации: личное *совершенствование*, интеллектуальные *модели*, общее *видение*, групповое *обучение*, *системное* мышление. Ключевую роль в создании обучающейся организации играют стимулирующая обучение среда и эффективное лидерство.

- Модель динамической трансформации знания Нонака и Такеучи<sup>244</sup>.

Представлена в виде спирали знания: согласно концепции ба (яп.: «место»), в процессе развития отношений внутри организации субъектам необходимо поле взаимодействия (физическое, виртуальное или ментальное - общий опыт). Во время циклического перехода от стадии к стадии (Диалог, Образование связей с формализованным знанием, Обучение на практике, Создание поля взаимодействия) происходят процессы социализации, экстернализации, комбинации и, наконец, интернализации знания компании. В соответствии с тем, какое знание, неявное или явное, активизируется, применяется соответственно стратегия *кодификации* или *персонализации*.

- Процессная модель создания знания Холсэпла и Сайна.

Заключается в акцентировании внимания на действиях, необходимых для успешной идентификации, распространения, измерения и хранения знаний. В цепочке создания знания именно процессы управления знаниями определяют конкурентоспособность компании<sup>245</sup>. По аналогии с моделью цепочки создания стоимости Майкла Портера предложено разделить *основные* и *вспомогательные* виды деятельности цепочки создания знаний компании. К основным видам деятельности относятся получение, генерирование, изменение состояния и материализация знания в конечный продукт. Так называемые вспомогательные, однако несущие более важную, социальную роль виды деятельности включают в себя лидерство, координацию взаимозависимых процессов, контроль за доступностью знаний, измерение ценности знаниевых ресурсов и процессов.

- Концепция интеллектуального капитала;  
представители: Стюарт, Брукинг, Эдвинсон, Руус, Бонтис и др.

<sup>243</sup> Сенге П. Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации / Пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 1999.

<sup>244</sup> Нонака И., Такеучи Х. Компания — создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах / Пер. с англ. — ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003.

<sup>245</sup> Holsapple C. W., Singh M. The Knowledge Chain 13. Model: Activities for Competitiveness // Handbook on Knowledge Management 2, Springer Science & Business Media B. V., 2005, p. 215–251.

В данной концепции акцентируется внимание на месте аккумулирования знания - людях, внутренних и внешних процессах (и/или технологиях); и выделяется, соответственно, *человеческий* капитал, *организационный* и *клиентский* капитал. Среди методов измерения интеллектуального капитала выделяют синтетические методы (расчеты отношения рыночной стоимости компании к бухгалтерской, рыночной добавленной стоимости, экономической добавленной стоимости) и методы, основанные на системах показателей, включающие разработку индикаторов качественных и количественных характеристик.

Новый виток в развитии управления знаниями компании направлен на создание принципиально иных бизнес-моделей, в основе которых лежит коммерциализация чистого знания или результатов интеллектуальной деятельности отдельных специалистов, научных коллективов, расположенных в разных регионах, посредством их объединения для работы на виртуальных площадках, используя, к примеру, облачные технологии.

Помимо коммерческой составляющей, нарастающую популярность которой отметил на открытии первой отраслевой конференции «Управление интеллектуальным капиталом» Исполняющий обязанности первого заместителя генерального директора Госкорпорации «Роскосмос» Михаил Хайлов; актуальность разработки систематизированного подхода к созданию, сохранению и накоплению интеллектуального капитала в космической отрасли подтверждается также текущими катастрофическими потерями в этой области.

Одним из ярчайших примеров является утрата данных по космической многоцветной транспортной системе «Энергия-Буран». Опытная модель «Бурана» была уничтожена 12 мая 2002 года во время обрушения крыши корпуса на Байконуре<sup>246</sup>. Значительная часть информации о полетах была записана на магнитных лентах для компьютеров БЭСМ-6, которые к текущему моменту не сохранились в исправном состоянии, а уцелевшие части корпуса самими же сотрудниками были распилены и сданы на металлолом.

Подобное отношение в настоящее время ведет к бесчисленному множеству экономических и политических последствий национального масштаба, наносит колоссальный ущерб возможностям развития отечественной и мировой космической индустрии. В то время как стратегически важные высокотехнологичные отрасли закономерно становятся одними из первых, кто внедряет и развивает подобные системы, преобразуясь в самообучающиеся организации.

Одной из главных причин слабого развития отечественной практики менеджмента знаний для обеспечения инновационной деятельности на производственных предприятиях, направленной на освоение результатов четвертой научно-технической революции и создание радикальных технологических и продуктовых новшеств, является отсутствие достаточного количества квалифицированных специалистов, которые могли бы обеспечивать преемственность знаний. Носители критических знаний в сфере науки и техники, ввиду своего значительного опыта работы преимущественно на советских предприятиях, как правило, далеки от использования рыночных подходов, тем более в области управления знаниями.

В космической отрасли данная проблема стоит наиболее остро. В предпринимательский и государственный секторы происходит отток квалифицированных кадров молодого и среднего возраста, вследствие чего назревает существенная проблема

---

<sup>246</sup> «Там было только железо» 14.05.02 *Газета Буран* <http://buran.ru/htm/str74.htm>

Бремя Байконура: рухнувшая крыша ставит новые вопросы 17.05.2002 *C.news*  
[http://www.cnews.ru/news/line/bremya\\_bajkonura\\_ruhnuvshaya\\_krysha\\_stavit](http://www.cnews.ru/news/line/bremya_bajkonura_ruhnuvshaya_krysha_stavit)

передачи уникального технического потенциала отрасли при приближении среднего возраста сотрудников к пенсионному. Ситуация усугубляется отсутствием полноценной системы электронных носителей и должного отношения к сохранению данных на бумажных носителях<sup>247</sup>.

Прочими негативными факторами являются:

- Закрытость, ограничение возможностей свободной коммуникации между предприятиями;
- Длительные процедуры согласования, в ходе которых зачастую теряется актуальность использования знания - внедрения технологии;
- Фактическое отсутствие независимых экспертных комиссий, формируемых внешними органами с участием международных экспертов для оценки и мониторинга качества проводимых мероприятий по модернизации технологий управления и производства;
- Наличие множества недокументируемых процессов.

Критический характер данные проблемы приобретают при возникновении межгосударственных споров, конфликтов интересов, необходимости справедливого распределения ответственности при неудачах в совместной работе над запусками или эксплуатацией космических аппаратов.

По мнению экспертов Strategy Partners Group (консалтинговой структуры Сбербанка России), отечественная наука, в том числе корпоративные исследовательские подразделения, за редким исключением уже давно не является для российских предприятий источником конкурентных преимуществ<sup>248</sup>. В космической отрасли допущение подобной ситуации является причиной демпинговой продажи существующей продукции и услуг при значительных затратах на новые технологии. Так потребность в создании необходимой инфраструктуры для стимулирования инноваций, повышения эффективности НИОКР и управления продуктами инноваций заставляет руководство Госкорпорации активизировать все более значительные ресурсы для обобщения, сохранения и приумножения научно-технического потенциала отрасли.

Некоторые меры, принятые в ГК «Роскосмос», уже свидетельствуют о начале фундаментального движения в направлении перехода Госкорпорации к самообучающейся организации и эффективного управления знаниями. Можно зафиксировать следующие шаги по созданию системы управления знаниями в отечественной космической отрасли:

1. Формирование Концепции и программы управления знаниями в организации;

24 октября 2018 года Госкорпорация по космической деятельности провела первую отраслевую конференцию «Управление интеллектуальным капиталом», объединив представителей более тридцати предприятий ракетно-космической отрасли в совместной работе над стратегией управления интеллектуальной собственностью и знаниями и обновлением патентно-лицензионной службы.

2. Внедрение информационной системы «Портал научно-технической информации»;

Сообщается о создании в 2017 году XWiki (иногда - КосмосВики) – локальной системы с открытым исходным кодом, размещенной на сервере организации «АГАТ» (головного экономического научно-исследовательского института ракетно-космической

---

<sup>247</sup> “На заброшенных столах валялись старые отчеты о работе над программой "Буранов", датированные серединой восьмидесятых годов.” Бремя Байконура: рухнувшая крыша ставит новые вопросы 17.05.2002 *C.news* [http://www.cnews.ru/news/line/bremya\\_bajkonura\\_ruhnuvshaya\\_krysha\\_stavit](http://www.cnews.ru/news/line/bremya_bajkonura_ruhnuvshaya_krysha_stavit)

<sup>248</sup> Формула инноваций: знание = деньги. *Strategy Partners Group* <http://strategy.ru/formula-of-innovation/>



промышленности). По словам сотрудницы института Ольги Казаковой: “В ней хранится вся несекретная информация, и инженеры со своих рабочих мест имеют доступ к данным”<sup>249</sup>.

3. Разработка Отраслевого классификатора технологий<sup>250</sup>;
4. Публикация Пакета нормативно-методических документов по интеллектуальной собственности<sup>251</sup>;
5. Работа с человеческим ресурсом (профессиональные сообщества);

В 2015 году была образована Корпоративная Академия «Роскосмоса», которой была отведена ключевая роль в отраслевой системе управления знаниями<sup>252</sup>. К числу основных функций Академии относятся: обучение руководителей, подготовка кадрового резерва, оценка компетенций персонала, функциональное обучение и экспертиза, сопровождение внедрения изменений.

6. Работа с научно-техническим контентом;
7. Дистанционные курсы Академии «Роскосмоса»;
8. Контакты специалистов по карьерному планированию на информационных ресурсах предприятий;
9. Перечень аккредитованных учебных организаций на сайте Госкорпорации;
10. Канал, содержащий видеоролики корпорации<sup>253</sup>.

Необходимым условием существования и развития отечественной космонавтики в постиндустриальную эпоху становится формирование культуры необходимости создания комплекса знаний, имеющих потенциальную экономическую отдачу и образующих интеллектуальный капитал корпорации как **неотъемлемой нематериальной** основы ее эффективной хозяйственной деятельности и конкурентоспособности<sup>254</sup>.

На данный момент одним из лидеров в сфере разработки систем управления знаниями с учетом отечественной специфики является Госкорпорация по атомной энергии «Росатом». Опыт «Росатома» в этой области крайне важен для эффективного восприятия предприятиями космической отрасли ввиду схожести атомной и космической отраслей по таким параметрам как повышенные требования к надежности и безопасности использования объектов и инфраструктуры, необходимость использования масштабных координируемых систем, работа со сведениями, составляющими государственную тайну, наличие уникальных критических знаний и наработок, датированных еще советским периодом.

Следует отметить, что в марте 2017 года «Росатом» выступил с инициативой предложить российским предпринимателям вне зависимости от отрасли «коробочное решение» Системы управления знаниями<sup>255</sup>, включающее обобщенную методологию и инструментарий «Росатома» в области управления интеллектуальным капиталом, а также практический опыт внедрения и развития проекта внутри компании. Последние разделы

---

<sup>249</sup> В Москве стартовала Экспертная сессия «Система управления знаниями. Стандарты и практики 2017». 24.10.17 Редакция ФедералПресс <http://fedpress.ru/news/77/industry/1882312>

<sup>250</sup> “Основные принципы формирования отраслевых классификаторов базовых и критических технологий создания перспективной ракетно-космической техники” Бирюкова С.Е., Иванов В.В., Приклонский В.И., Скалкина Л.В. ФГУП ЦНИИмаш 2015 <https://elibrary.ru/item.asp?id=24252611>

<sup>251</sup> Лицензирование космической деятельности, Госуслуги Роскосмос <https://www.roscosmos.ru/22364/>

<sup>252</sup> Корпоративная Академия. 30.09.2015 Роскосмос <https://www.roscosmos.ru/21746/>  
<https://www.roscosmos.ru/25077/>

<sup>253</sup> Roscosmos Media <https://www.youtube.com/channel/UC3pBMx4k8pjKntfjUYuhgig/videos>

<sup>254</sup> Knowledge Management : Research Report (2000) / KPMG Consulting. [http://www.providersedge.com/docs/km\\_articles/KPMG\\_KM\\_Research\\_Report\\_2000.pdf](http://www.providersedge.com/docs/km_articles/KPMG_KM_Research_Report_2000.pdf)

<sup>255</sup> 23.03.17 Росатом <http://www.rosatom.ru/journalist/news/rosatom-planiruet-v-iyune-predlozhit-rossiyskomu-biznesu-korobochnoe-reshenie-sistemy-upravleniya-zn/>

являются наиболее важными, так как раскрывают возникающие в ходе реализации проектов проблемы и анализируют способы их решения.

По мнению исследователей<sup>256</sup>, в процессе внедрения системы управления знаниями (СУЗ) возникает два фундаментальных препятствия, наличие которых приводит к неприятию подхода и последующему отторжению у руководителей и сотрудников. Зачастую, применяемые в компаниях технологические решения имеют слишком сложные алгоритмы и систему навигации, при этом носят противоречивый характер и требуют дополнительного анализа. Также необходимо формирование определенной атмосферы, культуры доверия и обмена знаниями, морально-психологической мотивации и понимания производственной необходимости в обмене. Правильная организация работы со знанием и укрепление данной нематериальной составляющей - ключевой фактор успешного внедрения системы.

Собственная СУЗ<sup>257</sup> Росатома охватывает все стадии жизненного цикла знаний и покрывает следующие аспекты: Программы обучения, включающие в себя семинары, бизнес-симуляции (кейсовый метод) и дистанционные занятия; Система сохранения критически важных знаний; Оцифровка бумажных архивов; Социальная сеть профессиональных сообществ (Проектного, Структурного и Функционального); Электронная библиотека научно-технической информации (Единое информационное пространство управления интеллектуальной собственностью, ИСУПРИД).

Помимо этого, опубликованный летом 2017 года документ “Интегрированные решения Росатома в области управления знаниями”<sup>258</sup> разделен на следующие подтемы: Технологии для работы с научно-техническими компетенциями; Работа с научно-техническим контентом; Технологии управления интеллектуальной собственностью; Программы подготовки специалистов в области управления знаниями. Каждый раздел содержит в себе детальную информацию о *причинах* и процессе выбора конкретного инструмента, разработчике, области применения, вызовах и результатах, ключевых *показателях* эффективности, извлеченных в процессе внедрения *уроках* и пользе для стран-партнеров.

Стоит отметить создание таких важнейших информационных систем, как “Цепочка помощи” / Автоматизация процессов управления проблемами; Единый отраслевой номенклатурный каталог оборудования и материалов; *Объединенный график* проектирования, комплектации и сооружения; Технология создания новых продуктов, PLM/PDM система для сквозного управления жизненным циклом АЭС, многочисленные системы моделирования, Программно-технологическая платформа для информационной поддержки стадии программно-аппаратной части объектов использования атомной энергии, основанная на адаптивной инженерно-радиационной модели, *непрерывная детализация* которой обеспечивает реализацию всех этапов вывода из эксплуатации. Помимо этого отдельного внимания заслуживает исчерпывающий пакет нормативно-методических документов по интеллектуальной собственности, описывающий порядок управления правами на результаты интеллектуальной деятельности, устранивший возможность возникновения разночтений в ситуации конфликта интересов.

