



выпуск № 2(7)

2021

ПАМЯТИ
ЗАСЛУЖЕННОГО ПРОФЕССОРА
МОСКОВСКОГО УНИВЕРСИТЕТА
М. И. ПАНОВА



НАУЧНЫЙ АЛЬМАНАХ
«ЭФФЕКТИВНОЕ
УПРАВЛЕНИЕ»

МОСКВА, 2021

ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ:

НАУЧНЫЙ АЛЬМАНАХ ПАМЯТИ ЗАСЛУЖЕННОГО ПРОФЕССОРА МОСКОВСКОГО УНИВЕРСИТЕТА МИХАИЛА ИВАНОВИЧА ПАНОВА

- Творческая мастерская заслуженного профессора Московского университета
Михаила Ивановича Панова
 - Тематические разделы выпуска:
 - ✓ Управление образованием
- ✓ Инновации управления в государственном и общественном секторах
 - «Проба пера»: страницы студентов бакалавриата:
- ✓ Избранные работы конкурса «Проблемы реорганизации отечественной системы
управления деятельностью по освоению космоса»
 - Заметки редактора

Москва, 2021

УДК 658.5, 65.0 (075.8)
ББК 60.55я73, 65.291.216 я73
Э94

Рецензенты:

Борисов Владимир Константинович — кандидат философских наук, доцент, доцент кафедры теории и методологии государственного и муниципального управления факультета государственного управления МГУ имени М.В. Ломоносова.

Логунова Людмила Борисовна — кандидат философских наук, доцент, доцент кафедры стратегических коммуникаций факультета государственного управления МГУ имени М.В. Ломоносова.

Составитель и ответственный редактор:

Царенко Андрей Сергеевич — кандидат экономических наук, доцент кафедры теории и методологии государственного и муниципального управления факультета государственного управления МГУ имени М.В. Ломоносова.

Научные редакторы:

Агафонова Наталья Васильевна — доктор философских наук, заслуженный профессор Московского университета, профессор кафедры теории и технологий управления факультета глобальных процессов МГУ имени М.В. Ломоносова.

Беляева Галина Фёдоровна — кандидат философских наук, доцент, заслуженный научный сотрудник Московского университета, заведующая отделом Центра стратегии развития образования МГУ.

Эффективное управление: научный альманах памяти профессора М.И. Панова.

Э94 Выпуск 2021 года. № 2 (7) / Сост. и ответств. редактор А.С. Царенко, научн. ред. Н.В. Агафонова, Г.Ф. Беляева — М.: Галлея-Принт, 2021. — 142 с.

ISBN 978-5-906936-75-2

Альманах включает разделы: «Творческая мастерская заслуженного профессора Московского университета Михаила Ивановича Панова», с приведением ранее не опубликованных трудов профессора и статей о нём; «Управление образованием», «Инновации управления в государственном и общественном секторах», в которых публикуются научные статьи, тезисы, описание научно-практических идей, прикладных концептов преподавателей, научных сотрудников, студентов магистратуры и аспирантуры. На страницах студентов бакалавриата «Проба пера» представлены тезисы избранных работ конкурса «Проблемы реорганизации отечественной системы управления деятельностью по освоению космоса» (проведённого ФГУ МГУ в 2021 году).

Издание будет полезно широкому кругу читателей, интересующихся проблематикой повышения эффективности управления как в государственном, так и частном и общественном секторах.

ISBN 978-5-906936-75-2

© Царенко А.С., Агафонова Н.В., Беляева Г.Ф., 2021

© Коллектив авторов альманаха «Эффективное управление», 2021

Авторы:

Панов Михаил Иванович

Агафонова Наталья Васильевна

Беляева Галина Фёдоровна

Гвозданный Вячеслав Афанасьевич

Голик Мария Евгеньевна

Мирзабеков Нияз Рзаевич

Надольская Виктория Ивановна

Плотникова Наталья Сергеевна

Татарников Таир Витальевич

Толстых Анастасия Алексеевна

Тумина Любовь Егоровна

Хадыева Диана Айратовна

Хилинский Руслан Сергеевич

Царенко Андрей Сергеевич

**Ссылка на сайт научного альманаха
«Эффективное управление» памяти
заслуженного профессора Московского университета**

М.И. Панова:



СОДЕРЖАНИЕ

Творческая мастерская заслуженного профессора Московского университета Михаила Ивановича Панова

Статьи, воспоминания о М.И. Панове, его научных идеях и разработках	
Маэстро переговоров <i>Тумина Любовь Егоровна</i>	— 8
Программы профессора М.И. Панова	
Цикл программ дисциплин (курсы и спецкурсы) по проблематике «Ведение переговоров»	
• Ведение переговоров. Программа курса для специальности «Государственное и муниципальное управление»	— 28
• Ведение переговоров в государственном управлении. Программа спецкурса для специальности «Государственное и муниципальное управление»	— 41
• Ведение переговоров в условиях кризиса. Программа курса для специальности «Антикризисное управление».	— 57

Тематические разделы выпуска

I. Управление образованием

Памяти основателя факультета государственного управления МГУ имени М.В. Ломоносова профессора Алексея Викторовича Сурина

Посвящение

Эффективное управление в сфере образования. Памяти организатора факультета государственного управления МГУ имени М.В. Ломоносова, первого декана факультета А.В. Сурина <i>Агафонова Наталья Васильевна</i>	— 69
--	------

Научные тезисы и статьи

Проблемы содержания и форм образования в условиях глобализирующегося мира <i>Агафонова Наталья Васильевна</i>	— 71
Глобальное образование – основа инновационного развития современного общества <i>Беляева Галина Федоровна</i>	— 74

Сотрудничество университетов и бизнеса: трансформация роли государства в условиях цифровой экономики — 80
Сидорова Александра Александровна

Идеи, концепты, проекты

«Управленческая консультация»: проект создания бесплатной консультационной службы для вузов / факультетов, осуществляющих подготовку по управленческим специальностям — 86
Царенко Андрей Сергеевич

II. Инновации управления в государственном и общественном секторах

Цифровые технологии в современной системе государственного управления России — 97
Плотникова Наталья Сергеевна

Мегапроект как инструмент управления развитием: опыт СССР и современной России — 103
Гвозданный Вячеслав Афанасьевич, Мирзабеков Нияз Рзаевич

Цивилизационный код как механизм управления будущим: социально-политический анализ — 113
Надольская Виктория Ивановна

Проблемы управления коммуникацией Государственной Думы Федерального Собрания Российской Федерации в социальных сетях на примере сообщества «ВКонтакте» — 121
Голик Мария Евгеньевна, Татарников Таир Витальевич, Хилинский Руслан Сергеевич

«Проба пера»: страницы студентов бакалавриата

Избранные работы конкурса

«Проблемы реорганизации отечественной системы управления деятельностью по освоению космоса»

Проблема реорганизации системы управления РФ, связанной с деятельностью по освоению космоса — 131
Толстых Анастасия Алексеевна

Правовое регулирование космического туризма в России — 135
Хадыева Диана Айратовна

Заметки редактора

Система ГОСТ Р на службе эффективности менеджмента: перечень — 139
стандартов для эффективного антикризисного управления — «Менеджмента
непрерывности бизнеса».

**ТВОРЧЕСКАЯ МАСТЕРСКАЯ
ЗАСЛУЖЕННОГО ПРОФЕССОРА
МОСКОВСКОГО УНИВЕРСИТЕТА
МИХАИЛА ИВАНОВИЧА ПАНОВА**

*Редколлегия благодарит вдову профессора
Любовь Егоровну Тумину за предоставленный материал.*

МАЭСТРО ПЕРЕГОВОРОВ

Ключевые слова: *коммуникационный менеджмент, эффективная коммуникация, ведение переговоров, искусство переговоров, лучшие практики гурӯ управления, Панов М.И.*

Аннотация

В статье профессора Л.Е. Туминой рассмотрена оригинальная модель исследования темы «ведение переговоров» заслуженного профессора Московского университета М.И. Панова. Приведены критические оценки существующих моделей, обосновывается необходимость междисциплинарного подхода к ведению переговоров. Уделено внимание разработке проблем ведения переговоров: рассмотрению специфики когнитивного подхода к моделированию переговорного процесса, анализу различных технологий ведения переговоров, выявлению особенностей применения языковых и логических средств в процессе коммуникации, этическим аспектам ведения переговоров, особенностям национального этикета при ведении переговоров, а также осмыслению роли личности в переговорном процессе. Приведены воспоминания об авторских стратегии и тактике профессора М.И. Панова по ведению эффективных переговоров.

Мысль о том, что в результате успешных переговоров выигрывают все, имеет не только нравственно-этическое значение.

В сущности, это – необходимое условие успешного бизнеса.

Джерард Ниренберг

Переговоры – это не место для порывов,
это место для дипломатии.

Французская пословица

Интерес к исследованию переговоров у профессора М.И. Панова появился в конце семидесятых – начале восьмидесятых годов, когда произошло выделение когнитивного аспекта ведения переговоров. До этого основное внимание основоположниками научного

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

анализа переговорной тематики уделялось социологическим, социально-психологическим, культурологическим и иным аспектам.

Будучи математиком по первоначальному образованию, М.И. Панов был прекрасно знаком и с математическими моделями переговоров, которые он делил на два основных класса: теоретико-игровые модели и модели, основанные на той или иной форме системной динамики, когда изложение позиций сторон описывается системой дифференциальных уравнений.

Наиболее слабым местом в теоретико-игровом подходе, по мнению талантливого ученого, являлся крайний рационализм теории игр и полное отсутствие учета структуры сознания игры. Все игроки полностью обезличивались. Считалось, что любой человек в конкретной игровой ситуации поступит одинаково, так как ему это подсказывает «рациональный выбор», основанный на применении теории игр.

Аналогичными недостатками обладали модели переговоров, основанные на концепции «уступка – сближение». В основу этих моделей было положено представление о ходе переговоров как о взаимной реакции на уступки партнеров. Основным понятием этой теории являлась «скорость уступок». Использование этой величины позволяло описать процесс переговоров системой дифференциальных уравнений, напоминающих известную Ричардсоновскую модель гонки вооружений. Основной и принципиальный недостаток этих моделей тот же самый, что и у моделей, основанных на теории игр. Предполагалось, что участники по существу тождественны. Именно это предположение дало возможность говорить об оптимальной стратегии переговоров в отрыве от их содержания. Однако попытки найти универсальную оптимальную стратегию с очевидностью были обречены на провал, так как оптимальная стратегия переговоров зависит от содержания переговоров, а также от контекста ситуации, в которой ведутся переговоры.

В последние два десятилетия своей жизни профессор М.И. Панов уделял большое внимание разработке проблем ведения переговоров: рассмотрению специфики когнитивного подхода к моделированию переговорного процесса, анализу различных технологий ведения переговоров, выявлению особенностей применения языковых и логических средств в процессе коммуникации, этическим аспектам ведения переговоров, особенностям национального этикета при ведении переговоров, а также осмыслению роли личности в переговорном процессе. О важности этой работы талантливый ученый-новатор писал во многих своих работах¹.

¹ *Панов М.И.* Существуют ли ограничения для средств логики? Если да, то чем они вызваны? // Бузук Г.Л., Ивин А.А., Панов М.И. Наука убеждать: Логика и риторика в вопросах и ответах. – М., 1992. – С. 92–124; *Панов М.И.* Можно ли использовать идеи Брауэра для построения когнитивных моделей переговорного процесса? // Когнитивное моделирование переговорного процесса: Тезисы докладов Всероссийской конференции (Москва, 17–18 декабря 1997 г.) // Отв. ред. М.И. Панов, В.В. Петров, А.В. Сурин. – М.: Университетский гуманитарный лицей; «Янус К», 1998. – С. 20–24; *Панов М.И.* Ороакустическая основа афинской демократии и модели ведения переговоров // Когнитивное моделирование переговорного процесса: Тезисы докладов Всероссийской конференции (Москва, 17–18 декабря 1997 г.) // Отв. ред. М.И. Панов, В.В. Петров, А.В. Сурин. – М.: Университетский гуманитарный лицей; «Янус К», 1998. – С. 275–279; *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.* Построение когнитивных моделей ведения переговоров и идеи Брауэра // Ведение переговоров: Междисциплинарный подход. – М.: Университетский гуманитарный лицей; «Янус К», 1998. – С. 16–22; *Панов М.И.* Национальные стили общения, или Эффективная коммуникация в поисках 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

Основные идеи переговорного процесса возникли у известного ученого не на пустом месте: они родились в ходе научно-исследовательской работы, чтения лекций, специальных курсов, проведения семинаров, тренингов, имитационных игр. Стратег переговоров прекрасно знал новейшие научные концепции переговорного процесса, владел методами, техниками и технологиями ведения переговоров. Ас переговоров считал, что успех в любой области жизни – деловой, общественной или частной – напрямую зависит от умения вести переговоры. Опираясь на собственный опыт и многолетние исследования, М.И. Панов пришел к выводу, что буквально обо всем, при любых обстоятельствах и во все времена людям приходится договариваться между собой.

Талантливый ученый подходил к переговорам как к науке и искусству. Профессионал переговорного процесса считал, что переговоры требуют той же компетентности, что и наука, той же изобретательности и воображения, что и искусство, того же профессионализма и творческого подхода, что и обе эти сферы человеческого духа.