---

<sup>256</sup> Аналитические подходы к выбору инструментария для формирования систем управления знаниями Н. А. Ильина, А. В. Путилов, И. А. Баранова *Инновационная экономика. ИННОВАЦИИ* № 4 (210), 2016

<sup>257</sup> СУЗ — Система Управления Знаниями. Наука и инновации. *Росатом* <http://niirosatom.ru/project/suz/>

<sup>258</sup> Интегрированные решения Росатома в области управления знаниями. *RKM* [http://www.atomkms.com/knowledge\\_management\\_solutions/rosatom\\_integrated\\_km\\_solutions\\_ru/](http://www.atomkms.com/knowledge_management_solutions/rosatom_integrated_km_solutions_ru/)

Невозможно отрицать тот факт, что текущий и требуемый вызовами мирового сообщества уровень развития космических технологий предполагает обязательное внедрение комплексной, интегрированной в корпоративные бизнес-процессы системы управления корпоративными знаниями на протяжении всего их жизненного цикла. Однако для большинства предприятий отечественной космической отрасли на пути к решению этой задачи предстоит осуществить перевод в электронный вариант больших объемов бумажной документации, а также исключить взаимное дублирование деятельности ряда предприятий в сфере НИОКР посредством картирования процессов и составления их корреляционных матриц, построения технологического дерева.

Как и «Росатом», «Роскосмос» насчитывает в своем составе значительное количество предприятий, занимающихся исследованием, разработкой, испытанием и внедрением критических технологий, для обеспечения координации деятельности и сотрудничества которых необходима корпоративная стратегия эффективного обмена информацией. Помимо этого, ориентация обеих госкорпораций на коммерциализацию при условии сохранения функции выполнения *государственного* заказа, предполагает разработку тщательно проработанной *корпоративной* стратегии управления с учетом баланса интересов и использования сильных сторон каждой из *моделей* управления. В этой связи следует обратиться к опыту американского космического рынка, развитие которого через нормативное регулирование прослеживается с 2004 года<sup>259</sup>. Накопленный опыт управления знаниями инновационных самообучающихся организаций в целях эффективного функционирования государственно-частного партнерства представляет огромный практический интерес для предприятий отечественной космической отрасли.

Следует отметить, что в 1997 году Европейское космическое агентство разработало документ “Corporate Knowledge Management and Related Initiatives at ESA”<sup>260</sup>. Затем в 2004 году Национальное управление по аэронавтике и исследованию космического пространства выпустило единый документ под названием “Lessons Learned Process”, который в том числе затрагивал проблему утери, по некоторым данным, в связи с уходом сотрудников в 90-х годах данных о миссиях на Луну и, в частности, о ракете Сатурн-5<sup>261</sup>. Его действие было отменено лишь “NASA Policy Directive 7120.6” в 2013 году, которая содержит в себе раздел “Knowledge Policy on Programs and Projects”<sup>262</sup>. Важно отметить одну из особенностей, определяющую высокоэффективность собственной системы NASA<sup>263</sup>: образующие единую

---

259

космонавтики (авторы –

конгрессмены Д. Роурабахер, Ш. Боилерт, Б. Гордон);

2. Закон о содействии развитию индустрии коммерческого космического транспорта и об учреждении долж

н);

3. Закон о коммерческих космических запусках, а затем и поправками к нему (авторы – Д. Роурабахер и Ш. Боилерт).

4. Директива «Политика США в сфере к

, исключая здесь взаимное дублирование и обязывая правительство США для своих нужд использовать американские коммерческие системы в случае их соответствия требованиям полетного задания.

<sup>260</sup> Corporate Knowledge Management and Related Initiatives at ESA D. Raitt. 1997 Bulletin Nr. 92. *ESA* <https://www.esa.int/esapub/bulletin/bullet92/b92raitt.htm>

<sup>261</sup> The Lost Art of the Saturn V. 2011 *VintageSpace* <https://vintagespace.wordpress.com/2011/04/03/the-lost-art-of-the-saturn-v/>

<sup>262</sup> NASA Policy Directive. 2013. *NASA* <https://nodis3.gsfc.nasa.gov/displayDir.cfm?t=NPD&c=7120&s=6>

<sup>263</sup> Knowledge Sharing. *NASA Knowledge Services* <https://appel.nasa.gov/knowledge-sharing/>

сеть центры, углубляются в исследования определенных областей знания “как в локальные феномены”<sup>264</sup>.

Помимо этого, разрабатываются международные стандарты в области управления знаниями для разных сфер. Первого ноября 2018 года были опубликованы, наконец, единые рекомендации ISO 30401:2018 Knowledge management systems (Requirements). Этот документ устанавливает требования и содержит руководящие принципы для создания, внедрения, поддержания, пересмотра и совершенствования эффективной системы управления знаниями в организациях с учетом новейших и доказавших свою эффективность практик. Все требования настоящего документа применимы к любой организации независимо от ее типа или размера или продуктов и услуг, которые она предоставляет<sup>265</sup>.

Система управления знаниями в NASA представляет собой гармонизированную структуру<sup>266</sup> многочисленных равноправно функционирующих элементов<sup>267</sup>. Среди уже привычных информационных порталов, таких как Каталог курсов и Библиотека<sup>268</sup>, существуют и следующие, заслуживающие отдельного внимания ресурсы:

1. Цикл интервью «Моя лучшая ошибка»<sup>269</sup>;
2. Интерактивный инструмент для планирования своей карьеры внутри агентства<sup>270</sup>;
3. Виртуальный тренажер<sup>271</sup> управления проектами.

Настоящую ценность представляет разработанный в 2015 году в сотрудничестве с Колумбийским университетом метод выявления, приоритизации, сохранения и распространения критических знаний. Определив критические знания, как “широко применимые извлеченные уроки, которые облегчают достижение успеха миссией, стимулируют критическое мышление и помогают формулировать вопросы, которые нужно решать на разных стадиях проектного цикла”, NASA в рамках Knowledge Referee Process (KRP)<sup>272</sup> классифицирует извлеченные уроки в соответствии с критерием применимости. Подобные уроки включают знания, которые необходимо развивать в новых проектах и которые могут быть включены в подходящие организационные политики, технические стандарты и различные мероприятия по совершенствованию технических навыков сотрудников<sup>273</sup>. Знания делятся на три категории: жизненный цикл проекта, элемент проекта, область знаний и оцениваются по пяти критериям на основе скоринговой системы: риски, широкая применимость, выгоды, влияние на результаты проекта, инновации. Рассчитывается итоговый индекс SKI (Critical Knowledge Index) в соответствии с релевантностью каждого знания и отбирается 5% с самыми высокими показателями. Затем эти данные включаются в нормативные документы и общедоступные базы знаний.

<sup>264</sup> Лоуренс Прусак, интервью корреспонденту NASA О. Лавров <http://ovlavrov.ru/my-texts/km/larry-nasa.pdf>

<sup>265</sup> ISO 30401:2018 Knowledge management systems (Requirements). 01.11.2018 *ISO/TC 260 Human resource management* <https://www.iso.org/standard/68683.html>

<sup>266</sup> NASA Knowledge Services <https://appel.nasa.gov/>

<sup>267</sup> NASA как самообучающаяся организация. Часть 1. 08.05.2018 Олешко Виктория <http://sixsigmaonline.ru/blog/2018-05-08-564>

<sup>268</sup> Multimedia Library NASA Knowledge Services <https://appel.nasa.gov/multimedia/>

<sup>269</sup> My Best Mistake NASA Knowledge Services <https://appel.nasa.gov/tag/my-best-mistake/>

<sup>270</sup> Competency Model NASA Knowledge Services <https://appel.nasa.gov/career-resources/competency-model/>

<sup>271</sup> NASA Virtual PM Challenge <https://www.nasa.gov/vpmc>

<sup>272</sup> Critical Knowledge Index. Identification and Prioritization of Critical Knowledge. 2015 *Columbia University and NASA* <https://appel.nasa.gov/wp-content/wp-content/uploads/sites/3/2016/05/3.2-CU-ICKNS-K2020.pdf>

<sup>273</sup> NASA как самообучающаяся организация. Часть 2. 10.05.2018 Олешко Виктория <http://sixsigmaonline.ru/blog/2018-05-10-566>

Еще одной интересной особенностью стал метод изучения не только ошибок, но и успехов в целях совершенствования процессов и снижения уровня вероятности данных событий. Это позволило взглянуть на успех с другой стороны, доказав наличие влияния таких факторов человеческой психики (когнитивных искажений) на рациональное принятие решений, как герметизм планирования, эвристика подобия и в конечном итоге пренебрежение возможностью катастрофы.

Директор по управлению знаниями Центра космических полетов им. Годдарта Эдвард Роджерс в своем докладе на конференции APQC в 2016 году представил матрицу зависимости решений, результатов и извлеченных уроков<sup>274</sup>:

*Неправильное решение/Правильный результат*: подобные ситуации редко анализируются должным образом ввиду того, что фактором успеха была удача.

*Неправильное решение/Неправильный результат*: благодаря развитию программного обеспечения становится все легче отследить неисправность и сделать соответствующие выводы, и с течением времени - на все более ранних этапах. Однако, компаниям необходимо мыслить шире циклического исправления ошибок.

*Правильное решение/Правильный результат*: текущий опыт показывает, что после завершения успешного проекта отводится недостаточно времени на детальный анализ, чаще всего основным выводом становится "сохранить ту же команду".

*Правильное решение/Неправильный результат*: когда результаты проекта являются неудовлетворительными, даже если все принятые решения в отдельности были верными, неудача объясняется невезением. По мнению Роджерса, это худший сценарий, в результате которого проект искусственно насыщается лишними процедурами и процессами.

Важнейшим элементом устойчивой самообучающейся организации является ее особая организационная культура. Модель NASA<sup>275</sup>, представленная в виде четырех граней, раскрывает важность *способностей* сотрудника, его *отношения* к работе, *задания*, которые он получает, и его способности к *объединению* для работы с другими коллегами. В центре модели находится *эффективность*: личностная - зависит от отношения и способностей сотрудника, межличностная - от возможностей выполнять задания и объединяться. Условие существования в компании действующей системы управления знаниями - в совместном вкладе всех сотрудников в наращивание интеллектуального капитала.

Подводя итоги, на данный момент существует достаточно обширный набор инструментов и отработанных практик, которые необходимо использовать для создания эффективной системы управления технологиями и технологическими знаниями космической отрасли. Следует обеспечить вовлечение всего персонала, независимо от позиций, в инновационный процесс формирования интеллектуального капитала предприятий посредством формирования стимулирующей к обмену знаниями среды. Помимо этого, современные технологии дают возможность эффективно использовать глобальные ресурсы, привлекать лучшую международную экспертизу, задействовать разносторонних специалистов, а также создавать условия для развития новых критических компетенций, насыщения рынка конкурентоспособными космическими продуктами.

---

<sup>274</sup> NASA's Use of Knowledge Mapping to Enhance Learning and Create Value. APQC <https://www.apqc.org/knowledge-base/documents/nasas-use-knowledge-mapping-enhance-learning-and-create-value>

<sup>275</sup> Knowledge Services Model for the Modern Project Environment. 2015 PMI <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/white-papers/real-knowledge-nasa.pdf>

В таблице отражены результаты изучения и сравнительного анализа открытых данных, содержащих информацию о внедренных на данный момент технологиях и используемых ресурсах в целях создания системы управления знаниями в «Росатоме», NASA и «Роскосмосе».

Таблица 1. Сравнительный анализ использования технологий управления знаниям: 1 - Росатом, 2 - NASA, 3 - Роскосмос.

<b>Ресурсы и технологии</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Концепция и программа управления знаниями в организации			
Картирование знаний			
«Остановись и изучи» - Pause and Learn, PaL			
Сохранение критически важных знаний			
Информационная система (ИС) «Управление научно-техническими компетенциями»			
Корпоративная социальная сеть профессиональных сообществ			
Автоматизация процессов управления проблемами			
ИС «Портал научно-технической информации»			
Отраслевой классификатор технологий			
Мобильный центр оцифровки			
Виртуальная цепочка создания продукта			
Виртуальные модели проектов			
Единый отраслевой номенклатурный каталог оборудования и материалов			
Система управления требованиями			
Объединенный график проектирования, комплектации и сооружения			
Система для сквозного управления жизненным циклом продукта и управления знаниями			
Программно-технологическая платформа для инновационной поддержки стадии разработки			
Система управления правами на результаты интеллектуальной деятельности			
Пакет нормативно-методических документов по интеллектуальной собственности			
Работа с человеческим ресурсом (профессиональные сообщества)			
Работа с научно-техническим контентом			
Дистанционные курсы			
Модель компетенций			
Модель развития карьеры			
FAQ и контакты специалистов по карьерному планированию			
Перечень аккредитованных учебных организаций			
Виртуальный тренажер управления проектами			

База кейсов			
Канал на YouTube (извлеченные уроки, интервью)			
База извлеченных уроков			
Раздел форумов			
Раздел инструментов управления знаниями			
Регулярные публикации			
Блог директора по управлению знаниями			
Метод выявления, приоритизации, сохранения и распространения критических знаний			

Продолжение Таблицы 1.

ГК «Росатом» и NASA, как представители высокотехнологичных отраслей, успешно внедряющие инновационные решения в области управления и коммерциализации интеллектуального капитала, являются на данный момент одними из основных разработчиков эффективных практик управления знаниями, которые могут быть внедрены на предприятиях космической отрасли. В процессе анализа текущих методов и технологий, внедряемых ГК «Роскосмос» и используемых ГК «Росатом» и NASA, в дополнение к уже существующим элементам формируемой системы управления знаниями в отечественной космической отрасли были выявлены следующие решения, которые необходимо использовать в первую очередь:

1. Корпоративная социальная сеть профессиональных *сообществ*;
2. Виртуальный тренажер управления *проектами*;
3. База кейсов, интервью и извлеченных *уроков*;
4. Программно-технологическая платформа для инновационной поддержки стадии *разработки* продуктов;
5. Система управления *требованиями*;
6. Система *поддержки* принятия *решений*;
7. Объединенный *график* проектирования, комплектации и сооружения.

Чрезвычайно важной для космической отрасли является работа по конвертации данных в цифровой формат. Сохранение, оперативная передача и использование уникальных знаний невозможны без электронного носителя. В этой связи возникает следующая проблема: необходима разработка качественно новой системы каталогизации, требуется изменить систему классификации технологий, соотнести все кодифицированные результаты интеллектуальной деятельности (РИД) с элементами *технологического дерева*. Построение технологического дерева является основой эффективного контроля над всей цепочкой РИД, которые обеспечивают создание интеллектуальной ценности. Деятельность по формированию отраслевого классификатора технологий необходимо вести в тесном контакте с работой «Мобильных центров оцифровки», подобных тем, что используются в «Росатоме».

Подобный подход к моделированию системы управления знаниями позволит обеспечить сбалансированный переход к самообучающейся организации, сочетающий в себе:

- подготовку *сотрудников* к восприятию нового подхода;

- постепенное оснащение *производственных* комплексных в соответствии с требованиями по качеству, и, следовательно, *срокам* и затрачиваемым *ресурсам*;
- создание *единой системы* контроля качества;
- формирование *среды* поддержки и сопровождения инновационных продуктов.

В предлагаемой стратегии упор сделан на эффективное укоренение и развитие уже внедренных элементов системы управления знаниями, а также на высвобождение и гармоничное использование ресурсов организации в процессе качественного изменения и перехода к самообучающейся организации. Реализация потенциала отечественной космической отрасли возможна только через формирование культуры доверия и обмена знаниями, морально-психологической мотивации и понимания производственной необходимости в формализации и сохранении уникальных технических компетенций сотрудников отрасли.

### Список литературы

1. Competency Model NASA Knowledge Services URL: <https://appel.nasa.gov/career-resources/competency-model/>
2. Corporate Knowledge Management and Related Initiatives at ESA D. Raitt. 1997 Bulletin Nr. 92. ESA URL: <https://www.esa.int/esapub/bulletin/bullet92/b92raitt.htm>
3. Critical Knowledge Index. Identification and Prioritization of Critical Knowledge. 2015 Columbia University and NASA. URL: <https://appel.nasa.gov/wp-content/wp-content/uploads/sites/3/2016/05/3.2-CU-IKNS-K2020.pdf>
4. Holsapple C. W., Singh M. The Knowledge Chain 13.
5. ISO 30401:2018 Knowledge management systems (Requirements). 01.11.2018 ISO/TC 260 Human resource management. URL: <https://www.iso.org/standard/68683.html>
6. Knowledge Management: Research Report. KPMG Consulting. 2000. URL: [http://www.providersedge.com/docs/km\\_articles/KPMG\\_KM\\_Research\\_Report\\_2000.pdf](http://www.providersedge.com/docs/km_articles/KPMG_KM_Research_Report_2000.pdf)
7. Knowledge Services Model for the Modern Project Environment. PMI. 2015. URL: <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/white-papers/real-knowledge-nasa.pdf>
8. Knowledge Sharing. NASA Knowledge Services. URL: <https://appel.nasa.gov/knowledge-sharing/>
9. Model: Activities for Competitiveness // Handbook on Knowledge Management 2, Springer Science & Business Media B. V., 2005, p. 215–251.
10. Multimedia Library NASA Knowledge Services URL: <https://appel.nasa.gov/multimedia/>
11. My Best Mistake NASA Knowledge Services URL: <https://appel.nasa.gov/tag/my-best-mistake/>
12. NASA Policy Directive. 2013. NASA URL: <https://nodis3.gsfc.nasa.gov/displayDir.cfm?t=NPD&c=7120&s=6>
13. NASA Virtual PM Challenge URL: <https://www.nasa.gov/vpmc>
14. NASA's Use of Knowledge Mapping to Enhance Learning and Create Value. APQC URL: <https://www.apqc.org/knowledge-base/documents/nasas-use-knowledge-mapping-enhance-learning-and-create-value>
15. Roscosmos Media URL: <https://www.youtube.com/channel/UC3pBMx4k8pjkNtfjUYuhgig/videos>



16. The Lost Art of the Saturn V. 2011 VintageSpace URL: <https://vintagespace.wordpress.com/2011/04/03/the-lost-art-of-the-saturn-v/>
17. Андрусенко Т. Управление знаниями: терминология и стандарты // Корпоративные системы № 6, 2005, С. 40–45.
18. Бирюкова С.Е., Иванов В.В., Приклонский В.И., Скалкина Л.В. Основные принципы формирования отраслевых классификаторов базовых и критических технологий создания перспективной ракетно-космической техники. ФГУП ЦНИИмаш, 2015. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=24252611>
19. Бремя Байконура: рухнувшая крыша ставит новые вопросы. С.news. 17.05.2002. URL: [http://www.cnews.ru/news/line/bremya\\_bajkonura\\_ruhnuvshaya\\_krysha\\_stavit](http://www.cnews.ru/news/line/bremya_bajkonura_ruhnuvshaya_krysha_stavit)
20. В Москве стартовала Экспертная сессия «Система управления знаниями. Стандарты и практики 2017». Редакция Федерал Пресс 24.10.17 URL: <http://fedpress.ru/news/77/industry/1882312>
21. \_\_\_\_\_, исключая здесь взаимное дублирование и обязывая правительство США для своих нужд использовать американские коммерческие системы в случае их соответствия требованиям полетного задания.
22. Закон о коммерческих космических запусках, а затем и поправками к нему (авторы – Д. Роурабахер и Ш. Боилерт).
23. Закон о содействии развитию вновь появив космонавтики (авторы – конгрессмены Д. Роурабахер, Ш. Боилерт, Б. Гордон);
24. Закон о содействии развитию индустрии коммерческого космического транспорта и об учреждении должности младшего руководителя (НАСА) по коммерческому \_\_\_\_\_ н);
25. Ильина Н. А., Путилов А. В., Баранова И. А. Аналитические подходы к выбору инструментария для формирования систем управления знаниями Инновационная экономика // Инновации. № 4 (210), 2016.
26. Интегрированные решения Росатома в области управления знаниями. RKM URL: [http://www.atomkms.com/knowledge\\_management\\_solutions/rosatom\\_integrated\\_km\\_solutions\\_ru/](http://www.atomkms.com/knowledge_management_solutions/rosatom_integrated_km_solutions_ru/)
27. Корпоративная Академия. Роскосмос. 30.09.2015. URL: <https://www.roscosmos.ru/21746/> <https://www.roscosmos.ru/25077/>
28. Лицензирование космической деятельности, Госуслуги Роскосмос URL: <https://www.roscosmos.ru/22364/>
29. Лоуренс Прусак, интервью корреспонденту NASA О. Лавров <http://ovlavrov.ru/my-texts/km/larry-nasa.pdf>
30. Нонака И., Такеучи Х. Компания — создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах / Пер. с англ. — ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003.
31. Олешко В. NASA как самообучающаяся организация. Часть 1. 08.05.2018. URL: <http://sixsigmaonline.ru/blog/2018-05-08-564>
32. Олешко В. NASA как самообучающаяся организация. Часть 2. 10.05.2018 URL: <http://sixsigmaonline.ru/blog/2018-05-10-566>
33. Росатом URL: <http://www.rosatom.ru/journalist/news/rosatom-planiruet-v-iyune-predlozhit-rossiyskomu-biznesu-korobochnoe-reshenie-sistemy-upravleniya-zn/>

34. Сенге П. Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации / Пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 1999.
35. СУЗ — Система Управления Знаниями. Наука и инновации. Росатом URL: <http://niirosatom.ru/project/suz/>
36. Там было только железо. Газета Буран URL: <http://buran.ru/htm/str74.htm>
37. Формула инноваций: знание = деньги. Strategy Partners Group URL: <http://strategy.ru/formula-of-innovation/>

## ТРАНСАКЦИОННЫЕ ИЗДЕЖКИ КАК ПАРАМЕТР ОЦЕНКИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ АКТИВНОСТИ

**Ключевые слова:** *Предпринимательская активность, транзакционные издержки, управленческие издержки.*

**Аннотация** *В статье приведен анализ понятий наиболее распространенных в экономической литературе определений транзакционных издержек, раскрывающих широкий спектр интерпретации данной категории. Определена связь понятий «отношение» и «взаимодействие», отражающая различные аспекты изучаемых объектов и связей между ними. Предложено определение предпринимательской активности как системы взаимодействий субъекта предпринимательства с элементами внешней среды – рынка, т.е. транзакций во внешней среде.*

Предпринимательская активность является необходимым условием и составной, зачастую именуемой «динамической», частью предпринимательской деятельности. В то же время важным параметром предпринимательской деятельности можно считать активность - деятельность отображаемую, в том числе, результатом, достигаемым благодаря предпринимательской активности. Включенность активности в деятельность означает целесообразность рассмотрения транзакционных издержек как затрат на осуществление предпринимательской деятельности.

Одно из направлений развития экономической теории транзакционных издержек связано с уточнением их существенных характеристик и причин возникновения. Многообразие подходов к пониманию транзакционных издержек связано, с одной стороны, со сложностью данной дефиниции и, с другой, объясняется тем, что «собственно теория транзакционных издержек отсутствует. Фактически в экономической науке представлены не сами транзакционные издержки, а их минимум, который и обуславливает форму организации хозяйственной деятельности».<sup>276</sup> [с.73]

Несмотря на широкое применение понятия транзакционных издержек в научной литературе, точного определения данной дефиниции до сих пор не существует. Не дает четкого ее определения и Р. Коуз, который, по мнению Ш. Розена, «не определил эмпирическое содержание транзакционных издержек и не рассказал нам, как их, увидев, распознать».<sup>277</sup>

В этой связи приведем наиболее распространенные в экономической литературе определения транзакционных издержек, сформулированные ведущими зарубежными и отечественными специалистами и показывающие широкий спектр интерпретации данной категории:

Р.Коуз – «издержки рыночных сделок (транзакций)»; «операционные издержки сверх основных затрат на производство и обращение; косвенные, сопряженные затраты,

---

\* Чурашкина Анна Владимировна — аспирант ФГУ МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, Россия.

<sup>276</sup> Котляров И. Д. Транзакционные издержки и функционирование хозяйствующих субъектов// JOURNAL OF INSTITUTIONAL STUDIES (Журнал институциональных исследований), 2017. С. 69-86.

<sup>277</sup> Розен Ш. Транзакционные издержки и внутренние рынки труда: пер. с англ. / Ш. Розен // Природа фирмы. – М.: Дело, 2001. С. 115.

расходы, связанные с организацией дела, получением информации, ведением переговоров, поиском поставщиков, заключением и оформлением контрактов, лицензий, обеспечением получения прав, юридической защиты, преодолением барьеров входа на рынок»;<sup>278</sup>

О. Уильямсон - «экономический эквивалент трения в механических системах»; «издержки, не связанные с процессом производства»;<sup>279</sup> «издержки морального риска (рисков предпринимательской деятельности – А. Ч.)»;<sup>280</sup>

Д. Норт – «суть издержки, обусловленные характером производственных отношений»;<sup>281</sup> «издержки оценки полезных свойств объекта обмена и издержки обеспечения прав и принуждения к их соблюдению»;<sup>282</sup>

К. Эрроу - «издержки поддержания экономических систем на ходу»;<sup>283</sup> «эквивалент трения в физике»;<sup>284</sup>

К. Менар - «издержки функционирования системы обмена...»;<sup>285</sup> [с. 29];

Д. Стиглер - «аналог действия трения в физике»; «информационные издержки»;<sup>286</sup>

Т. Эггертссон - «суть затраты, возникающие, когда индивиды обмениваются правами собственности на экономические активы и обеспечивают свои исключительные права»;<sup>287</sup> [с. 29].

Р. Нуреев - «издержки в сфере обмена, связанные с передачей прав собственности»;<sup>288</sup> [с. 421].

А. Олейник – «все издержки, связанные с обменом и защитой правомочий»;<sup>289</sup> [с. 133].

В. Автономов - «издержки экономического взаимодействия, в каких бы формах оно ни протекало»;<sup>290</sup>

П. Милгром и Дж. Робертс – «издержки принятия решений...»; «издержки, связанные с координацией и взаимодействием экономических субъектов»;<sup>291</sup>

А. Шаститко – «затраты ресурсов (денег, времени, труда и т.п.), необходимые для отчуждения и присвоения прав собственности и свобод, принятых в обществе»;<sup>292</sup> «издержки

---

<sup>278</sup> Коуз Р. Проблема социальных издержек (1960) / Коуз Р. Фирма, рынок, право / Пер. с англ. М.: Дело ЛТД при участии изд-ва «Catalaxu», 1993.

<sup>279</sup> Уильямсон О.И. Экономические институты капитализма: Фирмы, рынки, «отношенческая» контрактация / О.И. Уильямсон; научное редактирование и вступительная статья В.С. Каткало; пер. с англ. Ю.Е. Благова [и др.]. – СПб.: Лениздат; CEV Press, 1996. – 702 с.

<sup>280</sup> Williamson O. E. Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust implications. A Study in the Economics of Internal Organization. N.Y. 1975.

<sup>281</sup> North D.C. Is it worth making sense of Marx? // Inquiry. 1986. Vol. 29. № 1.

<sup>282</sup> Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики / Д. Норт. - М.: Фонд экономической книги "Начала", 1997. - 200 с..

<sup>283</sup> Arrow K.J. Political and economic evaluation of social effects and externalities / K.J. Arrow / The analysis of public output / Ed. by J. Margolis. - N.Y., 1970. – 1-30 p.

<sup>284</sup> Капелюшников Р.И. Экономическая теория прав собственности: Методология, основные понятия, круг проблем / Отв. ред. В.И. Кузнецов; АН СССР, Институт мировой экономики и международных отношений. М.: ИМЭМО, 1990. 90 с.

<sup>285</sup> Менар К. Экономика организаций / Под ред. А.Г. Худокормова. Пер. с франц. М.: ИНФРА – М, 1996. 160 с.

<sup>286</sup> Стиглер Дж. Экономическая теория информации / Дж. Стиглер // Теория фирмы / под ред. В. М. Гальперина. – СПб.: Экономическая школа, 1995.

<sup>287</sup> Эггертссон Т. Экономическое поведение и институты / Пер. с англ. М.: Дело, 2001. 408 с.

<sup>288</sup> Нуреев Р.М. Курс микроэкономики: Учебник для вузов. 2-е изд., изм. М.: Изд-во НОРМА, 2001. 572 с.

<sup>289</sup> Олейник А.Н. Институциональная экономика: Учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2000. 416 с.

<sup>290</sup> Автономов В.С. Модель человека в экономической науке / С.-Петербург. гос. ун-т экономики и финансов; Высшая школа экономики. СПб.: Экономическая школа, 1998. 230 с.

<sup>291</sup> Milgrom P. Bargaining costs, influence costs, and the organization of economic activity / P. Milgrom, J. Roberts / Perspectives on positive political economy / Ed. by J.E. Alt and K.A. Shepsle. - Cambridge, 1990. – 57-89 p.