На любых переговорах, по мнению опытного переговорщика, вопрос упирается в четкое осознание собственных интересов; уяснение мотивов партнера; применение эффективной переговорной техники к взаимной выгоде. Ас переговоров считал, что деловой человек не должен обучаться ведению переговоров «методом тыка», столь распространенному в нашем отечестве. Философия переговорного процесса, как подчеркивал известный специалист в области переговорного процесса, предполагает научный и творческий подход, способный обеспечить цивилизованное вхождение в деловую жизнь, развитие зрелой личности, стремящейся к личному успеху и общественному признанию своего труда.

Концептуальным стержнем взглядов талантливого ученого-исследователя являлось понимание переговоров как партнерских переговоров. Это означает, что в них участвуют партнеры, а не непримиримые враги. Партнеры исходят из перспективы долгосрочного сотрудничества, поэтому в переговорах не может быть ни победителей, ни проигравших в чистом виде.

М.И. Панов был одним из первых профессоров на факультете государственного управления МГУ имени М.В. Ломоносова, кто начал разрабатывать и внедрять проблематику междисциплинарного подхода к ведению переговоров.

Творчески мыслящий ученый-новатор и педагог читал целый цикл специальных курсов для студентов: «Ведение переговоров: основные цели, стратегии, методология», «Технологии переговоров в современном бизнесе», «Стратегии прорыва и обеспечения успеха при проведении переговоров», «Когнитивные подходы к ведению переговоров», «Типичные ошибки при проведении переговоров и пути их эффективного преодоления», «Национальные стили ведения переговоров», «Ведение переговоров в условиях кризиса» и др. Эта тематика широко использовалась талантливым ученым при написании курсовых и дипломных работ.

В 2013 году профессор М.И. Панов прочитал последний спецкурс «Ведение переговоров в условиях кризиса» для студентов 3 курса по специальности «Антикризисное

лицей, 2000. – С. 93–108; *Панов М.И.* Межэтнические конфликты и проблемы национального общения // Дидакт. – М., 2000. – № 1; *Панов М.И.* Ведение переговоров // Риторика: Методология и практика: Сборник программ /Отв. ред. и сост. М.И.Панов и Л.Е. Тумина. – М.: МПГУ; Ярославль: «Ремдер», 2003. – С. 653–656; *Панов М.И.* Ведение переговоров: этические аспекты // Борисов В.К., Панина Е.М., Панов М.И., Петрунин Ю.Ю., Тумина Л.Е. Этика деловых отношений: Учебник. – М.: ИД «Форум»; ИНФРА-М, 2006. – С. 96–115.

управление». Целью данного курса являлось обучение студентов-управленцев основам ведения переговоров. Задачи курса замечательный ученый и педагог видел в следующем: ознакомить студентов с современными теоретическими разработками в рамках теории переговорного процесса; раскрыть особенности ведения переговоров в условиях кризиса; помочь студентам овладеть современными техниками и технологиями переговорного процесса; обеспечить освоение студентами практически ориентированного знания, накопленного как в мировой гуманитарной культуре, так и в речах лучших российских и зарубежных ораторов, выдающихся политических деятелей, специалистов в сфере антикризисного менеджмента; обеспечить приобретение студентами практических навыков по умению самому студенту не только убедительно и красиво говорить, но и успешно вести полемику, противодействовать нелояльным приемам и аргументам, «отражать» речевую агрессию, в том числе в условиях кризиса; развить умения студентов анализировать речевые ошибки, проблемы, связанные с голосом, невербальным поведением во время ведения переговоров в условиях кризиса и т.д.

Одаренный педагог учил студентов: ставить и решать коммуникативные задачи во всех сферах общения; управлять процессами информационного обмена в различных коммуникативных средах; предупреждать и разрешать конфликтные ситуации при взаимодействии органов власти, институтов гражданского общества, средств массовой коммуникации; логически верно, аргументированно и ясно строить устную и письменную речь; развивать способность к эффективному деловому общению, публичным выступлениям, переговорам, деловой переписке, электронным коммуникациям, проведению совещаний; способность использовать для решений коммуникативных задач современные технические средства и коммуникативные технологии; эффективно взаимодействовать с другими исполнителями, в том числе в условиях кризисной коммуникации; общаться четко, сжато, убедительно, выбирая подходящие для аудитории стиль и содержание.

После прослушивания курса, студенты должны были уметь: владеть методами противодействия манипулированию и коммуникативной агрессии; учитывать индивидуальные особенности и социальные черты людей в организации и их проявление в условиях кризиса; разрабатывать методы и формы мотивации людей в ходе имплементации антикризисных мероприятий; управлять процессом восприятия антикризисных программ и планов со стороны персонала; планировать эффективную коммуникационную антикризисную систему в организации; планировать и осуществлять управление конфликтами; выбирать подходящую стратегию ведения переговоров с учетом стрессов, сопровождающих принятие антикризисных решений.

Программа курса «Ведение переговоров в условиях кризиса» включала следующие темы.

Тема № 1. Введение в курс «Ведение переговоров в условиях кризиса».

Типы переговоров.

Переговоры как форма совместной с партнерами деятельности с целью достижения сотрудничества в рамках системы «субъект» – «субъект». Логико-математические и теоретико-игровые модели переговоров, ограниченность их гносеологических и эвристических возможностей.

Бесплодность попыток разработки универсальной стратегии и универсальной тактики ведения переговоров в абстрактных терминах типа «уступок», либо «мягкость или жесткость».

Переговоры в условиях кризиса.

Антикризисное управление в России: институциональные, правовые и финансовые механизмы обеспечения. Место «ведения переговоров» в антикризисном менеджменте. Переговоры в рамках несудебных и судебных процедур. Переговоры при формировании антикризисной маркетинговой стратегии. Разработка стратегии переговоров по выводу неплатежеспособного предприятия из состояния кризиса. Ведение переговоров в условиях кризиса на различных стадиях жизненного цикла предприятия.

Политика ведения переговоров с персоналом в условиях смены стратегии развития предприятия. Международный опыт ведения переговоров в условиях банкротства и санации предприятий.

Тема № 2. Роль личности в процессе переговоров.

Личность в переговорном процессе. Личность участника переговоров, основные параметры и коммуникативные качества.

Профессиональный медиатор (посредник в проведении переговоров) как специалист по переводению переговоров от процесса «простой торговли» к обсуждению вопросов по существу, на основе действительных глубинных интересов сторон, а не формально продекларированных требований.

Профессиональный фасилитатор – специалист по организации и ведению отдельных и совместных совещаний сторон, встреч экспертов к поиску альтернатив проведения заседаний комиссий и других форм внутригрупповой работы.

Организационные аспекты деятельности арбитражного управляющего и членов его команды. Их компетентность в сфере ведения переговоров с внешними и внутренними стейкхолдерами.

Тема № 3. Когнитивный подход к переговорному процессу

Когнитивный подход к проблеме переговоров. Когнитивный подход как определенный концептуальный аппарат, рассматривающий процесс переговоров между отдельными лицами, группами и организациями, как взаимодействие различных структур знания.

Когнитивный подход к оценке участников переговоров как субъектов, обладающих определенными наборами явно и неявно выраженных знаний, верований, предубеждений (которыми они обмениваются в процессе переговоров).

Когнитивный подход к роли личности в переговорном процессе. Когнитивный подход о влиянии личностных качеств участников переговоров на процесс их ведения, объем информированности, контекст, способность к быстрой и оперативной обработке информации как основания выбора индивидуальных стратегий ведения переговоров.

Когнитивные характеристики участников переговоров как основания для прогнозирования их возможных реакций и поведения за столом переговоров.

Когнитивная модель ведения переговоров: 1) разработка методов учета контекста, то есть определение места переговоров в системе конфликта, который переговоры должны разрешить; 2) разработка методов анализа внутренней структуры каждого из участников переговоров (в том числе: во-первых, анализ структуры конфликта и методов его разрешения в представлении каждого участника переговоров; во-вторых, анализ схемы принятия решения каждым из участников переговоров, включая структуру взаимоотношений между ведущей переговоры делегацией и руководством представляемой этой делегацией организацией); 3) структурный анализ самого процесса переговоров.

Тема № 4. Техники и технологии переговорного процесса.

Технологии и тактические приемы ведения переговоров: 1) расстановка ложных акцентов в собственной позиции; 2) выдвижение требований «в последнюю минуту»; 3) прием «пакетирования», то есть увязка привлекательных и малопривлекательных для оппонента предложений в один «пакет»; 4) провокация срыва переговоров, то есть прием «ухода» с переговоров в различных вариантах и формах; 5) «завышенные требования» или близкий к нему прием «внесение явно неприемлемых предложений»; 6) «возражение партнеру», а также различные варианты «упреждающей аргументации».

Уильям Юри о препятствиях на переговорах. Пять препятствий: 1) ваша инстинктивная и импульсивная реакция; 2) отрицательные эмоции другой стороны, основанные на страхе и недоверии; 3) позиция другой стороны, основанная на привычке не уступать своих позиций, заставляя уступить вас; 4) неудовлетворенность противной стороны, основанная на неумении увидеть собственную выгоду и опасениях «потерять лицо»; 5) сила противной стороны, исходящая из принципа «победа или поражение».

Уильям Юри о пяти принципах «стратегии прорыва» на переговорах: 1) «выходите на балкон», то есть не реагируйте; 2) «на их сторону», то есть не спорьте; 3) «сделайте новое обрамление», то есть не отвергайте; 4) «постройте им золотой», то есть не давите; 5) «используйте силу для убеждения», то есть не обостряйте конфликт.

Гарвардский метод ведения переговоров без поражения.

Тема № 5. Нейролингвистическое программирование – эффективный механизм преодоления барьеров в общении в критических ситуациях

Преодоление отрицательных эмоций в психологии общения. Американский специалист по психологии самопомощи Ч.Т. Фолкэн о преодолении раздражения, гнева и превращения их в творческую энергию. Приобретение навыков межличностного общения и улучшения отношений с окружающими на основе преодоления плохо устранимого гнева.

Нейролингвистическое программирование (НЛП) как эффективная технология преодоления барьеров в общении и снятия фобий. НЛП – как речевое воздействие на человека с целью создания у него новых, более рациональных программ поведения и общения. НЛП как процесс ускоренного обучения и переучивания, избавления от нежелательных стереотипов поведения. НЛП как концепция, обосновывающая смысл общения человека в вызываемой общением реакцией. НЛП как концепция, обосновывающая положение, согласно которому в общении между людьми нет затруднений, неудач и поражений. Ориентация общения на выбор самого лучшего сценария общения из имеющихся в данной ситуации. Любое поведение и общение человека должно быть ориентировано на позитивную интенцию.

Специфика применения метафор в рамках НЛП.

Раппорт в НЛП как предварительное условие эффективной коммуникации и отношений сотрудничества.

НЛП как эффективные технологии снятия фобий в общении.

Тема № 6. Манипулирование в ведении переговоров

Манипулирование и влияние. Место и роль в современной эффективной коммуникации.

Технологии манипулятивного воздействия. Причины, вызывающие успешность манипулирования.

Технологии влияния и манипулирования в государственном управлении, менеджменте и политической деятельности. Партийное строительство и манипулятивное воздействие. Пропаганда как манипулирование.

Ложь как разновидность манипулирования. Виды лжи: ложь во спасение; ложь ради выгоды; ложь от безысходности; ложь как форма конформизма; ложь для сохранения «мира» в коллективе и т.д. Эскалация лжи. Причины, по которым люди лгут. Технологии лжи. Механизмы противодействия манипулированию и влиянию.

Тема № 7. Речевая агрессия и механизмы противодействия

Речевая агрессия. Определение вербальной агрессии. Понятие «отрицательные эмоции», «негативные намерения» и феномен вербальной агрессии. Основные факторы агрессивности высказывания. Невербальные компоненты агрессивных высказываний. Виды вербальной агрессии.

Механизмы противодействия вербальной агрессии. Общие коммуникативные подходы к преодолению вербальной агрессии. Речевой этикет и риторика уважения как средство предотвращения вербальной агрессии

В течение последних десяти лет жизни профессор М.И. Панов был научным руководителем семинаров-тренингов по проблемам делового общения. Ас переговоров провел сотни подобных семинаров, обучая своих слушателей методике переговорного процесса. Их участниками были руководители корпораций, представители крупных фирм, предприниматели, депутаты и т.д.

Его неоднократно приглашали в качестве научного консультанта по управлению и имиджу, тренера для проведения семинаров-тренингов с «командами» ряда фирм. По этим же проблемам маэстро переговоров провел несколько передач по радио и телевидению.

Типы переговоров в «зеркале» моральных установок. Крупный и многогранный ученый М.И. Панов считал, что одной из важнейших составляющих деловых отношений являются переговоры, в ходе которых обсуждаются различные аспекты взаимодействия между людьми и организациями, выясняется позиция заинтересованных сторон, достигаются договоренности, заключаются сделки, устанавливаются отношения сотрудничества. Умение грамотно и эффективно вести переговоры – один из ключевых навыков делового человека, который необходимо развивать и совершенствовать.

Деловые переговоры, по мнению известного ученого, предназначены в основном для того, чтобы с помощью взаимного обмена мнениями выработать общее соглашение и достичь результатов, которые бы устроили всех участников переговоров. Зачастую удается достичь договоренности лишь после всестороннего обсуждения проблемы.