координации и взаимодействия между экономическими агентами и разрешением распределительных конфликтов между ними»;<sup>293</sup>

А.Аузан – «издержки по координации деятельности экономических агентов и снятию распределительного конфликта между ними».<sup>294</sup>

К.Далман – «издержки, вменяемые из-за отсутствия информации»;<sup>295</sup>

Р.Ланглоис, Н.Кей – «издержки, направленные на преодоление неопределенности рыночной среды»;<sup>296</sup>

Р.Маттеус – «издержки познания».<sup>297</sup>

Несмотря на широкий диапазон приведенных точек зрения на причины возникновения трансакционных издержек есть определенные признаки, показывающие общность обозначенных в них подходов. Обращает на себя внимание тот факт, что раскрытие сущности трансакционных издержек осуществляется посредством использования понятий «отношение» (Д.Норт), «взаимодействие» (П.Милгром, Дж.Робертс), «обмен» (Т.Эггертссон, К.Менар, Р.Нуреев, А.Олейник), «координация» (А.Шаститко, А.Аузан), «передача» (Р.Нуреев), «присвоение» (А.Шаститко). Ключевыми для упорядочения представленного перечня понятий являются термины «отношение» и «взаимодействие».

Логика рассматривает связь понятий «отношение» и «взаимодействие» как связь общего и частного, и, одновременно, констатирует их «однопорядковость».<sup>298</sup> Поэтому взаимодействие трактуется как «отношение, имеющее вещественно-энергетический субстрактный характер, предполагая материально-вещественный объект и материально-вещественный реализатор связи».<sup>299</sup> Это означает что обмен, координация, передача и т.д. являются частными формами проявления отношений и взаимодействий, отражающими различные аспекты изучаемых объектов и связей между ними.

Поэтому представленные выше определения трансакционных издержек имеют единые методологические основания с различной степенью обобщения и конкретизации. Тем не менее, в наибольшей степени соответствующими целям и логическому построению настоящего исследования, являются подходы прямо указывающие на понимание трансакционных издержек как издержек взаимодействия экономических субъектов (П.Милгром, Дж.Робертс, В.Автономов, А.Шаститко, А.Аузан).

Данные основания позволяют перейти к проблеме выявления причин возникновения трансакционных издержек в предпринимательских структурах.

В литературе достаточно часто обсуждается вопрос о соотношении понятий предпринимательской активности и предпринимательской деятельности по части их тождественности и различий. Предпринимательская активность является необходимым

---

<sup>292</sup> Шаститко А.Е. Неинституциональная экономическая теория. 2 изд., перераб. и доп. М.: Экономический факультет, ТЕИС, 1999. 465 с.

<sup>293</sup> Шаститко А. Трансакционные издержки (содержание, оценка и взаимосвязь с проблемами трансформации) // Вопросы экономики. 1997. No 7. С. 65-86.

<sup>294</sup> Институциональная экономика: новая экономическая теория: Учебник / Под общей ред. д.э.н., проф. А.А.Аузана. М.: ИНФРА – М, 2005. 416 с.

<sup>295</sup> Dalhman C. J. The Problem of Externality // Journal of Law and Economics, 22 (1), 1979, pp. 141 -62.

<sup>296</sup> Langlois, R.N. Internal Organisation in a Dynamic Context: Some Theoretical Considerations», in Jussawalla and Ebenfield . 1984, pp. 23 - 49; Kay N. M. The Emergent Firm: Knowledge, Ignorance and Surprise in Economic Organisation. London: Macmillan. 1984.

<sup>297</sup> Matthews R. C. O. (1986) «The Economics of Institutions and the Sources of Growth », Economic Journal, 96 (4), pp. 903 – 918.

<sup>298</sup> Кумаф Ф. Диалектическая логика / Ф. Кумаф, З. Оруджев. – М.: Политиздат, 1979. – С. 70.

<sup>299</sup> Кириллов В. И. Логика познания сущности / В. И. Кириллов. – М.: Наука, 1980. – С. 106 – 107.

условием и составной, зачастую именуемой «динамической», частью предпринимательской деятельности, но не сводима к последней. Динамический характер предпринимательской активности связан с ее пониманием как процесса. Предпринимательская активность это характеристика процесса, в отличие от деятельности, которая отображается результатом, достигаемым благодаря предпринимательской активности. Предпринимательская активность не создает, а лишь предопределяет создание продукта, реализуемого на рынке. Не случайно отмечается, что предпринимательская активность «проявляется в выборе стратегий и конкретных форм экономического поведения предпринимателей в изменяющихся экономических условиях».<sup>300</sup> Поэтому, представляется правомерным, что при оценке предпринимательской активности все чаще используются показатели, характеризующие интенсивность взаимодействий (действий).

Предпринимательская активность это свойство субъекта предпринимательства, отражающее интенсивность его взаимодействия с элементами внешней среды, основанного на принципах саморегулирования, принятия рисков имущественной ответственности, и направленного на удовлетворение потребностей (мотивов) и получение прибыли, связанной с наличием у предпринимательской структуры внутренних и (или) внешних конкурентных преимуществ, формируемых в процессе реализации стратегий, соответственно, лидерства в минимизации издержек (фокусирования на издержках) и дифференциации (фокусирования на дифференциации)<sup>301</sup>

Предложенное определение предпринимательской активности показывает, что определяющим ее содержание является система взаимодействий субъекта предпринимательства с элементами внешней среды – рынка. Из этого следует важный вывод о том, что трансакционные издержки являются суть издержками предпринимательской активности.

### *Список литературы*

1. Автономов В.С. Модель человека в экономической науке / С.-Петербург. гос. ун-т экономики и финансов; Высшая школа экономики. СПб: Экономическая школа, 1998.
2. Институциональная экономика: новая экономическая теория: Учебник / Под общей ред. д.э.н., проф. А.А.Аузана. М.: ИНФРА – М, 2005.
3. Капелюшников Р.И. Экономическая теория прав собственности: Методология, основные понятия, круг проблем / Отв. ред. В.И. Кузнецов; АН СССР, Институт мировой экономики и международных отношений. М.: ИМЭМО, 1990.
4. Котляров И. Д., Трансакционные издержки и функционирование хозяйствующих субъектов// JOURNAL OF INSTITUTIONAL STUDIES (Журнал институциональных исследований), 2017, с. 69-86.
5. Кириллов, В. И. Логика познания сущности / В. И. Кириллов. – М. : Наука, 1980. – С. 106 – 107.
6. Коуз Р. Проблема социальных издержек (1960) / Коуз Р. Фирма, рынок, право / Пер. с англ. М.: Дело ЛТД при участии изд-ва «Catallaxy», 1993.

---

<sup>300</sup> Поздняков В.П. Ефимова Н.Ю. Социально-психологические факторы деловой активности российских предпринимателей // Психология в экономике и управлении. – 2010. – № 1. – С. 38-43.

<sup>301</sup> Чурашкина А.В. Сущность и методические подходы к оценке предпринимательской активности // Российское предпринимательство. 2018. Том 19. № 4. С. 1239-1252.

7. Кумаф, Ф. Диалектическая логика / Ф. Кумаф, З. Оруджев. – М.: Политиздат, 1979.
8. Менар Клод. Экономика организаций / Под ред. А.Г. Худокормова. Пер. с франц. М.: ИНФРА – М, 1996.
9. Норт, Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики / Д. Норт. - М.: Фонд экономической книги "Начала", 1997.
10. Нуреев Р.М. Курс микроэкономики: Учебник для вузов. 2-е изд., изм. М.: Изд-во НОРМА, 2001.
11. Олейник А.Н. Институциональная экономика: Учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2000.
12. Поздняков, В.П. Социально-психологические факторы деловой активности российских предпринимателей [Текст] / В.П. Поздняков, Н.Ю. Ефимова // Психология в экономике и управлении. – 2010. – № 1. – С. 38-43.
13. Розен, Ш. Трансакционные издержки и внутренние рынки труда: пер. с англ. / Ш. Розен // Природа фирмы. – М. : Дело, 2001. – С. 115.
14. Стиглер, Дж. Экономическая теория информации / Дж. Стиглер // Теория фирмы / под ред. В. М. Гальперина. – СПб. : Экономическая школа, 1995.
15. Уильямсон, О.И. Экономические институты капитализма: Фирмы, рынки, «отношенческая» контракция / О.И. Уильямсон; научное редактирование и вступительная статья В.С. Катькало; пер. с англ. Ю.Е. Благова [и др.]. – СПб.: Лениздат; CEV Press, 1996.
16. Чурашкина А.В. Сущность и методические подходы к оценке предпринимательской активности // Российское предпринимательство. 2018. Том 19. № 4. С. 1239-1252.
17. Шаститко А.Е. Неинституциональная экономическая теория. 2 изд., перераб. и доп. М.: Экономический факультет, ТЕИС, 1999.
18. Шаститко А.Е. Трансакционные издержки (содержание, оценка и взаимосвязь с проблемами трансформации) // Вопросы экономики. 1997. № 7. С. 65-86.
19. Эггертссон Трауинн. Экономическое поведение и институты / Пер. с англ. М.: Дело, 2001.
20. Arrow, K.J. Political and economic evaluation of social effects and externalities / K.J. Arrow / The analysis of public output / Ed. by J. Margolis. - N.Y., 1970. – 1-30 p.
21. Dalhman C. J. (1979) «The Problem of Externality», Journal of Law and Economics, 22 (1), pp. 141 -62.
22. Langlois, R.N. (1984) «Internal Organisation in a Dynamic Context: Some Theoretical Considerations», in Jussawalla and Ebenfield (1984, pp. 23 - 49); Kay, N. M. (1984) The Emergent Firm: Knowledge, Ignorance and Surprise in Economic Organisation (London: Macmillan).
23. Matthews, R. C. O. (1986) «The Economics of Institutions and the Sources of Growth », Economic Journal, 96 (4), pp. 903 – 918.
24. Milgrom, P. Bargaining costs, influence costs, and the organization of economic activity / P. Milgrom, J. Roberts / Perspectives on positive political economy / Ed. by J.E. Alt and K.A. Shepsle. - Cambridge, 1990. – 57-89 p.
25. North D.C. Is it worth making sense of Marx? // Inquiry. 1986. Vol. 29. № 1.
26. Williamson O. E. Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust implications. A Study in the Economics of Internal Organization. N.Y. 1975.

**ПРИМЕНЕНИЕ МАТЕМАТИЧЕСКИХ МОДЕЛЕЙ ДЛЯ ОПТИМИЗАЦИИ  
УПРАВЛЕНИЯ В ГОСОРГАНИЗАЦИЯХ: ЗАДАЧА О СТОИМОСТИ  
КАЛЕНДАРНЫХ СУТОК\***

**Ключевые слова:** публичные финансы, размерность и подобие, последовательность вложенных отрезков, графическое решение, математическое программирование, начало финансовой математики.

**Аннотация** Цель статьи – популяризация применения несложного аппарата математического анализа в решении прикладных задач на стыке менеджмента и математики с целью формирования математического мышления с уклоном в исследование операций<sup>302</sup> на примере нетривиальной задачи, формализации которой послужило информационное письмо Департамента экономической политики и развития города Москвы от 22.11.2016 о предельной стоимости одного круглосуточного поста охраны без оружия (далее по тексту – пост) равной 109 352.01 /месяц с НДС<sup>303</sup> по горизонту 2017 года. Отсутствие в письме рекомендации для расчета цены поста в сутки, а также понимание того, что предложение в адрес регулятора – скорректировать постановку задачи, удобную для работы с данными – представляется автору слабым сигналом обратной связи, теряющим своё значение в сети иерархии исполнительной власти города, имеющей сугубо технический характер, рождает идею математического подхода, как методологию, для решения подобного класса задач на основе подобия и размерности.

Начнём с промежутка ограниченного натурального числового ряда  $|I_n| [1, 51]$ , за который принимаем полуинтервал с концами, соответствующими *infimum* (*inf*) первых суток, например, февраля (31 января  $\equiv$  0 февраля) и последними суткам в месяце (max точка февраля), диаграмма 1. Имеем,

$$\text{Card } I_n = |I_n| := ]0, n[ := \{(n, n') \in \mathbb{N} : 0 < n \leq n'\}^{304} [2, 35],$$

\* Задорожный Евгений Иванович — выпускник, факультет государственного управления, МГУ имени М.В. Ломоносова, главный специалист финансово-экономического отдела ГБУ «Московские ярмарки», Москва, Россия. E-mail: zadorozhny@live.ru.

\* По мнению редколлегии, оптимальным вариантом в данной ситуации явился бы уточняющий запрос в Департамент экономической политики и развития города Москвы, вместе с тем, описанный подход представляет определённый интерес как кейс формального обоснования принимаемого управленческого решения в условиях ограниченного временного ресурса, когда необходимо действие «здесь и сейчас».

<sup>302</sup> Исследование операций – наука о наилучшем решении на стыке естественных и гуманитарных наук.

<sup>303</sup> НДС – налог на добавочную стоимость.

<sup>304</sup> Card – сокращение от cardinality (англ.). Cardinality – мощность множества (кардинальное число).



где  $n$  – любое число суток календарного месяца,  $n'$  – макс число дней в месяце. В нашем случае  $n'$  может принимать только три значения, а именно

$$n' = \{28, 30, 31\},$$

Например, в феврале  $n = 28$  сутки, то  $|I_{28}| := ]0, 28]$ , соответственно его длина  $|I_{28}| = 28$ .

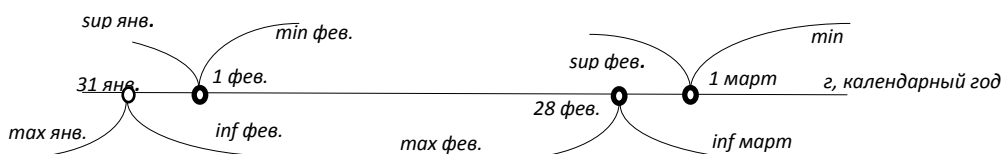


Диаграмма 1. Пример числовых граней помесячно

*Примечание.* Геометрическое отображение предельной стоимости поста в месяц – это отрезок

$$[0, 109\,352.01].$$

Следовательно, предельная стоимость поста в месяц – это общая мажоранта числовой последовательности  $\{x_n\}$  для любого  $n'$ ,

$$s_n = \sup \{x_n\} \leq 109\,352.01 = M.$$

Тогда суточная стоимость поста  $x_n$  содержится на этом отрезке:

$$[0, M] := \{x_n \in \mathbb{Q}: 0 \leq x_n \leq M\}^{305}.$$

Далее поступим так: заменим экономический смысл, наделяющий цифры нашей задачи, абстрактной сущностью знаков арабского счета и продолжим работу с обезличенными буквенными (алгебра) и цифровыми (арифметика) знаками математики. Определим посуточную стоимость поста  $x_n$ , как числовую фундаментальную последовательность функции натурального аргумента предельной стоимости поста от  $|I_n|$

$$x_n = M \times |I_n| \times n'^{-1}. \quad (1)$$

Так как выражение 1 оперирует аксиомой умножения на обратное число, и физический смысл  $n$  ограничен  $n'$ , то для  $\{x_n\}$  напрашивается число обратное  $M$ , но не симметричное ему. Запишем условие ограничения стоимости суток поста от  $|I_n|$  снизу, т.е. зададим миноранту  $\{x_n\}$ , которая удовлетворяет условию

$$1 \leq n \leq 28 \leq 30 \leq 31, \quad (2)$$

$$i_n = \quad \leq x_n \leq M. \quad (3)$$

<sup>305</sup>  $\mathbb{Q}$  – относим измерение денежных величин к множеству рациональных чисел, имеющими два знака в дробной части цифры.

Продолжая рассуждение в соответствии аксиоматики порядка, получим, что каждая точка  $x_n$  (включая  $x_{n'}$ ) образует сечение третьего вида [3, 18], когда множество состоит из (предельного) одного элемента (точки) и  $i_n = s_n$ . Запишем общее выражение для  $\{x_n\}$

$$0 < i_n \leq s_n \leq M^{306}.$$

Таким образом, мы вплотную подошлись к смыслу подпоследовательности и частичному пределу  $\{x_n\}$ . Разберемся, как связано вышесказанное с нашей задачей. Придерживаясь выражения 2, заметим, по сути мы имеем дело с одним месяцем в 31 день, а 30-ти и 28-ми календарные месяцы включены в  $|I_{31}|$ . Тогда

$$|I_{28}| \cap |I_{30}| \cap |I_{31}| \Leftrightarrow |I_{31}| \square |I_{30}| \square |I_{29}| \square |I_{28}| \square |I_{27}| \square \dots \square |I_1| \text{ или } |I_1| \times (7 \times 4 + 3) = |I_{31}|,$$

смотри диаграмму 2. На диаграмме задана последовательность отрезков, входящих в  $|I_{31}|$ . Получается, нет разницы между стоимостью, например, 28-ми дней в январе  $|I_{31}|$  и  $|I_{28}|$  февраля.  $|I_n|$  любого месяца имеют одинаковую размерность (24 часа) и порядок следования их подобен независимо от  $n$  или  $n'$ , или, например, времени года.

Поскольку при изменении  $n$  меняется только миноранта, а мажоранта остается неизменной, то по лемме о вложенных отрезках – принцип Коши-Кантора (далее по тексту – лемма), мы имеем дело с системой вложенных отрезков  $\{[i_n, s_n]\}$ , стягивающихся<sup>307</sup> к  $i_n$ . Это значит, существует общая точка  $c$ , принадлежащая всем отрезкам системы:

$$\exists! c: c \in$$

или

$$[0, M] := \{0 \leq c \leq M\}. \tag{4}$$

По сути  $c$  есть длина наименьшего отрезка, определяемого формулой 1, согласно которой последовательность  $\{x_n\}$  сходится, соответственно и знак нестрого неравенства

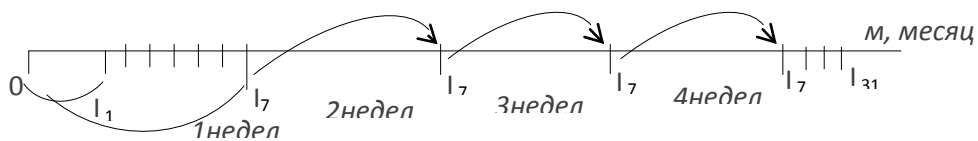


Диаграмма 2.  $1 \times (7 \times 4 + 3) = 31$  (день)

считаем строгим. Адаптируем 1 в соответствии условиям задачи – рассчитываем длину вложенных отрезков  $\{x_n\}$  формулой

$$= M \times |I_n| \times n'^{-1}. \tag{5}$$

<sup>306</sup> Запишем выражение для последовательных сечений третьего вида, опираясь на условие 2 и выражение 3  $0 < i_{31} = s_{31} \leq i_{30} = s_{30} \leq i_{28} = s_{28} \leq i_n = s_n \leq M$ .

<sup>307</sup> Условие стягивания:  $s_{n'} - i_n \rightarrow 0$ ,  $i_n < s_{n'}$ ,  $n' \geq n$ ,  $n \rightarrow \infty$

Перейдем от алгебры к арифметике, т.е. заменим буквенные обозначения цифрами. Уточним обстановку с наименьшими общими точками и запишем 4, исходя из формулы 5

$$[0, M] := \{0 < \dots < M\}, \text{ при } \{x_{31}\} = \{ \dots \}.$$

Верхний и нижний пределы каждой подпоследовательности  $\{x_{30}\}$  и  $\{x_{28}\}$  заключены между верхним и нижним пределом  $\{x_{31}\}$ , диаграмма 3.

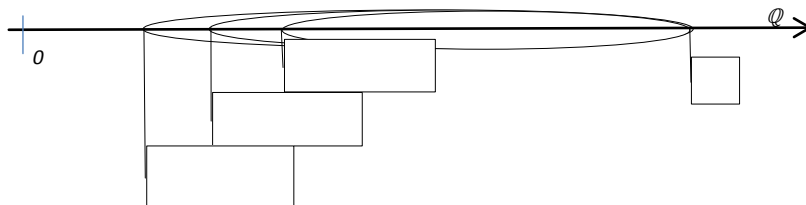


Диаграмма 3. Вложенные последовательности

Согласно лемме,  $\dots$  – наименьший общий отрезок. Тогда 4 можно записать так:

$$[0, M] := \{0 < \dots < M\}.$$

Задача решена –  $c = \dots$  для любого  $n$  и  $n'$ . Это значит, суточная стоимость поста любого календарного месяца составляет

$$c = 109\,352,01 \times 1 \times 31^{-1} = 3\,527,48.$$

Изложение раздела математического анализа о существовании предела функции не обходится без некоего  $\varepsilon > 0$ . Рассмотренная ситуация не требует дополнительной строгости решения. Поэтому величина  $\varepsilon$  намеренно опущена. В условиях нашей задачи любой желающий сможет задать  $\varepsilon$  формулой [1, 79]

— .

Далее решим задачу графически. Это наглядно подтвердит вывод о наименьшем отрезке. Реализуя графическое решение (рисунок 1), задаем на плоскости  $\mathbb{R}^2 = X \times N$  координаты точек на оси абсцисс  $X \square \mathbb{Q} (f: L \rightarrow \mathbb{Q})^{308}$  и ординат  $N \square N (f: L \rightarrow N)$ . Определим плоскость  $S$  как множество решений, удовлетворяющих условию задачи. На графике видно, что декартово произведение каждой из точек  $\dots$  на любое  $n$  из  $N$  принадлежит  $S$ . Точки внутри и на границе  $S$  являются решением. Точки за пределами  $S$  решением не являются.

Настало время упомянуть об экономическом смысле решения. Рационально действующий принципал стремится минимизировать расходы, что расширяет арифметическую составляющую. Обратим внимание на числовые промежутки:  $[0, i_{31}]$  на диаграмме 3 и  $[0; \dots ]$  на рисунке 1. Они равны. Дело в том, что длина любого числового промежутка (отрезка) берется от  $0$ . Поэтому любое число  $c'$  на отрезке

<sup>308</sup> Латинской буквой  $L$  обозначается множество точек прямой.

$$[0, c] := \{0 \leq c' \leq c\}$$

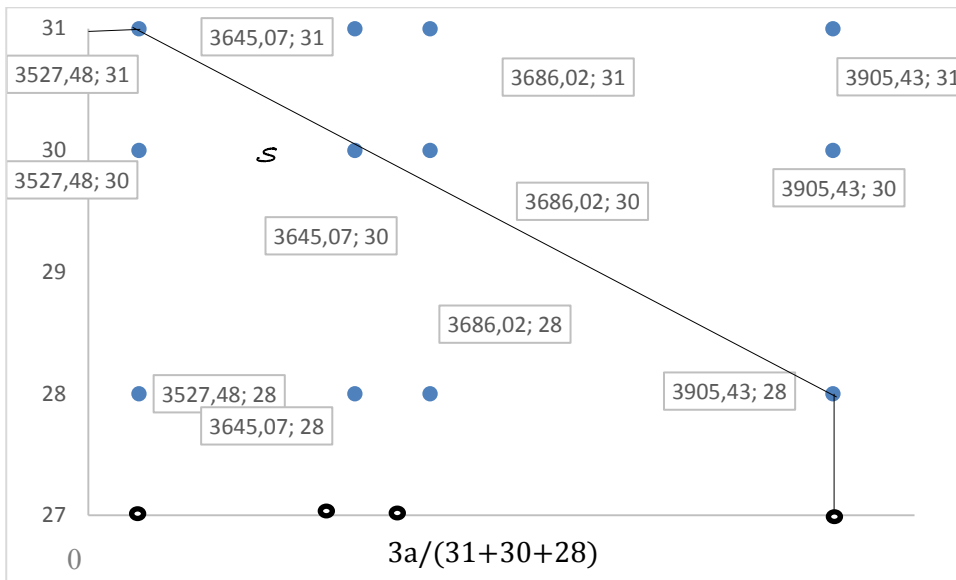


Рисунок 1. Графическое решение задачи

будет решением задачи. Включая  $0$ . Это значит, принципал получит  $\max$  экономическую выгоду от нулевой транзакции, но платить за  $|I_1|$  более  $c$  не позволяет математика.

Подтвердим экономико-математический смысл нашего решения. Прибегнем к частично-независимому подходу – сформулируем условие поиска предельно допустимой стоимости поста  $c$  в понятном для машины виде и далее в ход решения вмешиваться не будем. Решение предложит машина. Формализуя условие, зададим уравнение целевой функции и систему ограничений на действие функции

$$\begin{array}{l|l}
 c \rightarrow \max & c \rightarrow \max \\
 7 \times 31c \leq 7 \times 109\,352,01 & \Rightarrow 31c \leq 109\,352,01 \\
 4 \times 30c \leq 4 \times 109\,352,01 & 30c \leq 109\,352,01
 \end{array}$$

Решение реализуем посредством синтаксиса языка Wolfram<sup>309</sup> с помощью запроса extrema – в строку прописываем наименование запроса, целевую функцию, оператор *in* и далее систему неравенств через запятую в любом порядке их расположения, рисунок 2. Интерпретация решения на рисунке 3. Метод линейного программирования наделяет решение (любой подобной задачи) алгебраическим и экономическим смыслом

<sup>309</sup> См. Wolfram alpha.com.

одновременно. Ответ соответствует вышеприведённым суждениям о стоимости поста в сутки на отрезке  $[0, c]$ , где  $min$  стоимость поста охраны равна  $0$ ,  $max - c$ .



```
extrema c ≥ 0 in 31*c ≤ 109352.01, 30*c ≤ 109352.01, 28*c ≤ 109352.01, 1c ≥ 0
```



Browse Examples Surprise Me

Рисунок 2. Ввод данных в Wolfram alpha



Рисунок 3. Интерпретация решения Wolfram

В завершении рассмотрим следующие некорректные подходы к решению и разберем часто встречающиеся в подобных расчетах ошибки, используя подобие и размерность. Достаточно распространено следующее суждение о расчете стоимости суток

$$a_1 = 3(\text{мес.}) \times \text{—————} \quad (a_1 - \text{стоимость поста в сутки}).$$

Предполагая, что  $(28+30+31) \equiv 3$  месяц. На самом деле никакой эквивалентности быть не может, т.к.

$$3 \times 109\,352,01 \neq (28+30+31) \times a_1, \quad 28 \times a_1 \neq 30 \times a_1 \neq 31 \times a_1.$$

Реализуя обратную функцию, получаем

$$31 \times a_1 > 109\,352,01.$$

Тождество справедливо при  $3 \times 109\,352,01 = (31+31+31) \times a_1$ .

Иногда прибегают к суждению другого типа

$$a_2 = \text{—————} \quad (a_2 - \text{стоимость поста в сутки}).$$

Экономическое содержание числителя дроби можно трактовать как рациональную ограниченность или оппортунистическое поведение менеджмента, так как принципал

ежемесячно готов уплачивать агенту тах плату за охрану, которая не зависит от длинны месяца. По аналогии с предыдущим решением, имеем

$$28 \times a_2 < 30 \times a_2 < M < 31 \times a_2 .$$

В качестве вывода рассмотрим способ, который можно назвать Методом пристального взгляда<sup>310</sup>. Подумав над условием задачи, нетрудно предположить, что предельная месячная стоимость поста охраны возможна в месяцы с наибольшим количеством суток (*31 сутки*). Следовательно, стоимость суток не может превышать включительно. Всего только и надо было: внимательно приглядеться к условию задачи!

### Список литературы

1. Зорич В.А. Математический анализ. Часть 1. Изд. 8-е, испр. М.: МЦНМО, 2017.
2. Кострикин А.И. Введение в алгебру. Часть 1: Основы алгебры. М.: МЦНМО, 2012.
3. Фихтенгольц Г.М. Основы математического анализа, том 1. М.: Наука, 1968.

---

<sup>310</sup> Метод пристального взгляда – ненаучный подход к решению научных задач. Суть которого заключается в интуитивном мышлении по выбору решения или определению направления действий.

## ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ВЫГОРАНИЕ МЕДИЦИНСКИХ РАБОТНИКОВ КАК ПРОБЛЕМА УПРАВЛЕНИЯ

**Ключевые слова:** профессиональное выгорание, медицинские работники, эмоциональное истощение.

**Аннотация** Рабочий процесс любой организации зависит от эмоционального состояния работников. Настроение, уровень образования и готовность выполнять трудовые задачи влияют не только на успех коллектива, но на личный успех каждого. Однако в современной практике все больше встречается положение, при котором, профессионалы в своей области не достигают успеха, отказываются от выполнения доступных им задач, не могут выполнять свои обязанности, хотя ранее справлялись с ними. Коллектив переживает спад продуктивности, нарастает напряжение между работниками. Часто основной причиной проблем становится «профессиональное выгорание».

Профессиональное выгорание феномен, глубоко затрагивающий не только формальную структуру выполнения работы, но и деформирующий личность работника. Выделяют внешние и внутренние факторы профессионального выгорания. К внешним факторам относят рабочие перегрузки, отсутствие профессиональной поддержки, ошибки руководства, ненормированный рабочий график. Внутренние факторы составляют личностные особенности работника, пол, возраст, стаж работы. При этом исследования подтверждают, что наиболее подверженными профессиональному выгоранию работники сферы «человек-человек»<sup>2</sup>. Проявление эмпатии и установление контакта является основной чертой помогающих профессии, однако при этом изматывает и ставит под угрозу личное эмоциональное состояние работников сфер образования, консультирования и здравоохранения<sup>3</sup>.