Талантливый ученый-мыслитель, известный специалист в области проведения переговоров выделял следующие типы переговоров: 1) переговоры, направленные на достижение существующих соглашений, продление достигнутых ранее договоренностей; 2) переговоры с целью достижения соглашения, перераспределяющего ранее достигнутые договоренности; 3) переговоры по выработке нового соглашения; 4) переговоры с целью достижения нормализации отношений, то есть переговоры с целью перехода от конфронтации и конфликта к сотрудничеству (государственные, военные, политические, экономические, социальные); 5) переговоры, ориентированные на получение косвенных, неформальных результатов (установление контактов, выявление точек зрения оппонентов, оказание воздействия на общественное мнение).

Обладея солидным опытом ведения переговоров, опираясь на многолетние исследования, стратег переговорного процесса подчеркивал, что переговоры требуют тщательной подготовки: чем интенсивнее они ведутся (с использованием анализов, расчетов экономического эффекта, заключений и т.д.), тем больше шансов на успех. Выбор методов проведения переговоров во многом зависит от того, какие цели и задачи вы ставите перед собой. Переговоры существенно различаются по своим целям: заключение договора о поставках, на проведение научно-исследовательских или проектных работ, о сотрудничестве и координации деятельности и т.д. Однако, несмотря на все эти различия, участники переговоров, как правило, стремятся достичь взаимовыгодного соглашения. При этом, как отмечал ученый-методолог, стороны должны соблюдать определенные моральные и этические нормы ведения переговорного процесса.

Стратегия и тактика переговоров определяются их целями. Переговоры могут осуществляться в форме совместного анализа и решения проблем либо борьбы.

При ведении позиционных переговоров, как считал крупный специалист, занимающийся проблемами переговорного процесса, М.И. Панов, существуют две линии поведения партнеров: *жесткая* и *мягкая*. Первая характеризуется тем, что каждая сторона, стремясь к победе, занимает позицию, не предусматривающую каких-либо компромиссов, в то время как для второй характерны взаимные уступки. Однако и та и другая позиции неконструктивны. Позиционные переговоры создают благоприятную почву для уловок, задерживающих принятие решений, и могут перерасти в состязание сторон, что таит угрозу их дальнейшим отношениям.

Более конструктивными, по мнению мастера обучения искусству ведения переговоров, являются переговоры по существу. Они отличаются, прежде всего, разделением предмета и участников и тем, что во главу угла ставится решение проблемы. При этом каждый партнер выслушивает доводы другого, обосновывает свою позицию по отношению к ним. Однако в процессе таких переговоров может возникнуть взаимонепонимание участников. Переговоры характеризуются взаимным доверием и уважением, последующие их этапы проходят легче, чем первые. При такой технике ведения переговоров возможно достижение общего успеха. Разумеется, с точки зрения этики позиция «по существу» является наиболее предпочтительной.

Что касается стратегии, избираемой сторонами, то здесь талантливый ученый выделял сотрудничество, переговоры и борьбу.

Сотрудничество уместно среди людей, имеющих схожие интересы и цели, что вполне объяснимо: прибыль партнеров зависит от их желания сообща использовать свои возможности.

Собственно переговоры необходимы в случае, когда на карту поставлены различные, если не сказать взаимоисключающие друг друга, интересы, но вместе с тем существует определенная степень взаимозависимости сторон, которая позволит прийти к соглашению, выгодному для них. Безусловно, по какому-либо вопросу стороны могут не соглашаться друг с другом, но, тем не менее, они бы хотели прийти к соглашению, так как, ни промедление, ни борьба за свои интересы не принесут им пользы.

Борьба имеет место в тех случаях, когда интересы сторон противопоставлены, и одна из сторон уверена в том, что борьба за свои интересы принесет больше пользы, нежели переговоры. Иногда методы противостояния используются людьми намеренно, чтобы доказать и показать, что они – серьезные партнеры в переговорах. Надо сказать, что

стратегия борьбы имеет прямое отношение к сбалансированности сил и оказывает на нее значительное влияние: одна сторона пытается подчинить себе другую, используя любую возможность упрочить свою позицию.

Несмотря на то, что стороны зачастую используют все три стратегии, по мнению маэстро переговоров, следует всегда стремиться к максимальному использованию сотрудничества. Являясь наиболее этичной и нравственной, данная стратегия в то же время способствует установлению долгосрочных доброжелательных отношений между сторонами, что ведет к обоюдной выгоде для них в длительной перспективе. Две другие описанные стратегии зачастую не учитывают интересы партнеров, что неприемлемо с точки зрения деловой этики и даже к их срыву.

Личностные стили поведения в переговорном процессе. Одаренный ученый-исследователь всегда подчеркивал, что стиль переговоров зависит от того, какой позиции придерживаются стороны, как они ведут себя. Выбранный стиль может быть обусловлен конкретной ситуацией или стилем общения, к которому привык конкретный человек. Опираясь на собственный опыт и многолетние исследования, уникальный специалист в области проведения переговоров М.И. Панов выделял следующие личностные стили поведения в переговорном процессе: 1) *аналитико-агрессивный*, когда партнер тщательно анализирует проблемы; предпочтение отдает фактам и цифрам; заранее просчитывает все альтернативы; надеется на процедурную обоснованность; склонен к предсказуемости; жестко следует целям; 2) *гибко агрессивный*, когда партнер хочет, чтобы все было сделано: любит завершенность; любит организовывать, заводит других; извлекает выгоду из всего; действует быстро, любит вызов; способен противостоять высокому уровню напряженности, все держит в движении, подает новые идеи; 3) *этичный*, когда партнер свято верит в общие нормы; устанавливает высокие стандарты; независимо мыслит, придерживается принципов; вносит предложения, согласующиеся с общими интересами; деликатный, готов помочь, предупредительный; часто играет роль «моста» между двумя сторонами; 4) *общительный*, когда партнер общителен, с личным обаянием, дипломатичен; пытается позитивно воздействовать на атмосферу; готов к экспериментам, откликается на интегративные решения; гибок.

Будучи опытным переговорщиком, стратег переговоров предупреждал, что от личностного стиля, которого придерживаетесь вы, и того, который избрал ваш партнер, зависит очень многое. Определив личностный стиль партнера, вы можете с большой долей вероятности предугадать его поведение в тех или иных ситуациях, защититься от возможной манипуляции, с выгодой использовать собственные возможности. Обладая большим опытом в проведении переговоров, ас переговоров понимал, что нельзя однозначно рекомендовать какой-либо стиль как наилучший, поскольку каждый из них характеризуется определенными достоинствами и недостатками. Однако в любом случае следует помнить о необходимости корректного и вежливого общения с партнером, внимательного отношения к его позиции и о недопустимости крайнего проявления эмоций (крика, сильного раздражения и т.д.). Будучи необычайно одаренным и опытным в проведении переговоров, М.И. Панов подчеркивал, что личный переговорный стиль – единственный элемент в переговорной игре. Опытные участники переговоров знают, как адаптировать их стиль к определенной ситуации, к их отношениям с клиентами, к фазе, на которой находятся переговоры, к личности оппонентов и т.д. Осознанность тенденций в личном стиле поведения и способность варьировать их – основа деятельности в этой области. Талантливый ученый считал, что стиль, который

выражает взаимозависимость и вместе с тем упорство, как в активном сборе информации, так и в поиске альтернатив, защите интересов, без сомнения, наиболее предпочтителен.

Фасилитация как эффективная технология решения проблем. Тонкий и оригинальный ученый-исследователь рассматривал фасилитацию как один из самых современных и прогрессивных способов решения проблем в переговорном процессе. Она представляет собой процесс, где специалист, приемлемый для всех членов группы, нейтральный и не имеющий права принимать решение (профессиональный фасилитатор), помогает группе улучшить способы идентификации проблем и принятия решений за счет организации конструктивной совместной деятельности.

Уникальный специалист в области проведения переговоров считал, что фасилитатор способствует прояснению целей участников обсуждения; содействует в определении лиц, которых необходимо привлечь к групповому процессу; помогает формулировать повестку дня, а затем следит, чтобы обсуждение не выходило за ее пределы; предлагает стратегии решения проблем; привлекает специализированную информацию; стремится к построению консенсусных решений; структурирует информацию и предложения, полученные в ходе группового процесса; составляет вместе с группой план реализации выработанных решений, а также будущих встреч.

Фасилитация, по мнению известного ученого, постепенно вытесняет такие широко практикуемые, но недостаточно продуктивные способы решения проблем, как спор, дискуссия, простой обмен мнениями, административное решение, волевой приказ.

Медиация как прогрессивный способ вмешательства в конфликт. Творчески мыслящий ученый-новатор отмечал, что если фасилитация используется не обязательно в конфликтных условиях, то медиация (посредничество) – это процедура вмешательства в конфликт, когда его участники с помощью нейтрального посредника (медиатора) планомерно выявляют проблемы и пути их решения, ищут альтернативы и пытаются достичь соглашения, соответствующего их интересам.

Основные цели медиации ученый-исследователь видел в следующем: 1) разработать план будущих действий (проект соглашения), который участники смогли бы принять за основу; 2) подготовить участников к тому, чтобы они в полной мере осознавали последствия своих собственных решений; 3) нейтрализовать беспокоящие и иные негативные эффекты конфликта за счет помощи участникам в разработке приемлемой для них резолюции.

Мастер обучения вести переговоры подчеркивал, что медиация помогает: 1) ослабить препятствия, мешающие эффективной коммуникации между участниками; 2) максимизировать возможность исследования альтернатив; 3) учесть интересы всех вовлеченных в процесс сторон; 4) создать модель для разрешения конфликта в будущем.

Медиация, по мнению известного профессора, не есть что-то дидактическое – это своего рода эксперимент, когда некоторый набор навыков и технологий выборочно, в зависимости от ситуации, используется профессионалами.

Когнитивные аспекты ведения переговоров. Великолепный знаток переговорного процесса считал, что ход переговоров и их исход зависят не только от моральных установок сторон, их целей и личных стилей переговаривающихся. Профессионал переговорного процесса отмечал, что гораздо большее количество параметров воздействует на процесс переговоров и его участников, поэтому ученый пытался создать максимально полную теорию переговоров, важное место в которой заняли когнитивные (от англ. cognitive – познавательный) аспекты переговорного процесса.

В декабре 1997 года профессор М.И. Панов был одним из организаторов и активным участником Всероссийской конференции «Когнитивное моделирование переговорного процесса», материалы которой были изданы в 1998 году². Конференция явилась первым экспериментом проведения всероссийских мероприятий междисциплинарного характера по данной проблематике. Эксперимент, по мнению замечательного ученого, можно было считать удавшимся, ибо конференция позволила выявить перспективные направления исследований, установить недостаточно разработанные аспекты этого процесса, реально послужить стимулированию дальнейших исследований в этой сфере, находящихся на стыке многих новых активно развивающихся научных дисциплин.

Творчески мыслящий ученый-новатор считал неизбежным переход к разработке и созданию когнитивных моделей переговорного процесса. В своем выступлении на конференции он доказывал это следующим образом:

«Строгие, будь то логические, либо математические модели, которые пытаются применить к анализу различного рода ситуаций, связанных с взаимоотношениями людей, нередко дают весьма своеобразные результаты. Как известно, были построены логико-математические модели возможного «развития» событий Пелопоннесской войны (431–404 до н.э.): ученые при построении моделей заложили все объективные данные (материальные ресурсы, количество и состав армий, наличие союзников и т.д.), а хотели бы узнать, как могли происходить события великого противоборства Афин и Спарты, что называется, «по дням». И такая модель была построена, правда у нее было два небольших недостатка: оказалось, что в соответствии с этой моделью Пелопоннесская война закончилась в два раза быстрее, чем на самом деле, и победил в ней тот, кто в реальности ее проиграл. Этот поучительный пример приводит академик Н.Н.Моисеев (1917–2000)³, и, действительно, как можно смоделировать возможные последствия речи Перикла (ок. 490–429 до н.э.), произнесенной в ответ на требования спартанских послов (это потрясающее по силе воздействия произведение ораторского искусства приводит Фукидид (ок. 460–400 до н.э.)⁴, как фиксировать в строгих цифрах и схемах патриотизм, самопожертвования и т.д.

Но одновременно эти события показывают и другое: Перикл, используя все возможные средства риторики для воздействия на граждан Афин, для самого себя «создал» строго рациональную модель будущей войны. Его аргументы можно рационально реконструировать следующим образом: 1) укрепления Афин и Пирея, а также соединяющие их Длинные стены, неприступны для сухопутной армии лакедемонян; 2) афинский флот господствует на море, и победить его не сможет никто; 3) Спарта может захватить лишь сельские районы Аттики, но сколь бы долго ни длилась осада самих Афин, подвоз продовольствия морем позволит успешно ее выдержать; 4) жителей земледельческих районов следует заранее переселить в Афины под защиту крепостных стен, пожертвовав этими территориями во имя стратегических целей.

И Перикл стал жертвой ошибок, свойственных многим творцам строгих моделей. Ибо кто мог учесть (а когнитивные модели как раз и делают упор именно на анализ подобного рода нюансов) чувства сельских жителей в бессилии наблюдавших, как враг оскверняет

² Когнитивное моделирование переговорного процесса: Тезисы докладов Всероссийской конференции (Москва, 17–18 декабря 1997 г.) / Отв. ред. М.И. Панов, В.В. Петров, А.В. Сурин. – М.: Университетский гуманитарный лицей, 1998.