Эмоциональное выгорание является постепенным процессом, однако уже на первых этапах можно отметить проявление снижения интереса к работе, отстранение от коллектива, возникает равнодушие как к пациентам (клиентам), так и в целом к работе. В случае если первые симптомы игнорируются, может развиваться синдром, в котором единичные случаи проявления негативизма к выполняемым обязанностям, приобретают системный характер. В рамках развития психического истощения, невозможности получить помощь возникает профессиональная деформация личности. Человек ощущает всю степень внутреннего конфликта, не может справиться с накопившейся усталостью и может ощущать чувство беспомощности, опустошенности<sup>1</sup>.

В ходе работы были проанализированы показатели профессионального выгорания практикующих врачей. Для исследования эмоционального состояния был использован вариант теста для медицинских работников (врачей), опросник «Профессиональное (эмоциональное) выгорание», который был разработан на основе трехфакторной модели К. Маслач и С.Джексона и адаптирован Н. Водопьяновой, Е. Старченковой.

---

\* Папко Елена Владимировна — студент 6-го курса специалитета, ВолгГМУ, г. Волгоград, Россия. Научный руководитель: к.псих.н., доц. Болучевская В.В., к.мед.н. Кострюкова И. В.

Участники исследования имеют средний возраст 42 года, средний стаж работы в сфере медицины составляет 15,7 лет, при этом размах возраста участников от 25 до 60 лет, а размах стажа работы от 1 года до 35 лет. В ходе работы респонденты отвечали на вопросы, касающиеся своего эмоционального состояния, профессиональных умений, оценивали результаты своей работы как работника в сфере здравоохранения.

Обобщая результаты по критерию, «эмоциональное истощение», получен результат – 21,07 баллов, что превышает нижнее нормативное значение. Можно сказать, что респонденты испытывают сниженное настроение, эмоционально лабильны и испытывают дефицит положительных эмоций. В рамках критерия «деперсонализация (цинизм)» значение соответствует 10,5 баллам, что превышает нижнее нормативное значение в два раза. Респонденты могут проявлять эмоциональную отстраненность, формальное отношение к коллегам и пациентам, в крайних проявлениях использовать профессиональный сленг или юмор с чертами высокомерного поведения.

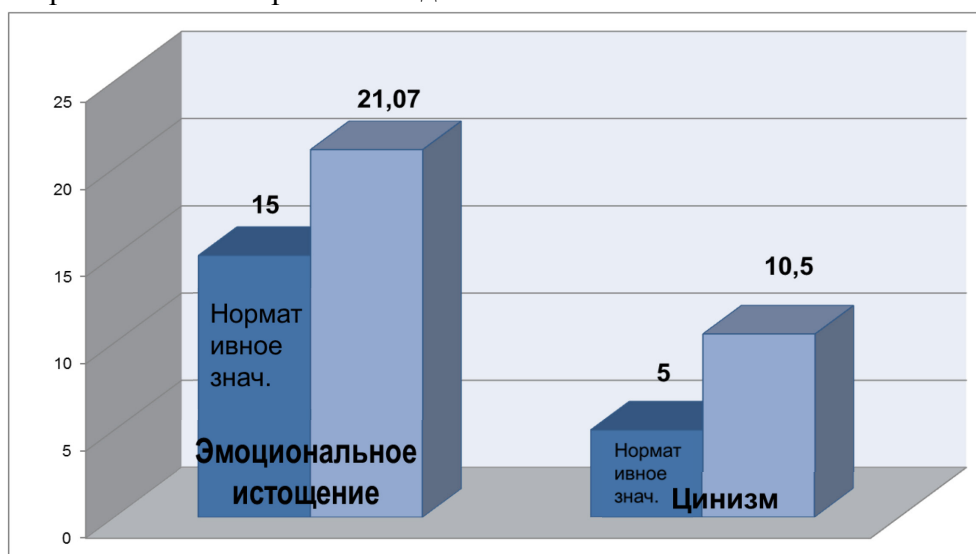


Рисунок 1. Нормативные и средние значения показателей эмоционального истощения и деперсонализации (цинизма).

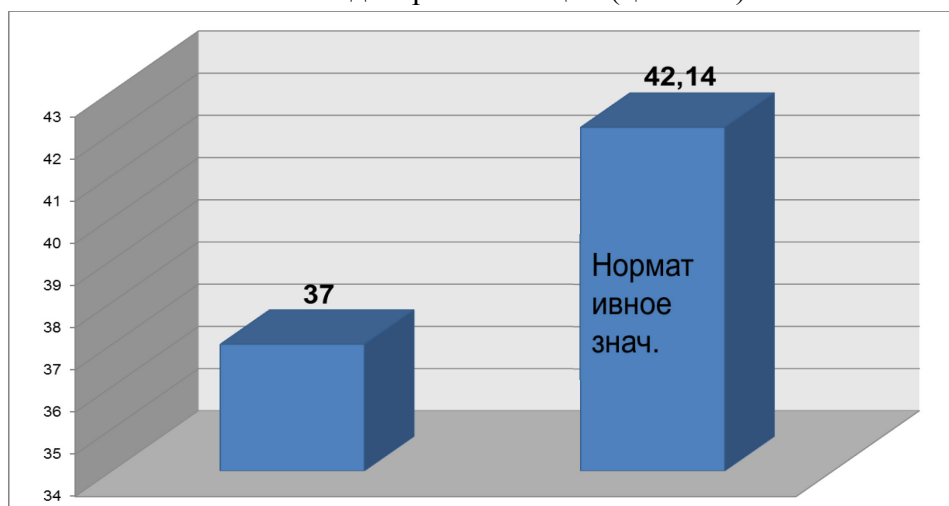


Рисунок 2. Нормативные и средние значения показателя редукции профессиональных достижений.

Результаты по критерию «редукция профессиональных достижений» имеют среднее значение – 37 баллов, что отражает степень удовлетворенности врача собой как



профессионала. Неудовлетворенность может повлечь за собой негативную оценку всей деятельности и как следствие снижение профессиональной мотивации.

Эмоциональное выгорание негативно влияет не только на самого работника, но и в целом разрушает рабочую атмосферу в коллективе. Выполнение задач становится непродуктивным, возникает формальное отношение к работе и истощается личностный ресурс врача. Однако эмоциональное выгорание влияет не только на профессионала и его окружение, страдают и клиенты. Основным инструментом в решении данной проблемы является психологическая профилактика, которая предупреждает развитие симптомов эмоционального выгорания.

### **Список литературы**

1. Волчанский М. Е., Деларю В. В., Болучевская В. В. Психосоматические заболевания: решенные и нерешенные вопросы // Вестник ВолГМУ. 2012. №2 (42).
2. Водопьянова, Н.Е. «Психическое выгорание» и качество жизни / Н.Е. Водопьянова, Е.С. Старченкова // Психологические проблемы самореализации личности. Сб. научных трудов. - СПб., 2002. - С.424.
3. Денисов А.А., Терёхина Н. В. Эмоциональное выгорание в профессиональной деятельности (на примере эмпирического исследования эмоционального выгорания у стоматологов) // Развитие личности. 2015. №4.

## ОБЗОР СИСТЕМ АВТОМАТИЗАЦИИ В РЕСТОРАННОМ БИЗНЕСЕ: ПРОГРАММНЫЙ КОМПЛЕКС ПКО –ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ И НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ

**Ключевые слова:** система автоматизации, программный комплекс, ресторанный бизнес.

**Аннотация** Одними из наиболее сложных и трудоемких процессов организации работы предприятия в сфере ресторанного бизнеса, является ведение учета реализуемой продукции, организация сообщения между различными структурами и составление количественной оценки деятельности как всего предприятия, так и каждого сотрудника в целом. Решением ситуации является использование программных комплексов систем автоматизации в данной сфере.

Для улучшения эффективности, экономии временного ресурса и минимизации риска воздействия человеческого фактора на точность и достоверность отчетов, большинство предприятий используют комплексные системы автоматизации. Данный программный продукт является достаточно сложным с технической точки зрения, поэтому, существует несколько крупных компаний, которые разработали данную систему и внедрили ее на рынок как готовый soft, не требующий доработок, адаптивный под каждую организацию в зависимости от специфики и масштаба деятельности, имеющий массу дополнительных функций (по мимо учета продукции и обеспечения связи между структурами), управляемый как и на самом предприятии, так и с помощью технической поддержки специалиста, представляющего компанию-разработчика.

Рентабельность использования систем автоматизации доказана эмпирически. Достаточно сложно количественно отразить общую тенденцию для всех типов предприятий данной отрасли, так как этот показатель зависит и от грамотности и прогрессивности использования данным ПО. Однако, эффективность можно продемонстрировать на примере качественных показателей. Рентабельность покупки пакета автоматизации для предприятия объясняется рядом следующих причин:

1. Система автоматизации делает процесс видения бизнеса более прозрачным – это позволяет экономить на персонале, занимающимся непосредственным формированием отчетов и ведением всей документации, связанной со статистикой. Необходимыми остаются лишь грамотные аналитики, способные сделать вывод и составить управленческий план на основании данных, сформированных программой.

2. Благодаря автоматизации текущих бизнес-процессов сокращается объем ручного труда.

3. Все передвижения товаров строго учтены и доступны для анализа в любой момент – это позволяет оптимизировать процесс закупки, хранения.

4. Автоматизированный расчет себестоимости готовой продукции значительно упрощает оценку эффективности работы производственных цехов. Использование

---

\* Курская Анна Владимировна — студентка филиала МГУ в г. Севастополе, факультета экономики и управления, отделение управление.

технологических карт, введенных в систему, позволяет четко контролировать объем необходимой продукции и не допускать перерасхода в убыток предприятию.

5. Автоматизации в значительной мере сокращает влияние человеческого фактора на бизнес-процессы, уменьшается вероятность ошибок и нивелируется воровство.

На современном этапе на рынке автоматизации бизнес-процессов в сфере ресторанного бизнеса, существует достаточно большой ассортимент программных продуктов различного уровня и функционала.

Лидером рынка по объемам продаж считается программная платформа R-Keeper. За более чем 20 лет внедрений система R-Keeper стала самой популярной ресторанной системой, как для ресторанов полного сервиса, так и заведений быстрого обслуживания. Ее функционал главным образом затрагивает учет продукции и работу с финансовыми ресурсами.

Наиболее современной считается система автоматизации iiko - проект, который разрабатывается с 2005 года и совершенствуется по настоящее время. Создателем данной программы удалось ликвидировать ошибки, допущенные в иных аналогичных ПО и расширить спектр предоставляемых возможностей и функции. Если прочие программные комплексы не учитывают аспект управления персоналом, систему оптимизации закупок и хранения продукции, организацию охраны и контроля предприятия, то именно iiko удалось создать модули по всем вышеуказанным направлениям и диверсифицировать их.

Третье и четвертое место по объемам продаж занимают программы для ресторанов TillyPad XL и 1С. Данные программы являются менее интересными с точки зрения функциональной насыщенности.

Для анализа функционала лидеров рынка, рассмотрим следующую сравнительную таблицу:

**Таблица 1. Сравнительная таблица лидеров рынка программных продуктов автоматизации в сфере ресторанного бизнеса по основным функциям**

Функция или процесс/ Программа	r-Keeper	iiko	TillyPad XL	1С
Финансовый функционал	Ведение бюджета по статьям+отчет о движении денежных средств	Ведение бюджета по статьям+отчет о движения денежных средств+управленческий план+отчет о прибыли и убытках	Ведение бюджета по статьям+отчет о движения денежных средств	Ведение бюджета по статьям+отчет о движения денежных средств
Учет продаж	+	+	+	+
Учет товаров	+/-	+	+/-	-
Управление персоналом	-	+	-	-
Технологические карты	+	+	+	+
Управление системой лояльности	+	+	-	-

Бухгалтерский и налоговый учет	+/-	+	+/-	+/-
--------------------------------	-----	---	-----	-----

На основании данных таблицы, можно сделать вывод, что наиболее функционально совершенной и универсальной является система автоматизации iiko. Не смотря на 2 место на рынке данных программных продуктов, iiko совершенного уверено лидирует по количеству различных модулей и максимальному охвату практически всех бизнес-процессов предприятия.

Iiko – является одним из наиболее распространённых программных комплексов автоматизации ресторанного бизнеса в мире. Система iiko построена на взаимодействии различных модулей, разделяющих по функциональному назначению: оптимизация системы обслуживания (работа зала), контроль процесса закупок, распределение товаров, расчет и зачисление заработной платы, автоматизация финансовых потоков и кассовых операций, элементы управления персоналом – персональные отчеты для каждого сотрудника, учет рабочего времени и определение объема продаж, система охраны и наблюдения, управление различными организационными формами предприятия (сеть ресторанов, франшизы, кофейни, быстрое питание).

Для работы каждого предприятия требуется определенный набор модулей, который зависит от масштаба и типа предприятия. Компания предоставляет возможность покупать как базовые пакеты опций, так и отдельные необходимые виды.

Рассмотрим стоимость программных продуктов компании iiko согласно официальному прайс-листу на 2018 год:

**Таблица 2. Прайс-лист основных модулей программного обеспечения для автоматизации ресторанов iiko на 2018 год**

Название модуля	Функциональное назначение	Стоимость продукта (life time), руб	Стоимость за месяц, руб	Стоимость за год, руб
iikoServer	Сервер iiko в ресторане	23 990	990	10 690
iikoFront	Автоматизация кассовой станции	19 990	890	9 690
iikoOffice	Автоматизация управления складом, персоналом, финансами	11 990	490	5 290
iikoTableService	Автоматизация кассовой станции	9 990	490	5 290
iikoCard Server	Бонусно-депозитная система	99 990	-	-
Iiko Chain Server	Лицензия для центрального офиса сети ресторанов	49 990	2 090	22 590
<b>Пакеты базовых решений автоматизации (не для сетевых заведений)</b>				
iikoRMS Basic	iikoServer+ iikoFront+ iikoOffice (для 2 АРМ)	53 990	2 290	24 790
iikoRMS Standart	iikoServer+ iikoFront+ iikoOffice (для 3 АРМ)	71 990	2 990	32 290

Исходя из данных таблицы 2, можно сделать вывод, что пользоваться данным программным обеспечением более выгодно при покупке пакета опций на год. Однако, стоит отметить, что при открытии бизнеса подобного формата существуют большие издержки на аренду помещения, закупке инвентаря и оборудования, разработка дизайна и многое другое, что представляет собой достаточно весомые финансовые вливания и расходы. Возможность покупки лицензии по незначительным суммам на месяц позволяет экономить и так ограниченные финансовые ресурсы на начальном этапе становления бизнеса. Также, это является положительным аспектом в сфере ознакомления с дополнительными функциями программы.

Система действительно является эффективным инструментом оптимизации работы предприятия и имеет массу преимуществ, однако стоит отметить некоторые недостатки, которые были выявлены эмпирическим путем в результате использования программы.

Основной проблемой является сложность внедрения программ лояльности при использовании iiko. Одним из маркетинговых направлений работы ресторанный бизнеса, является программа лояльности, реализованная с помощью использования персональных карт гостей, которые при осуществлении покупки начисляют «бонусы» - эквивалент электронным деньгам, в последующим могут быть использованы для оплаты покупок внутри заведения. Программный пакет iiko достаточно сложно формируют данную базу систем накопления и периодически выдает системную ошибку, не позволяющую использовать «бонусы». Когда данная система работает неэффективно и несистематично, предприятие терпит убытки, как в аспекте привлечения потенциальных клиентов, так и в аспекте сохранения существующих. Формируется негативная репутация и недоверие к организации.

Следующая проблема, это учет рабочего времени персонала – система с регулярной периодичность не формирует достоверный отчет об отработанных часах, данную отчетность приходится фиксировать вручную и в последующим редактировать явку каждого рабочего для начисления верной заработной платы (если речь идет о повременной оплате труда). Если речь идет о сдельной форме оплаты труда, то iiko не может самостоятельно формировать отчеты и проводить расчет объема выполненной работы. Это значительно усложняет данный процесс, появляется необходимость использования дополнительных программ для подсчета.

Одним из перспективных направлений совершенствования системы и увеличения уровня продаж на предприятии, является введение дополнительно плана продаж для каждого сотрудника. Четко обозначенный уровень оказывает мотивационный эффект на каждого работника, чья заработная плата зачисляется в зависимости объема выполненной работы или осуществленных продаж. Дополнительное «окно» в личном кабинете является постоянным напоминанием о существующих задачах. Одним из модулей iiko является работа с персоналом, в рамках данного профиля программы можно внедрить эту функцию.

Если вышеуказанная идея в большей степени относиться к деятельности линейного персонала, то для административного звена следует вести ежедневник задач с возможностью об отметке их выполнения и формировании отчетов о деятельности. На основании данных отчет возможно развитие системы премирования и депремирования. Большинство предприятий используют дополнительные программы для составления списка задач и отчета о выполненной работе, внедрение данного аспекта в рамках iiko значительно упрощают и оптимизируют данный процесс.

Программный комплекс iiko является многофункциональным инструментом для улучшения эффективности работы в сфере ресторанный бизнеса. Его многозадачность и точность значительно упрощают технические аспекты деятельности и минимизируют риски

влияния человеческого фактора на достоверность. Разрешение вышеуказанных недостатков и внедрение новшеств позволят повысить конкурентоспособность данного продукта на рынке, и улучшат качество работы на предприятия, использующее данное ПО.

### **Список литературы**

1. Официальный сайт компании iiko [электронный ресурс – режим доступа]: <https://iiko.ru/>
2. Официальный сайт компании r-keeper [электронный ресурс – режим доступа]: <https://www.ucs.ru/>

## УПРАВЛЕНИЕ КОРПОРАТИВНЫМ ЖУРНАЛОМ: ВОЗМОЖНОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ КОНТЕНТ-АНАЛИЗА

**Ключевые слова:** корпоративный журнал, менеджмент, контент-анализ.

**Аннотация** Одним из важных инструментов управления организацией считается создание корпоративной прессы. Корпоративные газеты и журналы позволяют развивать потенциал сотрудников, формировать и поддерживать позитивный климат в компании, привлекать работников к процессу принятия решений. Управление корпоративным журналом предполагает периодический анализ корпоративных изданий на предмет их рубрик и тематических направлений. В статье приведены результаты контент-анализа корпоративного журнала «Сибирская нефть» и показаны возможности применения данного метода для выявления динамики изменения тематических направлений и разработки практических рекомендаций редакции издания по совершенствованию содержания журнала.

Корпоративная пресса играет важную роль в современном российском обществе. Почти каждая крупная компания сегодня имеет свою корпоративную газету или журнал. Корпоративные издания очень выгодны предприятиям по множеству причин. Одним из основных мотивов создания корпоративной прессы является то, что это самый наглядный и эффективный инструмент формирования и поддержания корпоративной культуры компании. СМИ в организации позволяют вовремя информировать коллектив о предстоящих мероприятиях; создать благоприятный имидж руководства в сознании работников; наладить коммуникации между подразделениями или филиалами предприятия; повысить профессиональный и управленческий уровень знаний сотрудников; сформировать у работников чувство гордости за предприятие, на котором они работают<sup>311</sup>.

Корпоративная издания эффективны, когда выполняются следующие условия:

- публикуемые материалы в обязательном порядке должны быть достоверны и актуальны;
- в статьях должна поддерживаться корпоративная культура компании, отражаться её миссия, ценности и стратегия развития;
- публикации должны быть ориентированы на решение конкретных задач, поставленных руководством предприятия.

Содержание корпоративных журналов и газет компаний не сводится только к публикации новостей и поддержанию ценностей организации. Чтобы заинтересовать читателей, журналисты пишут и на отвлеченные темы, например, добавляют познавательные статьи или развлекательные тексты. Главное в работе с содержанием корпоративного издания – поиск баланса между профильными и развлекательными материалами.

---

\* Дяченко Анастасия Анатольевна — студентка 4-го курса бакалавриата, ФГБОУ ВО «РУТ (МИИТ)», г. Москва, Россия

<sup>311</sup> Несмеева А. Корпоративна пресса – азбука и не только [Электронный ресурс]. URL: <https://inside-pr.ru/zhurnal/korp-smi/gazety-i-zhurnaly/item/1061-korporativnaya-pressa-azbuka-i-ne-tolko> (дата обращения: 19.10.2018)

Каждый хорошо сделанный корпоративный журнал имеет свою систему рубрикации. Рубрика – это материалы на одну тему или одного типа. Рубрики могут быть периодические и плавающие, но большую часть рубрик следует воспроизводить в каждом номере.

Одним из методов анализа корпоративных СМИ является контент-анализ. Он позволяет количественно описать смысловое содержание документа<sup>312</sup>, более того, с помощью данного метода можно оценить динамику изменения тематических направлений статей корпоративного журнала. Тематическое направление – это совокупность материалов, необходимых для раскрытия основного содержания рассуждения. Тематическим направлением могут выступать рубрики корпоративного издания.

Определение динамики изменения тематических направлений статей газеты или журнала компании поможет главному редактору и авторам статей выявить «провисшие» (то есть имеющие низкие показатели упоминания) рубрики и «восполнить в них пробелы», а также повысить эффективность взаимодействия корпоративного журнала с его аудиторией.

С целью выявления возможностей применения контент-анализа для выработки стратегии развития корпоративного журнала нами был проведен контент-анализ журнала «Сибирская нефть» – корпоративного издания ПАО «Газпром нефть», которое выпускается с 2007 года с периодичностью 10 выпусков в год.

Для оценки динамики изменения тематических направлений статей были подобраны все 40 выпусков журнала «Сибирская нефть» за последние 4 года (2014 – 2017 гг.), в которые вошли 542 тематические статьи, общим объемом информации 3048 страниц.

Объектом контент-анализа стали статьи корпоративного журнала «Сибирская нефть». Предметом – рубрики корпоративного журнала «Сибирская нефть». Проблема исследования – это противоречия между приоритетными тематическими направлениями статей корпоративного журнала «Сибирская нефть» за 2014 – 2017 гг.

Оказалось, что в период с 2014 по 2017 годы в корпоративном издании вышло 55 различных рубрик, в которых содержались статьи, посвященные бизнесу ПАО «Газпром нефть», корпоративным ценностям компании, а также познавательные тексты.

В результате проведенного контент-анализа 40 выпусков корпоративного журнала «Сибирская нефть» за период 2014 – 2017 гг. было обнаружено, что:

- более 5% по количеству упоминаний среди всех рубрик исследуемых журналов имели следующие: «Новости» (7,93%); «Родные города» (7,20%); «Стратегия» (7,01%); «Нефтяная библиотека» (7,01%);

- менее 0,5% по количеству упоминаний среди всех рубрик исследуемых журналов имели следующие категории: «20-летие «газпромнефти»» (0,37%); «Карта мира» (0,37%); «Корпоративное управление» (0,37%); «Триз» (0,37%); «Управление рисками» (0,37%); «Финансы» (0,37%); «Время Арктики» (0,18%); «Газовый фактор» (0,18%); «Модернизация» (0,18%); «Нефтехимия» (0,18%); «Реконструкция» (0,18%); «Фоторепортаж» (0,18%); «HSE» (0,18%);

- к рубрикам, присутствующим в каждом выпуске корпоративного журнала «Сибирская нефть» за последние 4 года и имеющим стабильные показатели повторяемости, можно отнести следующие: «Новости»; «Родные города»; «Нефтяная библиотека» (количество упоминаний рубрики в 2014, 2015, 2016, 2017 гг. представлены в таблице 1);

---

<sup>312</sup> Черняева Г.В. Применение методик контент-анализа в социально-психологических исследованиях // Инновационные ресурсы социальной психологии: теории, методы, практики: сборник научных работ / отв. ред. О.В. Соловьева, Т.Г. Стефаненко. М., 2017. С. 361.



• к рубрикам, присутствующим в каждом выпуске корпоративного журнала «Сибирская нефть» за последние 4 года и имеющим нестабильные показатели повторяемости, можно отнести следующие: «Стратегия»; «Технологии»; «Продвижение»; «Рынки»; «История»; «Фотофакт»; «Инфраструктура»; «Итоги года»; «Проекты» (таблица 1);

• периодический характер носят следующие рубрики корпоративного журнала «Сибирская нефть»: «Активы»; «Бизнес-решения»; «Логистика»; «Бизнес и власть»; «IT»; «Экспертиза» (таблица 1)<sup>313</sup>.

Таблица 1

Сводная таблица результатов контент-анализа, отражающих динамику изменения тематических направлений журнала «Сибирская нефть» за период 2014 – 2017 гг.

Название рубрики	2014 год	2015 год	2016 год	2017 год
Активы	5	0	6	6
Бизнес и власть	1	4	3	0
Бизнес-решения	5	0	7	2
Инфраструктура	2	6	4	2
История	4	3	7	7
Итоги года	5	2	3	3
Логистика	3	1	6	0
Нефтяная библиотека	10	10	10	8
Новости	11	11	10	11
Продвижение	7	11	4	4
Проекты	2	4	2	4
Родные города	8	10	10	11
Рынки	4	4	6	10
Стратегия	11	7	15	5
Технологии	3	14	6	7
Фотофакт	6	4	4	1
Экспертиза	4	0	1	1
IT	1	5	0	2

Более наглядно динамику изменений тематических направлений корпоративного журнала «Сибирская нефть» за период с 2014 по 2017 г. можно увидеть на рисунке 1.

<sup>313</sup> Дяченко А.А. Курсовая работа по дисциплине «Научные методы в управлении персоналом» на тему: «Динамика изменения тематических направлений статей корпоративного журнала "Сибирская нефть" за период с 2014 по 2017 гг.». М.: РУТ (МИИТ), 2018. С. 20-21.

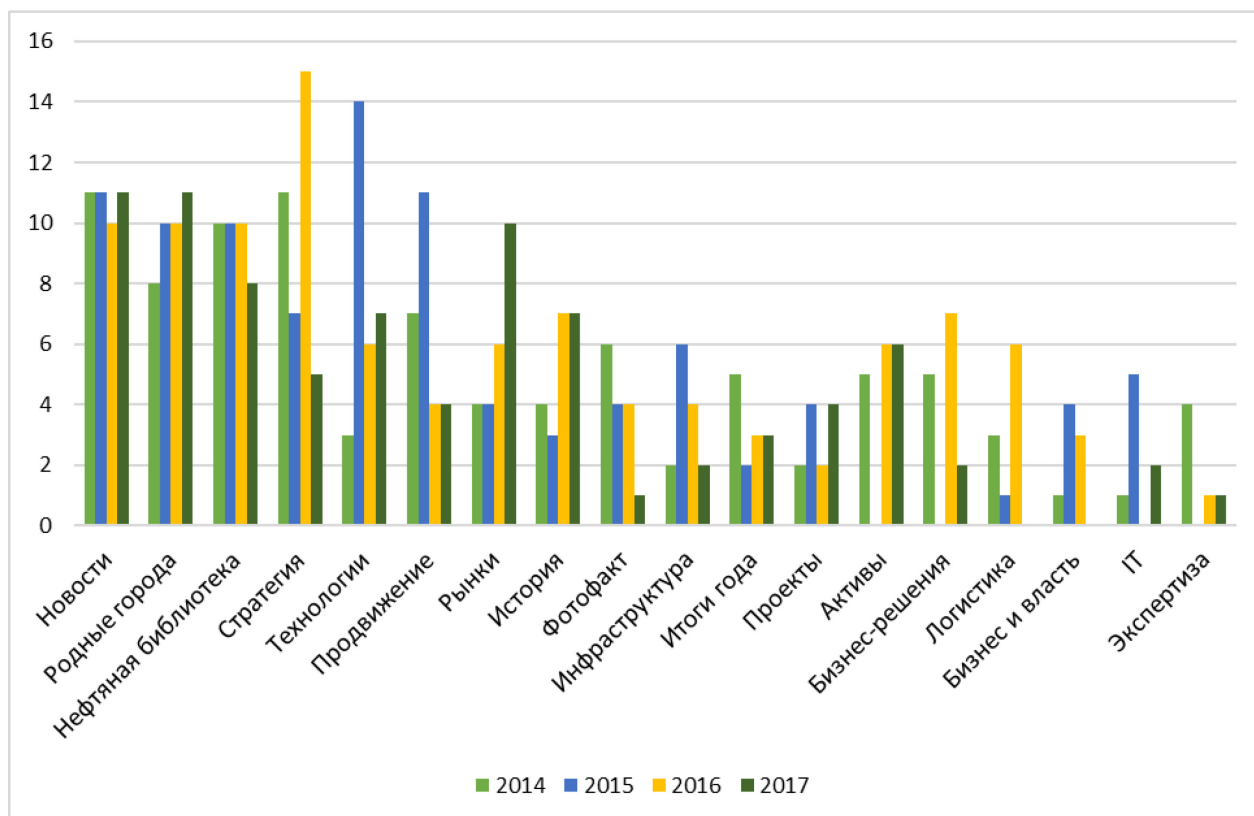


Рисунок 1. Динамика изменений тематических направлений корпоративного журнала «Сибирская нефть» за период с 2014 по 2017 г.

На основе результатов контент-анализа нами были разработаны практические рекомендации для редакции журнала ПАО «Газпром нефть» с целью повышения эффективности взаимодействия корпоративного издания с его аудиторией.