³ Моисеев Н.Н. Математика ставит эксперимент. – М., 1979.

⁴ Фукидид. История. – М., 1993. – С. 61–64.

могилы их предков, топчет землю, политую их потом, сжигает их родные очаги? Кто мог учесть непримиримость противоречий между наживавшимися на войне ремесленниками-изготовителями оружия и обнищавшими от войны жителями? Кто мог не только моделировать, но даже просто предполагать разрушение традиционных ценностей, образа жизни, уважения к религиозным верованиям, когда выросло целое поколение, не знавшее другого ремесла, кроме войны?

В самом деле, люди, которые должны поступать строго логично, опираясь на рациональные аргументы, в реальной жизни (будь то в Древней Греции, либо в современном мире) чаще всего поступают совсем нелогично под влиянием самых разнообразных обстоятельств. И поэтому неизбежен был переход к разработке и созданию когнитивных моделей переговорного процесса».

Профессор Панов считал, что преимущества когнитивного подхода прежде всего в том, что он дает вполне определенный концептуальный аппарат, который позволяет рассматривать процесс переговоров между отдельными лицами, группами и организациями как взаимодействие различных структур знания. Ведущие переговоры, как с той, так и с другой стороны, обладают определенными наборами явно и неявно выраженного знания, верований, предубеждений, которым они и обмениваются в ходе переговоров. С этой точки зрения понимание механизмов взаимодействия различных типов знания, которое, собственно, и обеспечивает когнитивный подход, дает новое освещение известным этапам и технологии ведения переговоров.

Когнитивная модель ведения переговоров, по мнению известного ученого-исследователя, выглядит следующим образом: 1) разработка методов учета контекста, то есть определение места переговоров в системе конфликта, который переговоры должны разрешить; 2) разработка методов анализа внутренней структуры каждого из участников переговоров (в том числе: во-первых, анализ структуры конфликта и методов его разрешения в представлении каждого участника переговоров; во-вторых, анализ схемы принятия решения каждым из участников переговоров, включая структуру взаимоотношений между ведущей переговоры делегацией и руководством представляемой этой делегацией организации); 3) структурный анализ самого процесса переговоров.

Замечательный ученый подчеркивал, что задача состоит в том, чтобы «наложить» уже известные результаты когнитивного подхода на еще более известные общие механизмы переговорного процесса. В итоге, по его мнению, мы должны получить новое объяснение знакомых переговорных явлений. К каким же собственно разделам теории и практики ведения переговоров может быть применим когнитивный подход?

Наибольший интерес для многих в теории переговоров, как полагал талантливый ученый-методолог, вызывают технологии ведения переговоров и, прежде всего, тактические приемы. Хотя оценка их значимости представлялась, по его мнению, завышенной, именно знание этих приемов в сочетании с практическим опытом применения чаще всего отождествлялась с уровнем профессионализма ведущих переговоры.

Мастер искусства ведения переговоров называл следующие тактические приемы, которые прежде всего нуждались в когнитивном анализе: 1) расстановка ложных акцентов в собственной позиции; 2) выдвижение требований «в последнюю минуту»; 3) прием «пакетирования» или увязки привлекательных и малопривлекательных предложений в один «пакет»; 4) прием «ухода» с переговоров в различных видах и формах; 5) «завышенные

требования» и близкий к нему прием «внесение явно неприемлемых предложений»; б) «возражение партнеру» и «упреждающая аргументация» и т.д.

Следующее большое направление, к которому может быть применим когнитивный подход, по мнению замечательного ученого, национальные стили ведения переговоров с их ценностными ориентациями, религиозными и идеологическими установками, особенностями восприятия невербального поведения и т.д. Как хорошо известно, знание специфики таких стилей – важное условие успешности переговоров. В частности, для американского национального стиля характерны открытость, энергичность, дружелюбие и, вместе с тем, эгоцентризм, стремление решать проблемы с позиции силы. Для китайского национального стиля, например, характерно фиксирование внимания, прежде всего, на официальный статус, ориентация на «выгоду и скидку», стремление решать торговые проблемы без обращения к судебным органам и т.д.

Эти и многие другие особенности национального стиля подробно изучаются и анализируются в рамках этнографии, социологии и социальной психологии. Когнитивный подход в данном случае, как подчеркивал тонкий и оригинальный исследователь, добавляет еще один пласт исследований, связанный с выявлением специфики восприятия и обработки информации. В частности, было выяснено, что для американцев характерна в большей степени ориентация на линейную, последовательную обработку информации, в то время как русские с их ориентацией на «аномалию» и «ненормативность» (по выражению Н.Д.Аругтюновой) достаточно легко оперируют с нечеткими, размытыми данными в многопараллельном и нелинейном режиме. Предварительный анализ указывает и на то, что, как правило, объем оперативной памяти китайцев довольно ограничен, а информация, хранимая в долгосрочной памяти, имеет скорее прототипическую, а не фактуальную природу. Профессор Панов считал, что такого рода выводы, полученные на обширной эмпирической базе, будут крайне полезны не только для тех, кто ведет специализированные переговоры, но и для всех, постоянно коммуницирующих с ближним и дальним зарубежьем.

Особый вклад, по мнению знаменитого ученого, когнитивный подход вносит в прояснение темы «личность на переговорах». И это понятно, поскольку только в рамках когнитивной науки можно четко объяснить, как многие личностные качества ведущих переговоры влияют на процесс ведения переговоров. В частности, становится возможным объяснение того, как объем информированности, контекст, способность к быстрой и оперативной обработке влияют на выбор индивидуальных стратегий ведения переговоров. Зная когнитивные характеристики лиц, участвующих в переговорах, можно прогнозировать их возможные реакции и поведение за столом переговоров.

Отдельного внимания, как подчеркивал чародей звучащего слова, обладавший магией словесного общения, заслуживает проблема «владения приемами риторики» в ходе переговоров. В силу богатых отечественных логико-лингвистических традиций именно в рамках этой темы удалось максимально продвинуться вперед. Однако в данном случае, как и в ряде других, очень важно, как считал ученый-методолог, чтобы частные, отдельные приемы не отодвигали на второй план основную переговорную тему. А она, кроме ранее перечисленных разделов, включает – основные тактические приемы ведения переговоров; национальные стили; личность на переговорах и имеет множество других приемов. Хотя некоторые из них, как, например, подготовка текста договора или роль посредников в переговорном процессе не кажутся столь значимыми, но только овладение их всей

совокупностью окажет действительную реальную помощь тем, кто участвует или будет участвовать в этом крайне сложном деле.

Маэстро переговоров. Михаил Иванович Панов обладал солидным опытом ведения переговоров, был мастером обучения искусству переговорного процесса. Не случайно друзья и коллеги называли его «маэстро переговоров». Маэстро переговоров должен сочетать в себе живость и быстроту реакции опытного фехтовальщика с чуткостью художника. Ему должно быть присуще умение рапириста бдительно следить за противником, своевременно подмечать каждую брешь в его защитной броне, любое, самое незначительное изменение в стратегии; хвататься за малейшую возможность продвинуться вперед. С другой стороны, он должен улавливать малейшее изменение в настроении и мотивах оппонента, чтобы в нужный момент выбрать из всей красочной палитры единственно верное сочетание оттенков для создания шедевра. Помимо тщательной подготовки, успех на переговорах зависит от восприятия себя и других как личностей. И наконец, стратег переговоров знает цену сотрудничеству, стремится достичь согласия и помнит: в итоге успешных переговоров побеждают все.

В течение долгих веков мудрые люди не уставали повторять: «Вы есть то, что Вы о себе думаете. Ваша жизнь есть слепок с Вашего представления о себе». Михаил Иванович Панов всегда мыслил позитивно, действовал с оптимизмом, верил в себя, в свой успех. Это был человек действия. Он обладал внутренней раскованностью, уверенным видом, аурой доверия, готовностью к риску и сильно развитым чувством собственного достоинства. Он оптимистично относился к себе, и его уверенность проецировалась на окружающих. Оптимизм – ключевое слово его формулы успеха, квинтэссенция правильного подхода к делу и партнеру. Всем своим обликом он демонстрировал решительность, энергичность, уверенность, удачливость, создавая хорошую основу для плодотворных деловых контактов с возможным партнером.

Во время переговоров М.И. Панов как опытный переговорщик всегда обращал внимание на поведение своего противника: пытался понять мотивы его действий и высказываний, учитывал индивидуальные особенности его характера, манеру спорить, старался правильно соизмерять свои способности и возможности с силами противника.

Профессионал переговорного процесса с уважением относился к взглядам и убеждениям своего оппонента. Если он был не согласен с его точкой зрения, решительно опровергал ее, приводил убедительные аргументы в защиту своей позиции, но не унижал достоинства своего противника, не оскорблял его резкими словами, не прибегал к грубости, говорил в спокойном и дружеском тоне, сохранял выдержку и самообладание, не горячился по пустякам. Помнил, что в возбужденном состоянии сложнее верно оценить возникшую ситуацию, подобрать веские доводы.

Его поведение на переговорах зависело от того, с каким противником ему приходилось иметь дело. Если перед ним был сильный противник, то есть человек компетентный, хорошо знающий предмет спора, уверенный в себе, пользующийся уважением и авторитетом, логично рассуждающий, владеющий полемическими навыками и умениями, то Михаил Иванович был более собран, напряжен, старался освободить его от излишних разъяснений, силился сам вникнуть в суть его высказываний, больше готовился к обороне. Со слабым противником, недостаточно глубоко разбирающимся в предмете обсуждения, нерешительным, застенчивым, не имеющим опыта в переговорах, он вел себя по-иному. Нередко требовал пояснений и дополнительных доводов, чтобы убедиться, не

случайно ли он оказался прав, ставил под сомнения его высказывания. Чувствовал в себе больше уверенности, независимости, решительности. Михаилу Ивановичу всегда было интересно спорить с противником, который был равен ему по уму, знаниям, образованию.

Маэстро переговоров был хорошим слушателем: умел слушать, усваивая мысли и понимая реакции партнера. Он всегда следовал восточной мудрости, гласившей: «Слушай, что говорят люди, но понимай, что они чувствуют». Умение слушать, как считал ас переговоров, это необходимое условие правильного понимания позиции оппонента, верной оценки существующих с ним разногласий, залог успешного ведения переговоров. Без умения слушать никакие способности и знания, острота ума и быстрота реакции не помогут.

Академик Д.С.Лихачев (1906–1999) в своей книге «Письма о добром и прекрасном» обращает внимание читателей на то, что, внимательно выслушивая своего противника и переспрашивая его, уточняя его позицию, спорящий достигает трех целей: во-первых, противник не может возразить, что его «неправильно поняли», что он «этого не утверждал»; во-вторых, спорящий своим внимательным отношением к мнению противника сразу завоевывает симпатии тех, кто наблюдает за спором, и, в-третьих, спорящий, слушая и переспрашивая, выигрывает время для того, чтобы обдумать свои собственные возражения, а это тоже немаловажно.

Искусство слушать подразумевает готовность поступиться своими целями ради достижения взаимоприемлемого компромисса. «Природа дала людям язык и два уха, чтобы мы больше слушали других, нежели говорили сами», – говорил римский философ-стоик Эпиктет (ок. 50 – ок. 140).

Стратег переговоров подчеркивал, что эффективность переговоров определяется не только степенью понимания слов противника, но и умением правильно оценить поведение участников переговоров, их мимику, жесты, движения, позу, направленность взгляда, интонацию, темп речи, то есть понять язык невербального общения. Этот язык позволяет говорящему полнее выразить свои чувства, показывает, насколько участники диалога владеют собой, как они в действительности относятся друг к другу. Не случайно известный специалист в области эффективной коммуникации Дейл Карнеги (1888–1955) утверждал: «Сказать человеку, что он неправ, можно и взглядом, и тоном, и жестом, причем также красноречиво, как и словом».

Для того, чтобы стать профессионалом переговорного процесса, необходимо наблюдать за своим невербальным поведением на переговорах и анализировать поведение своих партнеров. Громкость и высота голоса, перепады тона голоса (от высокого к низкому и обратно), интонации, темп, т.е. акустика речи, активность движения (взгляд, мимика, жест, поза, перемещения), демонстрация отношения к противнику на переговорах – все это непосредственно влияет на успех переговоров и определяется той стратегией, которую вы выбрали.

Встретишь, к примеру, надменный и насмешливый взгляд, сразу осечешься, слово застрянет в горле. А если на лице собеседника еще и презрительная улыбочка, то уже никак не захочешь изливать душу, делиться сокровенным. Другое дело – взгляд сочувствующий, поощряющий, заинтересованный. Он внушает доверие, располагает к откровенному разговору. Ваш собеседник безнадежно махнул рукой, отвел взгляд в сторону, и вы понимаете без слов, что он не верит вам, считает создавшееся положение безнадежным. И как ни стараются отдельные люди контролировать свое поведение, следить за мимикой и жестами, придавать своему голосу нужную окраску, удастся это не всегда. Невербальное

общение «выдаёт» своих собеседников, ставит порой под сомнение то, что было сказано, обнажает их истинное лицо. Поэтому специалисту, занимающемуся проблемами переговоров, надо научиться понимать этот язык.

Будучи опытным переговорщиком, М.И. Панов полностью посвящал противнику свои зрение и слух. Английский философ Фрэнсис Бэкон (1561–1626) в очерке «О хитрости» писал: «Главное – ни на секунду не выпускать противника из поля зрения (как учили иезуиты), потому что даже у мудрецов бывают скрытые сердца и открытые лица». Американский философ Ралф Уолдо Эмерсон (1803–1882) констатировал: «Твоя суть столь громогласно вопиет о себе, что я не слышу твоих речей».

Опираясь на собственный многолетний опыт ведения переговоров, М.И. Панов прекрасно владел языком мимики и жестов, следуя мудрости китайского мыслителя Ле-цзы (VI–V вв. до н.э.): «Собственным телом не владеешь – как же можешь обрести Путь и им владеть».

Стратег переговоров считал, что наибольшее влияние на партнеров в любых переговорах оказывает аргументация – способ убеждения кого-либо посредством значимых логических доводов. Она требует больших знаний, концентрации внимания, присутствия духа, напористости и корректности высказываний, при этом ее результат во многом зависит от собеседника. Для того чтобы аргументация была успешной, нужно войти в положение партнера. (К чему он стремится? Как склонить его на свою сторону?).

Самой сильной стороной маэстро переговоров являлась непреодолимая сила логики. Ум его обладал чрезвычайной ясностью. Никто лучше М.И. Панова не мог логически доказать наименее доказуемое. Речи его были блестящи по форме и насыщены содержанием. Все в них было четко, выпукло и убедительно. Он с необыкновенной легкостью умел затушевывать в них слабые стороны защищаемого им положения и направлять мысль слушателей на сильные его стороны. Своей тонкой диалектикой он добивался совершенно удивительных результатов, заставляя своих противников сдавать позицию за позицией, и при этом внушал им, что не они ему, а он им уступил.

Профессор М.И. Панов был блестящим логиком, прекрасно знал формально-логические законы: тождества, противоречия, исключенного третьего, достаточного основания, т.е. законы правильного мышления. Логика приучила его точно мыслить и ясно излагать свои мысли, сформировала у него привычку анализировать свои и чужие рассуждения, вооружив его средствами такого анализа, который позволял ему обнаруживать, точно обозначать и устранять ошибку рассуждения. Но самое главное – логика научила его искусству спора. И в повседневной жизни, и в профессиональной Михаилу Ивановичу приходилось вступать в полемику по разным поводам. Познакомившись с элементами логики спора, он научился корректно отстаивать свое мнение, опровергать ошибочное мнение своего оппонента, находить компромиссы, разоблачать недобросовестные приемы и уловки.

Имея феноменальную память, М.И. Панов обладал довольно редким умением «охватывать спор», т.е. все время держать в памяти общую картину спора. Это давало ему огромное преимущество перед другими спорщиками, которые держали в голове только ту часть спора, в которой они находились в данную минуту, спорили «от довода к доводу», совершенно не составляя представления о «целом споре» и часто забывая даже о тезисе.

Страстный и бескомпромиссный полемист, М.И. Панов и в доказательной аргументации, и в контраргументации использовал одни и те же приемы: тщательное

изучение предмета, фактов и сведений; исключение противоречий и алогизмов; формулирование ясных, логичных заключений. Наилучшими аргументами, по его мнению, были те, которые основаны на четких и логичных рассуждениях, на хорошем знании деталей и обстоятельств и на прогнозирующей способности точно и конкретно предусмотреть основные сценарии развития переговоров.

«Человек познается в споре», как заметил английский философ и естествоиспытатель Роджер Бэкон (ок. 1214–1292), поэтому в споре необходимо сохранять самообладание и выдержку. В Шумере в IV веке до н.э. существовало правило: «Не расширяй уст, не говори тотчас, если раздражен, – придется немедленно раскаяться за необдуманную речь». Действительно, спорящий в состоянии аффекта бурно проявляет эмоции и не контролирует свое поведение. В этом случае логичные доказательства и призывы к здравомыслию малоэффективны, человек не воспринимает их. Желательно попросить возбужденного оппонента повторить свои претензии, после чего у человека спадает накал страстей и с ним можно продолжать разговор.

Переговоры, по мнению известного специалиста ведения переговоров М.И. Панова, это такой способ выяснения истины, когда сталкиваются не только противоположные взгляды и мнения, но и различные характеры и темпераменты. Достаточно часто на переговорах встречается позиция: «Это так, потому что я так считаю, только я прав!». Обычно это мнение авторитарных личностей, спорить с которыми особенно трудно. Если каждый из спорящих высказывает такую позицию, то, в конце концов, спор переходит на личности, вспоминаются все прошлые «прегрешения» друг друга и т.д. Что можно сказать в этом случае? Только привести слова французского писателя Оноре де Бальзака (1799–1850): «Упорство во мнениях, равно как горячность, – самый верный признак глупости». На переговорах его участники должны уважать друг друга, здесь недопустимы насмешки, пренебрежительный или высокомерный тон, а тем более высмеивание личных недостатков и слабостей противника. Переговоры, как считал великолепный знаток внутренней культуры человека М.И. Панов, это не только поиск истины, но и зеркало, отражающее уровень общей культуры человека, степень его воспитанности, вежливости, умение контролировать себя ради общего дела – нахождения истины. Не случайно немецкий писатель, мыслитель Иоганн Вольфганг Гёте (1749–1832) писал: «Поведение – это зеркало, в котором каждый показывает свой лик». К своему оппоненту опытный переговорщик всегда относился с уважением, никогда не опускался до высмеивания, пренебрежительного тона, насмешек, грубостей или неуместных острот.

Как профессионал переговорного процесса, владеющий культурой русского слова, М.И. Панов никогда не был излишне категоричен. Ученый-ритор, обладающий даром талантливой речи, считал, что в русском языке существует богатый набор этикетных формул, позволяющих смягчить категоричность собственных утверждений, выразить согласие и несогласие с мнением оппонента, переформулировать свою точку зрения, настоять на ней, усомниться в правоте оппонента или признать свою неправоту и сделать все это так, чтобы не обидеть собеседника и не настроить против себя аудиторию, а, напротив, привлечь, расположить к себе.

Опираясь на собственный опыт, маэстро переговоров считал, что в переговорном процессе часто катастрофически не хватает вежливости. Вежливость – это внимательность, доброжелательность, хорошие манеры, приветливость, деликатность, такт, сдержанность в словах и поступках, культура языка, готовность оказать услугу каждому, кто в ней

нуждается. Как красивая одежда украшает внешний вид человека, так вежливость украшает его поступки. Одежда придает достоинство фигуре человека, вежливость – достоинство его поведению. Вежливость – это не только уважение к другим, но и чувство собственного достоинства.

Однако не будем забывать, что во всем должна быть мера. «В человеке, плохо воспитанном, отвага становится грубостью, ученость – педантизмом, остроумие – шутовством, простота – неотесанностью, добродушие – лестью», – утверждал английский просветитель, крупнейший философ-материалист Джон Локк (1632–1704).

Чтобы защитить свою точку зрения и опровергнуть мнение оппонента, М.И. Панов – мастер обучения искусству ведения переговоров – использовал различные полемические приемы: юмор, иронию, сарказм, «сведение к абсурду», «возвратный удар», «подхват реплики», «атаку вопросами», «довод к человеку», «апелляцию к публике» и др. Эти средства усиливали полемический тон его речи, ее эмоциональное воздействие на слушателей, помогали разрядить напряженную обстановку, создавали определенную настрой при обсуждении спорных вопросов, помогали добиться успеха на переговорах.

Сам Михаил Иванович обладал непревзойденным чувством юмора. Юмор, по его мнению, лучшее средство погасить любую ссору, поэтому в назревающих конфликтных ситуациях он советовал не терять чувства юмора, смелее привлекать его на помощь! Единственная реплика, брошенная с мягким, добрым юмором, способна порой разрядить самую напряженную обстановку, но срабатывает это только тогда, когда люди обладают чувством юмора. Человек без чувства юмора, не умеющий смеяться, крайне тяжел в общении. Мелкое недоразумение ему кажется драмой, а малейшее столкновение мнений – настоящим конфликтом. Кроме того, я согласна с французским писателем Жаном Кокто (1869–1963) в том, что «способность смеяться от всего сердца – качество прекрасной души».

Маэстро переговоров был щедро наделен редким даром остроумия. Он был блистательным мастером шуток, острот, каламбуров, анекдотов. Умение пошутить было привлекательным свойством его ума. «Ум – это хлеб, который насыщает; шутка – это специя, вызывающая аппетит», – отмечал немецкий критик и публицист Людвиг Бёрне (1786–1837). Много специй – шутка становится жестокой и вместо веселья вызывает обиду. Шутки могут быть и опасными, так как насмешка иногда разрешает важные задачи лучше, чем строго обличительная речь: несколько насмешливых слов, фраз, сказанных в нужное время и определенным тоном, способны уничтожить все переговоры.

Стратег переговоров считал, что хороший юмор и шутка пригодятся не только в компании старых друзей, но и на переговорах. С шутки, остроумной истории можно начать доклад, выступление на переговорах. Шутка может служить проводником такой истины, которая не достигла бы своей цели без ее помощи. Ас переговоров подчеркивал, что остроумное начало способствует завоеванию доброжелательного внимания аудитории. «Иногда надо рассмешить людей, чтобы отвлечь их от намерения вас повесить» (Джордж Бернارد Шоу (1856–1950).

Михаил Иванович Панов был жизнерадостным, веселым человеком, любил от души посмеяться. Смех у него был дружелюбный, веселый и беззаботный. Однажды одно из своих выступлений он закончил так: «Улыбайтесь, друзья! Пусть вас никогда не покидает Баст – египетская богиня веселья, Удзумэ – японская богиня веселья и Будай-Хэшан – китайское божество радости. И не слушайте скептиков, которые утверждают, что в наше время, полное стрессов, не до смеха, ведь, как справедливо заметил Фазиль Искандер (1929–2016): «Юмор

– последняя реальность оптимиста». Именно поэтому смех может скрасить наше существование. Пусть с вами всегда и везде будут улыбка, шутка и веселое настроение, ведь еще русский историк Николай Иванович Костомаров (1817–1885) отмечал чисто славянскую веселость, которую не могли и никогда не смогут победить ни горе, ни печали».

Природа щедро наделила Михаила Ивановича редким, удивительным качеством – обаянием. «Всякий раз, когда мы обращались к нему, – говорили друзья, – мы чувствовали обаяние оригинальности». Можно было принимать его идеи и не принимать, но стоило пообщаться с ним миг – и все, ты навсегда становился рабом его лучезарной улыбки и невероятной энергетики. Его солнечная улыбка создавала счастье в доме, атмосферу доброжелательности в деловом партнере, служила паролем для друзей. Его магическая улыбка обладала большой эмоциональной силой, она без слов могла сказать о радости и удовольствии от общения, была способна сгладить неловкость, остановить нетерпение и грубость. «В улыбающееся лицо стрелу не пускают» – гласит японская пословица.

Как ученый-ритор и теоретик ораторского искусства, М.И. Панов уместно пользовался многочисленным риторическим инструментарием, т.е. набором следующих коммуникационных эффектов: эффектом визуального имиджа, эффектом первых фраз, эффектом аргументации, эффектом квантового выброса информации, эффектом интонации и паузы, эффектом художественной выразительности и эффектом релаксации.

Михаил Иванович Панов прекрасно владел магией словесного общения. Ее источал его образ, манера, поведение, интонационная окраска голоса, флюидное свечение глаз. Афористичность, изящество, легкость, великолепие отточенного мастерства парадокса, тонкость намека, точность и смысловая емкость, неисчерпаемое богатство и образность – все это образовало тот уникальный сплав, которым отличалась речь ученого-краснословия. Образность его речи достигалась за счет введения в речь различных риторических тропов (метафоры, метонимии, синекдохи, иронии, гиперболы, сравнения и др.) и фигур (антитезы, градации, риторического вопроса, изречения и т.д.). Его речь украшали яркие цитаты, афоризмы, пословицы и поговорки, заключающие в себе глубокое содержание, переданное в лаконичной форме. Как опытный оратор, М.И. Панов знал, что образное переносное употребление слова или выражения никогда не оставит слушателей равнодушными, так как рождается только в результате внимательного, заинтересованного творца речи на мир. Образный оборот, как правило, нагляден, зрим, а значит – лучше и легче может быть понят, надолго остается в памяти. Все это способствует интересу и вниманию слушателя к образной речи. Выгоды образной речи очевидны: краткость при содержательности, эмоциональность, понятность, легкая запоминаемость, наконец, удовольствие, которое получает слушатель. Поэтому не случайно ученый-ритор так любил использовать запоминающиеся изречения, яркие афоризмы, красивые сравнения, врезающиеся в память метафоры.

Ничего нельзя добиться, бездействуя. «Кто никуда не плывет – для тех не бывает попутного ветра», – заметил французский философ и писатель Мишель де Монтень (1533–1592). Если Вы будете только мечтать о том, чтобы стать асом переговоров, не участвуя в них, Вас постигнет неудача. Нужны тренировка, энергия и желание добиться успеха. Чтобы овладеть мастерством переговорного процесса, стать профессионалом этого дела, М.И. Панов много работал над собой, занимался самообразованием в самом широком смысле этого слова. Ведь маэстро переговоров должен быть, прежде всего, человеком эрудированным, компетентным. Он должен отличаться высокой общей культурой и разнообразными интересами. Нельзя забывать, что каждый участник переговорного процесса

несет большую ответственность перед обществом за нравственную атмосферу обсуждения спорной проблемы, плодотворность ее решения.