- Главному редактору и редакции журнала целесообразно рассмотреть вопрос о введении в журнал дополнительной рубрики «Обратная связь», где работники смогли бы задать интересующие их вопросы руководителям компании или же внести какие-либо предложения по развитию компании. Данная мера не только привлечет внимание руководителей и сотрудников ПАО «Газпром нефть» к журналу, но и может улучшить горизонтальные и вертикальные коммуникации в организации.

- Целесообразно увеличить количество статей в рубриках «Тенденции» и «Экспертное мнение», что позволит главному редактору и авторам статей привлечь внимание профессионалов к современным проблемам и тенденциям инновационного развития нефтегазовой отрасли.

- Необходимо обратить внимание на рубрику «Перспективы». Увеличение показателей частоты упоминания данной рубрики сформирует «образа будущего» компании: позволит организации представить себя в «выгодном свете» перед клиентами, партнерами и соискателями организации, наметить пути дальнейшего развития компании. Благодаря этому, у сотрудников будет больше времени для подготовки к возможным изменениям в компании.

- Как минимум, один раз в год следует выпускать тематический номер по «провисающим» рубрикам. Рубрики «Импортзамещение», «Карта мира», «Корпоративное управление», «Обучение», «Персонал», «Сбыт», «Транспорт», «Триз», «Управление рисками», «Финансы», «Фоторепортаж», «Фотофакт», «Цифровая информация»,

«Экспертное мнение», «Энергетика», «Эффективность», «HSE» имеют низкие показатели упоминания, в связи с этим вносятся следующие предложения:

- Рубрики «Обучение», «Нефтяная библиотека» и «Персонал» рекомендуется объединить в рубрику «Персонал», а также увеличить количество статей по данным темам.
- Рубрики «Корпоративное управление», «Управление рисками» и «Эффективность» объединить в рубрику «Эффективное управление», а также увеличить количество статей по данным темам.
- Объединить рубрики «Фоторепортаж» и «Фотофакт».
- Рубрику «HSE» включить в рубрику «Безопасность».
- Исключить рубрики или же повысить количество статей по следующим темам: «Транспорт», «Энергетика», «Импортзамещение», «Карта мира», «Триз», «Финансы», «Экспертное мнение», «Цифровая информация»<sup>314</sup>.

Управление корпоративным журналом необходимо осуществлять с применением диагностических исследований содержания журнала (динамики рубрик, тематических направлений, частоты публикаций на актуальные темы). С этой целью рекомендуется применение количественно-качественных методик контент-анализа, что позволяет точнее определить приоритетное направление развития корпоративного журнала, уточнить стратегию и сформулировать конкретные практические рекомендации по совершенствованию структуры журнала.

### Список литературы

1. Дяченко А.А. Курсовая работа по дисциплине «Научные методы в управлении персоналом» на тему: «Динамика изменения тематических направлений статей корпоративного журнала "Сибирская нефть" за период с 2014 по 2017 гг.». – М.: РУТ (МИИТ), 2018. – 26 с.
2. Несмеева А. Корпоративна пресса – азбука и не только [Электронный ресурс]. – URL: <https://inside-pr.ru/zhurnal/korp-smi/gazety-i-zhurnaly/item/1061-korporativnaya-pressa-azbuka-i-ne-tolko> (дата обращения: 19.10.2018)
3. Официальный интернет-сайт ПАО «Газпром нефть» [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.gazprom-neft.ru/press-center/sibneft-online/about/> (дата обращения: 19.10.2018)
4. Таршис Е.Я. Контент-анализ: Принципы методологии. (Построение теоретической базы. Онтология, аналитика и феноменология текста. Программа исследования). – Изд. стереотип. М.: Книжный дом ЛИБРОКОМ, 2014. - 182 с.
5. Черняева Г.В. Применение методик контент-анализа в социально-психологических исследованиях // Инновационные ресурсы социальной психологии: теории, методы, практики: сборник научных работ / отв. ред. О.В. Соловьева, Т.Г. Стефаненко. – М., 2017. – 598 с. – С. 360 – 366.

---

<sup>314</sup> Дяченко А.А. Курсовая работа по дисциплине «Научные методы в управлении персоналом» на тему: «Динамика изменения тематических направлений статей корпоративного журнала "Сибирская нефть" за период с 2014 по 2017 гг.». М.: РУТ (МИИТ), 2018. С. 24-25.

## ВЕРИФИКАЦИЯ СРЕДНЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ В БИФУРКАТОР ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

**Ключевые слова:** управление образованием, высшее профессиональное образование, среднее профессиональное образование, ВПО, СПО, подготовка кадров

**Аннотация** В данной работе рассматриваются возможности продолжения обучения по программам высшего образования выпускникам средних профессиональных образовательных учреждений. В частности, предлагается формировать следующий схематический альянс:

1. СПО – ВУЗ - 2 года 10 месяцев - 3 курса Целевая аудитория главные вузы России. (9кл-ВУЗ)

2. СПО – малый бизнес (бизнес-информация)

3. СПО – стандартный

Ц1 – факультативный

Ц2 – вникать в бизнес – заработать

Ц3 – стандарт средней стоимости – 2—25%

Реализация данной схемы позволит ускорить освоение программ высшего образования выпускникам, освоившим программы среднего профессионального образования. В данной ситуации необходимо привести образовательным организациям СПО реализуемые программы в соответствии с целевой (потенциальной) аудиторией поступления в образовательные организации высшего образования.

Анализ нормативных документов, регламентирующих среднее профессиональное образование (СПО), и существующей практики функционирования образовательных учреждений, реализующих программы исходного уровня, также изучение возникающих в процессе осуществления образовательной деятельности проблем, необходимо определять нормы конституционно гарантированного типа образования.

Обоснован уровень подхода к реализации концепции профессионализма молодежи от технологии к профессии и создание системы непрерывного профессионального образования. В условиях появления прикладной степени бакалавра в высшем образовании институты профессионального образования должны найти свою нишу в воспроизведении квалифицированного персонала, стать эффективной связью, объединяющей общее и высшее образование. Решение этой задачи соответствует организации профессионального процесса в институтах СПО на ступенчатой основе, что позволяет им последовательно овладевать необходимыми общекультурными, общими профессиональными, профессиональными компетенциями и образовательными стереотипными, диагностическими, творческими задачами, поскольку они становятся более сложными.

Были определены уровни и принципы формирования содержания среднего профессионального образования, позволяющие в рамках концепции от технологии к профессии строить различные образовательные траектории в региональных системах непрерывного образования. Обобщены перспективы разработки программного обеспечения с открытым исходным кодом. Обеспечение статуса основного направления в системе непрерывного образования и развитие его содержания в соответствии с определенными уровнями для СПО будет способствовать эффективности процесса профессионализма молодого поколения и укрепит отношения между общеобразовательными и профессиональными школами, а также как предоставление конституционных гарантий гражданам.

Процесс «оптимизации» сети учреждений начального профессионального образования в России почти завершен. В результате существующий механизм, существовавший со времен СССР, был разрушен, а новый не был создан. Большинство школ и лицеев перешли на статус учреждений среднего профессионального образования (СПО), столкнувшись со многими проблемами.

Конституция Российской Федерации (статья 43, стр. 2) гарантирует общую доступность и бесплатность программного обеспечения с открытым исходным кодом в государственных или муниципальных учреждениях и предприятиях. С одной стороны, это демонстрирует заботу государства о соблюдении принципа молодежного профессионализма. С другой стороны, если сравнить фактическую деятельность институтов программного обеспечения с открытым исходным кодом и содержание некоторых положений, принятых правительством Российской Федерации, регулирующих эту деятельность, мы видим очевидные противоречия между ними. Например, рассмотрите решение от 04.17.2013. № 350 «Об утверждении установления правил для организаций, занимающихся образовательной деятельностью, мониторинга численности граждан по профессии, специальностей и областей подготовки к обучению по существующей государственной аккредитации образовательных программ среднего профессионального и высшего образования за счет федеральный бюджет. Соответственно, контрольный номер граждан, которые должны были быть допущены в бюджетные места установленных на основе потребностей производства персонала для определенных секторов экономики. Однако после его утверждения они начали применяться в регионах, что было нарушением конституционных прав граждан, когда они были допущены в учебное заведение.

В Законе «Об образовании РФ» в качестве основных целей СПО интеллектуальные, культурные, профессиональное развитие человека, подготовка квалифицированных рабочих и (или) служащих специалистов среднего звена по всем основным направлениям

общественно полезной деятельности в соответствии с потребностями общества и государства. Известно, что любое профессиональное обучение граждан может быть ограничено медицинскими противопоказаниями. Однако выше упомянутое постановление урезает возможность бесплатного образования.

После принятия этого закона Министерство образования активно разрабатывает циркуляры для сферы образования с открытым исходным кодом, в которых существуют взаимоисключающие положения, из-за старых стереотипов и насущных проблем профессиональной молодежи. На этапе создания государственных образовательных стандартов среднего профессионального образования важно понимать его содержание.

Основываясь на задачах среднего профессионального образования, определенный закон «Об образовании», его целью является подготовка квалифицированных рабочих и специалистов среднего звена.

В существующих учебных заведениях профессионально-техническое образование фактически поддерживается системой образования в советском стиле. Многие встали на путь создания для обучения рабочих и специалистов. Не самый худший вариант, при условии непрерывности образовательных программ. Но многие руководствуются только специальностью среднего профессионального образования. Это было вызвано документом, утвержденным Министерством образования и науки, «процедурой организации и проведения образовательной деятельности в образовательных программах среднего профессионального образования».

Образовательный процесс в учреждениях СПО должен осуществляться на ступенчатой основе, последовательном иерархически выстроенном (стереотипных, диагностических, творческих) учебных задач, и соответствующих компетенций - общекультурных, общепрофессиональных, профессиональных.

В общем смысле содержание образования рассматривается как основной элемент учебного процесса, через освоение которого лица, вовлеченные в этот процесс, могут добиваться личных и социально значимых достижений в различных сферах жизнедеятельности [3]. Под содержанием образования определенного уровня понимается совокупность подлежащих изучению учебных предметов, междисциплинарных курсов, модулей, составляющих основу учебных программы образовательного учреждения. [1]

Согласно концепции формирования содержания СПО «профессиональный стандарт - государственный образовательный стандарт - образовательная программа - учебно-программная документация» проектирование этого содержания должно осуществляться на трех уровнях: федеральном, региональном и в учреждениях профессионального образования.

На федеральном уровне на основе профессионального стандарта разрабатывается государственный образовательный стандарт, включающий

- характеристику подготовки по направлению профессиональной деятельности базового и повышенного уровней;
- примерный учебный план для базового и повышенного уровней;
- требования к структуре и реализации основной образовательной программы, а также к оцениванию качества ее освоения.

На региональном уровне происходит

- формирование регионального (вариативного) компонента, отражающего особенности региональной экономики;
- утверждение образовательных программ;
- непосредственная организация и контроль деятельности центров сертификации профессиональных квалификаций.

На уровне учреждения профессионального образования ведется разработка

- образовательной программы и рабочей учебно-программной документации по профессиям и специальностям;
- профессиональных и специальных модулей, отражающих профессиональную дифференциацию в содержании обучения и учитывающую текущие потребности работодателя.

СПО как феномен более высокого порядка по отношению к общему образованию, в большей степени зависящий от требований социального и технического прогресса, обуславливает становление определенного, конкретно-исторического типа личности [2]. Стоящие перед ним цели и задачи: осуществление и совершенствование процессов обучения и воспитания подрастающего поколения, подготовки молодых граждан к самостоятельной профессиональной деятельности на основе их конституционных прав и гарантий - определяют принципы формирования содержания СПО:

1) соответствие утвержденной концепции образования и социальному заказу: содержание профподготовки должно не только обеспечивать усвоение индивидом необходимых знаний, умений, навыков, норм, ценностей и компетенций, но и способствовать всестороннему развитию личности учащегося;

2) обеспечение научной и практической значимости: знания, включаемые в содержание образования, должны соответствовать новейшим достижениям той или иной науки, передовым технологиям производства и носить практико-ориентированный характер;

3) учет реальных возможностей образовательного процесса: данный принцип предусматривает организационно-управленческие и учебно-методические аспекты содержания образования;

4) обеспечение единства содержания образования с позиций всех блоков (циклов) учебных предметов (дисциплин, модулей): составляющие содержания образования должны быть взаимоувязаны, уравновешены и пропорциональны;

5) гуманизация содержания профессионального образования: культурологический подход в образовании предполагает усвоение учащимися общечеловеческих норм и ценностей;

6) фундаментализация содержания образования: подразумевает интеграцию гуманитарного и естественнонаучного знания, установление преемственности и междисциплинарных связей. Обучение - это не только получение знаний, формирование умений, навыков и компетенций, но и овладение методологией самообразования;

7) интеграция и дифференциация содержания обучения: в соответствии с личностно-ориентированной парадигмой образования, реализуемой в сфере СПО, отбор содержания подготовки по профессиям и специальностям должен производиться таким образом, чтобы у учащихся появились возможности дальнейших трансформаций приобретаемой квалификации и повышения уровня профессионального образования.

8) квалификационная и компетентностная обусловленность: при проектировании содержания образования необходимо ориентироваться на профессионально-квалификационные характеристики профессий, их модели и профессиональный стандарт;

9) рефлексивное адаптирование: данный принцип подразумевает учет изменений в содержании и характере профессиональной деятельности и отражение их в вариативной части содержания обучения (профессиональных и специальных модулях) на профессиональном и частнопро-фессиональном уровнях.

### **Список литературы**

1. Батышев С.Я. блочно-модульное обучение. Москва, 1997. 258 с.
2. Беляева А.П. интегративно-модульная педагогическая система профессионального образования. С-Петербург: Радом; Институты профтехобразования РАО, 1997. 277 с.
3. Энциклопедия профессионального образования [Электронный ресурс]. Режим доступа: [www.anovikov.ru/dict.htm](http://www.anovikov.ru/dict.htm).



## НАУЧНОЕ ИЗДАНИЕ

**Эффективное управление.** Сборник материалов 5-й научно-практической конференции, посвященной памяти заслуженного профессора Московского университета М. И. Панова (27 октября – 01 ноября 2018 года, г. Москва, Россия) / Авторы-сост. и ответств. редакторы Сурин А.В., Царенко А.С., научн. ред. Беляева Г.Ф. — М.: Полиграф сервис, 2019. — 255 с.

«Полиграф сервис»

123557, г. Москва

Пресненский вал д.27, стр. 23

Заказ № 51

Подписано к печати

10.06.2019

Тираж 50 экз. + печать по требованию

16,0 печ. л.

8(499) 253 2107

[pservice1@mail.ru](mailto:pservice1@mail.ru)