Список литературы

1. Когнитивное моделирование переговорного процесса: тезисы докладов Всероссийской конференции (Москва, 17–18 декабря 1997 г.) / Отв. ред. М.И. Панов, В.В. Петров, А.В. Сурин. — М.: Университетский гуманитарный лицей, 1998.
2. *Моисеев Н.Н.* Математика ставит эксперимент. — М., 1979.
3. *Панов М.И.* Афинская демократия, судопроизводство, ораторское искусство: как все это влияло на переговорный процесс? // Введение переговоров: Междисциплинарный подход. — М.: Университетский гуманитарный лицей; «Янус К», 1998. — С. 172–180.
4. *Панов М.И.* Введение переговоров: этические аспекты. // Борисов В.К., Панина Е.М., Панов М.И., Петрунин Ю.Ю., Тумина Л.Е. Этика деловых отношений: учебник. — М.: ИД «Форум»; ИНФРА-М, 2006. — С. 96–115.
5. *Панов М.И.* Межэтнические конфликты и проблемы национального общения. // Дидакт. — М., 2000. — № 1. *Панов М.И.* Введение переговоров. // Риторика: методология и практика: Сборник программ. / Отв. ред. и сост. М.И. Панов и Л.Е. Тумина. — М.: МПГУ; Ярославль: «Ремдер», 2003. — С. 653–656.
6. *Панов М.И.* Можно ли использовать идеи Брауэра для построения когнитивных моделей переговорного процесса? // Когнитивное моделирование переговорного процесса: тезисы докладов Всероссийской конференции (Москва, 17–18 декабря 1997 г.). // Отв. ред. М.И. Панов, В.В. Петров, А.В. Сурин. — М.: Университетский гуманитарный лицей; «Янус К», 1998. — С. 20–24.
7. *Панов М.И.* Национальные стили общения, или Эффективная коммуникация в поисках 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.
8. *Панов М.И.* Ороакустическая основа афинской демократии и модели ведения переговоров. // Когнитивное моделирование переговорного процесса: Тезисы докладов Всероссийской конференции (Москва, 17–18 декабря 1997 г.). // Отв. ред. М.И. Панов, В.В. Петров, А.В. Сурин. — М.: Университетский гуманитарный лицей; «Янус К», 1998. — С. 275–279.
9. *Панов М.И.* Построение когнитивных моделей ведения переговоров и идеи Брауэра. // Введение переговоров: Междисциплинарный подход. — М.: Университетский гуманитарный лицей; «Янус К», 1998. — С. 16–22.
10. *Панов М.И.* Существуют ли ограничения для средств логики? Если да, то чем они вызваны? // Бузук Г.Л., Ивин А.А., Панов М.И. Наука убеждать: логика и риторика в вопросах и ответах. — М., 1992. — С. 92–124.
11. *Фукидид.* История. — М., 1993. — С. 61–64.

***Цикл программ дисциплин профессора М.И. Панова
(курсы и спецкурсы)
по проблематике «Ведение переговоров»***

- *Ведение переговоров.
Программа курса для специальности
«Государственное и муниципальное управление»*
- *Ведение переговоров в государственном управлении.
Программа спецкурса для специальности
«Государственное и муниципальное управление»*
- *Ведение переговоров в условиях кризиса.
Программа курса для специальности
«Антикризисное управление».*

Панов М.И.

ВЕДЕНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ

Программа курса для специальности 061000 «Государственное и муниципальное управление», Москва, 2013.

Программа курса «Ведение переговоров» составлена в соответствии с требованиями Государственных образовательных стандартов⁵ высшего профессионального образования по специальности: 061000 «Государственное и муниципальное управление».

Дисциплина входит в федеральный компонент цикла специальных дисциплин – группы дисциплин специализации – и является обязательной для изучения.

1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

Целью курса «Ведение переговоров» является формирование базовых знаний и приобретение студентами навыков и умений эффективного ведения переговоров.

Задачи курса:

– ознакомить студентов с современными теоретическими разработками в рамках теории переговорного процесса;

⁵ По состоянию на 2013 год. На текущий момент произошли изменения.

- раскрыть особенности бизнес-переговоров и показать их отличия от переговоров в международной сфере;
- помочь студентам овладеть современными техниками и технологиями переговорного процесса;
- обеспечить 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 умению самому студенту не только убедительно и красиво говорить, но и успешно вести полемику, противодействовать нелояльным приемам и аргументам, «отражать» речевую агрессию, в том числе в условиях кризиса;
- умение анализировать речевые ошибки, проблемы, связанные с голосом, невербальным поведением во время ведения переговоров и т. д.

В этих целях при проведении занятий широко используются деловые игры и практикумы, обсуждение докладов и защита рефератов.

2. ТРЕБОВАНИЯ К УРОВНЮ ОСВОЕНИЯ СОДЕРЖАНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

знать:

- теоретические основы ведения переговоров, ориентированные на будущую профессиональную деятельность управленца;
- содержание этапов переговорного процесса;
- требования к современным деловым переговорам, в том числе: требования этикета, кодекс речевого поведения современного управленца;
- правила деловой коммуникации в условиях критических ситуаций;

уметь:

- ставить и решать коммуникативные задачи во всех сферах общения, управлять процессами информационного обмена в различных коммуникативных средах;
- предупреждать и разрешать конфликтные ситуации при взаимодействии органов власти, институтов гражданского общества, средств массовой коммуникации;
- логически верно, аргументировано и ясно строить устную и письменную речь; развивать способность к эффективному деловому общению, публичным выступлениям, переговорам, проведению совещаний, деловой переписке, электронным коммуникациям; обладать способностью использовать для решений коммуникативных задач современные технические средства и коммуникативные технологии;
- эффективно взаимодействовать с другими исполнителями, в том числе в условиях кризисной коммуникации;
- общаться чётко, сжато, убедительно, выбирая подходящие для аудитории стиль и содержание;

владеть:

- способностью демонстрировать в речевом общении личную и профессиональную культуру, духовно-нравственные убеждения;

- способностью анализировать, проектировать и осуществлять межличностные, групповые и организационные коммуникации;
- умением организовывать, проводить и оценивать эффективность переговоров и примирительных процедур в условиях кризиса.

3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ И ВИДЫ УЧЕБНОЙ РАБОТЫ

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 2 зачётные единицы, 48 часов, в том числе: лекций – 14 часов, семинаров – 14 часов, самостоятельная работа – 20 часов.

Курс: 4,

Семестр: 8.

Форма отчётности: зачёт.

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ЧАСОВ ПО ТЕМАМ И ВИДАМ УЧЕБНОЙ РАБОТЫ

№ п/п /п	Название разделов и тем	Вид работы			
		Лекция	Семинар	Самостоятельная работа	Всего
1	Переговоры и их типы. Понятие переговоров. Типы переговоров.	2	2	2	6
2	Роль личности в процессе переговоров. Личность в переговорном процессе. Профессиональный медиатор. Профессиональный фасилитатор.	2	2	4	8
3	Когнитивный подход к переговорному процессу. Когнитивный подход к проблеме переговоров. Когнитивный подход к роли личности в переговорном процессе. Когнитивная модель ведения переговоров.	2	2	2	6
4	Техники и технологии переговорного процесса. Технологии и тактические приемы ведения переговоров. У. Юри о препятствиях на пути переговоров на переговорах и о пяти принципах стратегии прорыва на переговорах. Гарвардский метод ведения переговоров без поражения.	2	2	2	6

5	Этнос в современном ведении переговоров.	2	2	2	6
6	Гендерные аспекты ведения переговоров.	1	1	2	4
7	Этикетные требования к ведению переговоров.	1	1	2	4
8	Нейролингвистическое программирование – эффективный механизм преодоления барьеров в общении и воздействия на собеседника в критических ситуациях.	1	1	2	4
9	Манипулирование в ведении переговоров. Речевая агрессия и механизмы противодействия	1	1	2	4
Всего		14	14	20	48

4. СОДЕРЖАНИЕ КУРСА

ТЕМА № 1.

ПЕРЕГОВОРЫ И ИХ ТИПЫ

Переговоры как форма совместной с партнерами деятельности с целью достижения сотрудничества в рамках системы «субъект» — «субъект».

Логико-математические и теоретико-игровые модели ведения переговоров, ограниченность их гносеологических и эвристических возможностей.

Бесплодность попыток разработки универсальной стратегии и универсальной тактики ведения переговоров в абстрактных терминах типа «уступок», либо «мягкость или жесткость».

Типы переговоров: 1) переговоры, направленные на достижение существующих соглашений, продление достигнутых ранее договоренностей; 2) переговоры с целью достижения соглашения, перераспределяющего ранее достигнутые договоренности; 3) переговоры по выработке нового соглашения; 4) переговоры с целью достижения нормализации отношений, то есть переговоры с целью перехода от конфронтации и конфликта к сотрудничеству (государственные, военные, политические, экономические, социальные); 5) переговоры, ориентированные на получение косвенных, неформальных результатов (установление контактов, выявление точек зрения оппонентов, оказание воздействия на общественное мнение).

ТЕМА № 2.

РОЛЬ ЛИЧНОСТИ В ПРОЦЕССЕ ПЕРЕГОВОРОВ

Личность в переговорном процессе. Личность участника переговоров, основные параметры и коммуникативные качества.

Профессиональный медиатор (посредник в проведении переговоров) как специалист по переводению переговоров от процесса «простой торговли» к обсуждению вопросов по

существо, на основе действительных глубинных интересов сторон, а не формально продекларированных требований.

Профессиональный фасилитатор как специалист по организации и ведению отдельных и совместных совещаний сторон, встреч экспертов к поиску альтернатив проведения заседаний комиссий и других форм внутригрупповой работы.

ТЕМА № 3.

КОГНИТИВНЫЙ ПОДХОД К ПЕРЕГОВОРНОМУ ПРОЦЕССУ

Когнитивный подход к проблеме переговоров. Когнитивный подход как определённый концептуальный аппарат, рассматривающий процесс переговоров между отдельными лицами, группами и организациями как взаимодействие различных структур знания.

Когнитивный подход к оценке участников переговоров как субъектов, обладающих определенными наборами явно и неявно выраженных знаний, верований, предубеждений (которыми они обмениваются в процессе переговоров).

Когнитивный подход к роли личности в переговорном процессе. Когнитивный подход о влиянии личностных качеств участников переговоров на процесс их ведения, объем информированности, контекст, способность к быстрой и оперативной обработке информации как основания выбора индивидуальных стратегий ведения переговоров.

Когнитивные характеристики участников переговоров как основания для прогнозирования их возможных реакций и поведения за столом переговоров.

Когнитивная модель ведения переговоров: 1) разработка методов учёта контекста, то есть определение места переговоров в системе конфликта, который переговоры должны разрешить; 2) разработка методов анализа внутренней структуры каждого из участников переговоров (в том числе: во-первых, анализ структуры конфликта и методов его разрешения в представлении каждого участника переговоров; во-вторых, анализ схемы принятия решения каждым из участников переговоров, включая структуру взаимоотношений между ведущей переговоры делегацией и руководством представляемой этой делегацией организации); 3) структурный анализ самого процесса переговоров.

ТЕМА 4.

ТЕХНИКИ И ТЕХНОЛОГИИ ПЕРЕГОВОРНОГО ПРОЦЕССА

Технологии и тактические приёмы ведения переговоров: 1) расстановка ложных акцентов в собственной позиции; 2) выдвижение требований «в последнюю минуту»; 3) прием «пакетирования», то есть увязка привлекательных и малопривлекательных для оппонента предложений в один «пакет»; 4) провокация срыва переговоров, то есть прием «ухода» с переговоров в различных вариантах и формах; 5) «завышенные требования» или близкий к нему прием «внесение явно неприемлемых предложений»; б) «возражение партнеру», а также различные варианты «упреждающей аргументации».

Уильям Юри о препятствиях на пути переговоров на переговорах. Пять препятствий: 1) ваша инстинктивная и импульсивная реакция; 2) отрицательные эмоции другой стороны, основанные на страхе и недоверии; 3) позиция другой стороны, основанная на привычке не уступать своих позиций, заставляя уступить вас; 4) неудовлетворенность противной стороны, основанная на неумении увидеть собственную выгоду и опасениях «потерять лицо»; 5) сила противной стороны, исходящая из принципа «победа или поражение».

У. Юри о пяти принципах «стратегии прорыва» на переговорах: 1) «выходите на балкон», то есть не реагируйте; 2) «на их сторону», то есть не спорьте; 3) «сделайте новое обрамление», то есть не отвергайте; 4) «постройте им золотой мост», то есть не давите; 5) «используйте силу для убеждения», то есть не обостряйте конфликт.

Гарвардский метод ведения переговоров без поражения.

ТЕМА 5.

ЭТНОС В СОВРЕМЕННОМ ВЕДЕНИИ ПЕРЕГОВОРОВ

Принципиальная значимость возрастания национальных особенностей в современном мире. Тенденции сепаратизма и дезинтеграции. Опасность распада по этническому признаку большинства современных государств (включая Россию, Канаду, Австралию и даже США). Американский исследователь С.Коэн о появлении через 20-25 лет не менее 100 новых государств. Возрастание роста национального и религиозного самосознания у различных народов. Попытки реального противодействия созданию посредством СМИ, Интернета, массовой культуры, унифицированной, усредненной единообразной культуры.

Национальная специфика восприятия и обработки информации. Ориентация американцев на линейную последовательную обработку информации. Особенности памяти китайских партнеров: 1) довольно ограниченный объем оперативной памяти; 2) прототипическая, а не фактуальная природа информации, хранимой в долгосрочной памяти. Русские: 1) ориентация на «аномалию» и «ненормативность»; 2) лёгкость оперирования с нечёткими размытыми данными в многопараллельном и нелинейном режиме.

Классификация национальных и региональных культур.

Моноактивные культуры: интроверты, ориентированные на задачу, четко планирующие деятельность, живущие в рамках «жесткого», линейного западного времени, ориентированные на безличную, формализованную информацию (швейцарцы, немцы, шведы, датчане, англичане, американцы — потомки белых англосаксов-протестантов).

Полиактивные культуры: экстраверты, ориентированные на людей, общительные, словоохотливые, живущие в рамках относительно «мягкого», цикличного (восточного) времени, ориентированные на диалог (латиноамериканцы, исключая чилийцев, арабы, африканцы, индийцы, испанцы, итальянцы-южане, греки, португальцы, французы-южане).

Реактивные культуры: интроверты, ориентированные на сохранение уважения, в коммуникации ориентированные на слушание, на разговор с недомолвками, на контекст беседы, на тщательно выношенные идеи (японцы, китайцы, тайванцы, сингапурцы, гонконгцы — с заметным влиянием моноактивных тенденций, финны).

Эффективное деловое общение с представителями моноактивных, полиактивных и реактивных культур с учетом специфики их коммуникативных особенностей. Различия в использовании невербальных средств общения в зависимости от принадлежности к той или иной культуре.

ТЕМА 6.

ГЕНДЕРНЫЕ АСПЕКТЫ ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ

Генетические различия, программирующие мужчину и женщину на разные жизненные установки, типы поведения и виды общения.

Мужчина — первопроходец: 1) ищущий новые пути, неизведанные, непознанные; 2) готовый рисковать и жертвовать собой.

Женщина — консервативна в позитивном смысле: 1) сохраняющая и берегающая лучшее из уже найденного и познанного старого; 2) ассимилирующая и передающая следующим поколениям наиболее ценное из инноваций, найденных или созданных мужчиной.

Немецкий писатель, представитель позднего Просвещения, барон Адольф фон Книгге о роли мужчины и женщины: “Мужчина предназначен к деятельности, женщина к покою. Первый должен воспроизводить силы, последняя — принимать; его доля действительная, доля женщины страдательная. Мужчина — родитель, женщина — родительница. Оба действуют, имея одинаковую цель: продолжение рода человеческого, но каждый действует различно; оба в своем роде совершенны, но каждый иначе устроен”.

Изменение ролевых функций в современном обществе: проявление маскулинизации у женщин и феминизации у мужчин. Адольф фон Книгге об инфантильных мужчинах: “Глупые плаксуны, не принадлежащие ни к одному полу и обоими презираемы”. Современная сильная женщина, вызывающая страх у мужчин.

Особенности общения мужчины и женщины.

ТЕМА 7.

ЭТИКЕТНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ К ВЕДЕНИЮ ПЕРЕГОВОРОВ

Деловой этикет — кодекс поведения.

Деловой этикет в истории цивилизации. Понятие делового этикета, его связь с этикой. Деловой этикет в античном мире, специфика его проявления в демократических и аристократических государствах. Рыцарский этикет, его влияние на историю мировой цивилизации. Буржуа и этикетные отношения. Немецкий социолог Макс Вебер о роли этики протестантизма в становлении и развитии капитализма. Этикетные отношения в рамках современного общества.

Основные правила (постулаты), которые необходимо соблюдать при уважительном деловом общении: 1) количества (сообщается столько информации, сколько требуется для данной цели общения); 2) качества (информация должна быть правдивой, истинной); 3) существенности (говорится о важном, существенном для данной темы (ситуации)); 4) вежливости (соблюдаются правила речевого этикета).

Сигналы «деловой риторики уважения»: 1) вербальные (слова — поступки, оценочные слова); 2) невербальные (жесты, мимика, интонация).

Типы общения руководителя с сотрудниками: 1) публичная речь перед коллективом; 2) беседа с небольшой группой; 3) индивидуальный разговор с сотрудником наедине. Коренное отличие публичной речи менеджера от разговора с сотрудником наедине. Требования к подготовке публичной речи менеджера. Ли Якокка, крупнейший американский менеджер в области автомобилестроения, о публичной речи руководителя как самом распространенном способе контактов с сотрудниками, как самом лучшем способе вдохновлять на труд многочисленные группы людей.

Деловой этикет в национальных культурах.

ТЕМА 8.

НЕЙРОЛИНГВИСТИЧЕСКОЕ ПРОГРАММИРОВАНИЕ — ЭФФЕКТИВНЫЙ МЕХАНИЗМ ПРЕОДОЛЕНИЯ БАРЬЕРОВ В ОБЩЕНИИ В КРИТИЧЕСКИХ СИТУАЦИЯХ

Преодоление отрицательных эмоций в психологии общения. Американский специалист по психологии самопомощи Ч.Т.Фолкэн о преодолении раздражения, гнева и превращения их в творческую энергию. Приобретение навыков межличностного общения и улучшения отношений с окружающими на основе преодоления плохо устранимого гнева.

Нейролингвистическое программирование (НЛП) как эффективная технология преодоления барьеров в общении и снятии фобий. НЛП — как речевое воздействие на человека с целью создания у него новых, более рациональных программ поведения и общения. НЛП как процесс ускоренного обучения и переучивания, избавления от нежелательных стереотипов поведения. НЛП как концепция, обосновывающая смысл общения человека в вызываемой общением реакции. НЛП как концепция, обосновывающая положение, согласно которому в общении между людьми нет затруднений, неудач и поражений. Ориентация общения на выбор самого лучшего сценария общения из имеющихся в данной ситуации. Любое поведение и общение человека должно быть ориентировано на позитивную интенцию (намерение, целеполагание).

Специфика применения метафор в рамках НЛП.

Раппорт в НЛП как предварительное условие эффективной коммуникации и отношений сотрудничества.

НЛП как эффективные технологии снятия фобий в общении.

ТЕМА 9.

МАНИПУЛИРОВАНИЕ В ВЕДЕНИИ ПЕРЕГОВОРОВ.

РЕЧЕВАЯ АГРЕССИЯ И МЕХАНИЗМЫ ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ

Манипулирование и влияние. Место и роль в современной эффективной коммуникации. Технологии манипулятивного воздействия. Причины, вызывающие успешность манипулирования.

Технологии влияния и манипулирования в государственном управлении, менеджменте и политической деятельности. Партийное строительство и манипулятивное воздействие. Пропаганда как манипулирование.

Ложь как разновидность манипулирования. Виды лжи: ложь во спасение; ложь ради выгоды; ложь от безысходности; ложь как форма конформизма; ложь для сохранения «мира» в коллективе и т.д. Эскалация лжи. Причины, по которым люди лгут. Технологии лжи.

Механизмы противодействия манипулированию и влиянию.

Речевая агрессия. Определение вербальной агрессии. Понятия «отрицательные эмоции», «негативные намерения» и феномен вербальной агрессии. Основные факторы агрессивности высказывания. Невербальные компоненты агрессивных высказываний. Виды вербальной агрессии.

Механизмы противодействия вербальной агрессии. Общие коммуникативные подходы к преодолению вербальной агрессии. Речевой этикет и риторика уважения как средство предотвращения вербальной агрессии.

5. ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ

- подготовка реферата и выступление с презентацией работы;
- работа в мини-группах экспертов: анализ реальных проблем ведения переговоров и презентация результатов при выступлении на семинаре.

Примеры постановки заданий для проведения дискуссий:

1. Насколько, с вашей точки зрения, может быть эффективным метод общения с неприятными, раздражающими вас оппонентами, предложенный известным американским специалистом по самосовершенствованию Р. Карлсоном? Суть его метода заключается в том, чтобы представить вызывающего у вас злость человека крошечным малышом, неизбежно совершающим ошибки, а затем перенестись на сто лет вперед и вообразить его дряхлым стариком с усталыми глазами и печальной улыбкой. Поможет ли вам такой подход развить в себе чувство перспективы и сострадания, погасить в себе негативные эмоции по отношению к другим людям? Подготовьте и проведите дискуссию на эту тему.

2. Рассмотрите реальные примеры манипулирования в государственном управлении, в ходе предвыборных кампаний, в агрессивной рекламе и т.д. Проведите дискуссию на тему: «Манипулирование и поиск эффективных механизмов противодействия».

3. Известный английский писатель Р. 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?

4. Известный американский специалист по деловому общению Л. Дж. Питер (родившийся в Канаде) сатирически характеризует положение современного мужчины, затравленного жизнью и средствами массовой информации: «Мужское «Я» пострадало не только от электронной революции. Удар ему нанес и переворот в средствах связи. Потопталось на мужском достоинстве и движение феминисток. Реклама и телевидение представили мужчину в карикатурном образе некомпетентного зануды. Формула такова: женщины сообразительнее мужчин, дети сообразительнее женщин, животные сообразительнее детей. Бедняга мужчина, потерявший свое лицо и обсмеянный средствами массовой информации, теперь к тому же обнаруживает, что в прежние его владения все более вторгаются женщины. Проигрывая битву, он старается вести себя вежливо. Но его гонят прочь с этой учтивостью, его называют носителем свинского мужского шовинизма. Он старается сохранить свое мужское самосознание, но попытки быть кавалером приводят к тому, что ему приписывают песьи намерения использовать женщину в угоду своей похоти». Согласны или нет вы с этой трактовкой. Обоснуйте свою точку зрения. Попытайтесь спрогнозировать, каким образом будут развиваться механизмы общения между мужчиной и женщиной в будущем, учитывая все возрастающую активность женщин в самых различных сферах управления, бизнеса, образования и т.д.

5. Подготовьте и проведите дискуссию на тему: «Школа этикета, или Рекомендации (наставления), проверенные временем».

6. ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ЗАЧЕТУ (ЭКЗАМЕНУ)

1. Ведение переговоров: стратегии, техники, технологии.
2. Типы переговоров.
3. Ведение переговоров: «Гарвардский» метод.

4. Переговоры как форма совместной с партнерами деятельности с целью достижения сотрудничества.
5. Ведение переговоров как установка на победу обеих сторон.
6. Личность в переговорном процессе.
7. Профессиональный медиатор как посредник в проведении переговоров.
8. Роль профессионального фасилитатора как специалиста по организации и ведению отдельных совещаний сторон и т.д.
9. Когнитивный подход к проблеме переговоров.
10. Когнитивная модель переговорного процесса.
11. Когнитивная модель роли личности в процессе переговоров.
12. Технологии и тактические приемы ведения переговоров.
13. Уильям Юри о препятствиях в ходе переговоров.
14. Уильям Юри: пять принципов «стратегии прорыва» на переговорах.
15. Бизнес-переговоры: основные особенности и возможности.
16. Типы культур согласно кросс-культурным исследованиям, и специфика переговорного процесса.
17. Особенности переговоров с зарубежными партнерами (общий абрис).
18. Специфика переговорного процесса с представителями моноактивной культуры (немцы, англосаксы, швейцарцы, скандинавы, за исключением финнов).
19. Переговоры с представителями полиактивной культуры (жители Средиземноморья).
20. Особенности арабской культуры и специфика переговорного процесса с арабскими партнерами.
21. Переговоры с представителями реактивной культуры (японцы, китайцы, финны).
22. Логико-математические модели ведения переговоров: почему они чаще всего обречены на крах?
25. Современная эффективная коммуникация как основа переговорного процесса.

7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

ВОПРОСЫ ДЛЯ ДИСКУССИИ

1. Какие переговоры (происходившие на ваших глазах, либо те, о которых вы читали) оказались, с вашей точки зрения, наиболее эффективными? Что обеспечило их успех?
2. Почему обречены на провал переговоры, в ходе которых одна из сторон требует капитуляции другой (или, говоря мягче, принципиальных уступок), не давая ничего взамен?
3. Согласны ли вы с мнением (применительно к процессу переговоров) Иоганна Вольфганга фон Гёте, считавшего: «Таково уж свойство человеческой души: чем сильнее на неё давить, тем скорее она выпрямляется»?
4. В чем опасность отдаться эмоциям в ходе переговоров в ответ на кажущиеся вам несправедливыми либо даже оскорбительными требованиями противной стороны?
5. Согласны ли вы с позицией Уильяма Юри о «естественных реакциях»: 1) ответного удара (который редко способствует удовлетворению ваших даже непосредственных интересов, заведомо нанося ущерб долгосрочным стратегическим целям); 2) уступки (лишь бы избавиться от чувства дискомфорта, жесткого давления со стороны оппонента,

страха перед ним в надежде удовлетворить его неразумные требования, но уступка очень скоро вызовет у вас чувство, что вас просто надули); 3) разрыва отношений?

6. Как вы оцениваете мнение американского писателя Амброза Бирса, считавшего: «Говорите в гневе, и это будет лучшая речь, о которой вы пожалеете навсегда»?

7. Какие опасности в ходе переговоров таит недооценка оппонента? Как вы оцениваете предупреждение иранского поэта Саади, говорившего: «Не смейся над слабым детенышем, ибо это может быть детеныш льва»?

8. Почему логические модели, пытающиеся реконструировать поведение одной из сторон в ходе переговоров, так часто приводят к непоправимым ошибкам?

9. В чем ценность когнитивного моделирования переговорного процесса?

10. Как вы оцениваете роль личности непосредственного участника переговоров, а также специалистов по фасилитации и медиации?

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

12. В чём специфика переговоров с представителями различных культур по Ричарду Льюису?

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

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

15. В чем, на ваш взгляд, основные особенности общения с американскими партнерами?

Деловая игра на тему «Собеседование»

Вы хотите поступить на работу, о которой узнали из рекламного объявления. Вы оставили резюме, и вот вас вызывают для собеседования и решения вопроса.

Разыграйте эту ситуацию. Вы пришли к руководителю предприятия. Вы очень хотите, чтобы вас приняли на интересную и хорошо оплачиваемую работу. А у руководителя предприятия — большой выбор. Ваша задача — показать свою компетентность, желание работать и готовность приступить к работе немедленно. Вместе с тем не забывайте: вы должны оговорить важные для вас условия контракта. Итак, подумайте, как вы войдете, как поздороваетесь, что скажете о себе (если вас спросят); каким тоном, как спросите о контракте, как и за что будете благодарить, что скажете в конце беседы. «Руководитель» тоже должен подготовиться к беседе; ему важно взять хорошо подготовленного, контактного, ответственного сотрудника.

ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ

1. Особенности делового общения в современном бизнесе.
2. Современный деловой этикет.
3. Общение с мужчиной и общение с женщиной.
4. Типичные ошибки в общении с мужчиной.
5. Характерные ошибки в общении с женщиной.
6. Лояльные и нелояльные аргументы.
7. Ложь, виды лжи, причины, по которым люди лгут.

8. Технологии разоблачения лжи.
9. Манипулирование и борьба с ним.
10. Техники и технологии манипулирования: приемы эффективного противодействия.
11. Самообман и технологии противодействия.
12. Деловое совещание и типичные коммуникативные ошибки при его проведении.
13. Деловой костюм, основные требования.
14. Визитная карточка, виды, роль в переговорах и современном бизнесе.

7.1. ЛИТЕРАТУРА

Основная

1. Ведение переговоров: Междисциплинарный подход. Отв. ред. *М.И. Панов, В.В. Петров, А.В. Сурин*. — М., 1998.
2. *Коэн С.* Искусство переговоров для менеджеров. — М., 2003.
3. *Дональдсон М.К., Дональдсон М.* Умение вести переговоры для «чайников». — М.: СПб, 2000.
4. *Лебедева М.М.* Вам предстоят переговоры... — М., 1993.
5. *Лукашук И.* Искусство деловых переговоров. — М., 2002.
6. *Льюнс Р.* Деловые культуры в международном бизнесе: От столкновения к взаимопониманию. — М., 2001.
7. *Алехина И.В.* Имидж и этикет делового человека. — М., 2001.
8. *МакКормак М.Х.* Секреты бизнеса для всех: чему до сих пор не учат в бизнес-школах. — М., 1997. — Раздел: Как проводить переговоры.
9. *Мастенбрук В.* Переговоры. — М., 2001.
10. *Митрошенков О.А.* Эффективные переговоры: Практическое пособие для деловых людей. — М., 2000.
11. *Мокшанцев Р.И.* Психология переговоров. — М.; Новосибирск, 2002.
12. *Ниренберг Дж.* Маэстро переговоров: деловой бестселлер. — Минск, 1996.
13. *Почепцов Г.Г.* Коммуникативные технологии двадцатого века. — М.; Киев. 2000. — Раздел: Переговорщик как профессия.
14. *Селлих К, Д жейн С.* Переговоры в международном бизнесе: практическое руководство. — М., 2004.
15. *Фишер Р., Юри У.* Путь к согласию, или переговоры без поражения. — М., 1992.
16. *Фишер Р., Юри У., Патон Б.* Переговоры без поражения: Гарвардский метод. — М., 2006.
17. *Фишер Р., Эртель Д.* Подготовка к переговорам. — М., 1996.
18. *Чумиков А.Н.* Ведение переговоров в системе современного менеджмента. // Эффективная коммуникация: История, теория, практика. Словарь-справочник. Отв. ред. М.И. Панов. — М., 2005.
19. *Юри У.* Как избежать отказа: Успех на переговорах с помощью перехода от конфронтации к кооперации. — М., 1998.

Дополнительная

1. *Аксельрод А., Хольти. Дж.* 201 способ сказать «НЕТ» изящно и веско. — Челябинск, 1999.
2. *Андреев В.И.* Деловая риторика: Практический курс для творческого саморазвития делового общения, полемического и ораторского мастерства. — Казань, 1993. — Раздел: Саморазвитие культуры ведения переговоров.
3. *Бороздина Г.В.* Психология делового общения. — М., 1999. — Раздел: Психологические аспекты переговорного процесса.
4. *Бройнич Г.* Руководство по ведению переговоров. — М., 1996.
5. *Гестеланд Р.Р.* Кросс-культурное поведение в бизнесе: маркетинговые исследования, ведение переговоров, менеджмент в различных культурах. — М., 2003.
6. Когнитивное моделирование переговорного процесса. / Отв. ред. *М.И. Панов, В.В. Петров, А.В. Сурин.* — М., 1998.
7. *Коэн Х.* Вы можете договориться. — М., 1998.
8. *Лебедева М.М.* Политическое урегулирование конфликтов: подходы, решения, технологии. — М., 1997. Раздел: Переговорный процесс.
9. *Плотников Ю.Н., Грачев Ю.П.* Ведение переговоров с иностранными партнерами (деловой протокол, этикет). — М., 1993.
10. *Попов С.* Психология и логика переговоров. — М., 1998.
11. *Ходжсон Дж.* Переговоры на равных. — Минск, 1998.
12. *Чумиков А.Н.* Ведение переговоров: Стратегия, коммуникация, фасилитация, медиация. — М., 1997.

7.2. ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

1. http://www.elitarium.ru/psychology/mezhlichnostnye_kommunikacii/
2. <http://www.pon.harvard.edu/publications/>
3. <http://www.pin-negotiation.org/>
4. <http://negotiations.org/>
5. <http://changingminds.org/disciplines/negotiation/negotiation.htm>
6. http://sbiblio.com/biblio/archive/kusin_culture/05.aspx
7. <http://hr-portal.ru/article/podgotovka-i-poryadok-vedeniya-peregovorov>

ВЕДЕНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ В ГОСУДАРСТВЕННОМ УПРАВЛЕНИИ
Программа спецкурса для специальности «Государственное и муниципальное
управление» Москва, 2013.

Программа курса «Ведение переговоров в государственном управлении» составлена в соответствии с требованиями Государственных образовательных стандартов высшего профессионального образования по специальности: 061000 «Государственное и муниципальное управление»⁶.

Дисциплина входит в региональный компонент цикла специальных дисциплин – группы дисциплин специализации по выбору – и является обязательной для изучения.

1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

Целью спецкурса «Ведение переговоров в государственном управлении» является дополнение сформированных при освоении дисциплины «Ведение переговоров» базовых знаний, навыков и умений эффективного ведения переговоров применительно к государственной сфере.

Задачи курса:

- ознакомить студентов с современными теоретическими разработками в рамках теории переговорного процесса применительно государственного управления;
- раскрыть особенности переговоров в государственной сфере;
- помочь студентам овладеть основами эффективного делового общения в государственной сфере, культурой устной и письменной речи как будущих государственных служащих;
- обеспечить 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.

2. ТРЕБОВАНИЯ К УРОВНЮ ОСВОЕНИЯ СОДЕРЖАНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

знать:

- теоретические основы ведения переговоров, ориентированные на будущую профессиональную деятельность управленца;
- требования к современным деловым переговорам в государственном управлении, устной и письменной речи государственных служащих;

уметь:

- ставить и решать коммуникативные задачи во всех сферах общения, управлять процессами информационного обмена в различных коммуникативных средах;

⁶ По состоянию на 2013 год. На текущий момент произошли изменения.

- предупреждать и разрешать конфликтные ситуации при взаимодействии органов власти, институтов гражданского общества, средств массовой коммуникации;
- логически верно, аргументировано и ясно строить устную и письменную речь; способность к эффективному деловому общению, публичным выступлениям, переговорам, проведению совещаний, деловой переписке, электронным коммуникациям; способностью использовать для решений коммуникативных задач современные технические средства и коммуникативные технологии;
- общаться чётко, сжато, убедительно, выбирая подходящие для аудитории стиль и содержание;

владеть:

- способностью демонстрировать в речевом общении личную и профессиональную культуру, духовно-нравственные убеждения;
- способностью анализировать, проектировать и осуществлять межличностные, групповые и организационные коммуникации;
- умением организовывать, проводить и оценивать эффективность переговоров.

3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ И ВИДЫ УЧЕБНОЙ РАБОТЫ

Общая трудоемкость спецкурса по выбору составляет 18 часов, в том числе: лекций – 9 часов, семинаров: 9 ч.

Форма отчётности: зачёт.

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ЧАСОВ ПО ТЕМАМ И ВИДАМ УЧЕБНОЙ РАБОТЫ

<i>№ пп/п</i>	<i>Название разделов и тем</i>	Вид работы			
		<i>Лекция</i>	<i>Семинар</i>	<i>Самостоятельная работа</i>	<i>Всего</i>
1	Переговоры в государственном управлении.	1	1	-	2
2	Деловое общение – путь к успеху современного управленца.	1	1	-	2
3	Заговори, чтоб я тебя узнал, или искусство убеждать словом.	1	1	-	2
4	Искусство слушать собеседника.	1	1	-	2
5	Культура устной речи государственного служащего.	2	2	-	4
6	Письменная деловая речь государственного служащего.	1	1	-	2
7	Дискуссия в государственном управлении.	2	2	-	4
Всего		9	9	-	18

4. СОДЕРЖАНИЕ КУРСА

ТЕМА № 1.

ПЕРЕГОВОРЫ В ГОСУДАРСТВЕННОМ УПРАВЛЕНИИ

Государственное управление как специфическая сфера делового общения в целом и ведения переговоров, в частности. Типы переговоров: 1) переговоры, направленные на достижение существующих соглашений, продление достигнутых ранее договоренностей; 2) переговоры с целью достижения соглашения, перераспределяющего ранее достигнутые договоренности; 3) переговоры по выработке нового соглашения; 4) переговоры с целью достижения нормализации отношений, то есть переговоры с целью перехода от конфронтации и конфликта к сотрудничеству; 5) переговоры, ориентированные на получение косвенных, неформальных результатов (установление контактов, выявление точек зрения оппонентов, оказание воздействия на общественное мнение).

ТЕМА № 2.

ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ – ПУТЬ К УСПЕХУ СОВРЕМЕННОГО УПРАВЛЕНЦА

Понятие ситуации. Социальная и коммуникативная ситуации. Компоненты коммуникативной ситуации и её фазы. Адресант и адресат; тема; мотив и цель; замысел (интенция); статусы и роли коммуникантов; место и время общения. Роль пресуппозиций и импликаций в общении.

Виды общения: 1) по положению собеседников относительно друг друга: контактное — дистантное; 2) по наличию / отсутствию какого-либо опосредующего «аппарата»: непосредственное — опосредованное; 3) с точки зрения форм существования языка: устное — письменное; 4) с точки зрения организации текста по признаку переменной/постоянной коммуникативной роли я-говорящего и ты-слушающего: диалогическое — монологическое; 5) с точки зрения количества участников: межличностное — публичное — массовое; 6) с точки зрения взаимоотношений общающихся и обстановки общения: частное — официальное; 7) с точки зрения соблюдения/несоблюдения канона, строгих правил построения, употребления готового текста: свободное — стереотипное; 8) с точки зрения личностных отношений и оценок при соблюдении или нарушении социального равновесия: кооперативное — конфликтное; 9) по характеру передаваемого содержания: информативное — фактическое.

Принципы общения. Принцип кооперации (сотрудничества) Г. Грайса, который составляют четыре постулата (максимы, правила): 1) максима количества; 2) максима качества; 3) максима отношения или релевантности относительно темы; 4) максима способа выражения или манеры речи.

Принцип вежливости и составляющие его максимы Дж. Лича: 1) максима такта; 2) максима великодушия; 3) максима одобрения; 4) максима скромности; 5) максима согласия; 6) максима симпатии. Взаимодействие этих принципов. Другие принципы и правила общения: а) принцип выразимости; б) принцип правдивости и доверия; в) принцип уточнения выражения в контексте; г) принцип потенциальной выявляемости оснований, доводов для высказывания; д) принцип оптимальности; е) принцип договоренности о новом и старом.

Социальные роли общающихся. Значение биологических и социальных факторов. Понятие статуса и роли. Симметричные / асимметричные ситуации общения. Социально-

психологические роли. Психологические роли общающихся. Комплекс статусных и ролевых признаков говорящего.

ТЕМА № 3.

ЗАГОВОРИ, ЧТОБ Я ТЕБЯ УЗНАЛ, ИЛИ ИСКУССТВО УБЕЖДАТЬ СЛОВОМ

Три рода красноречия: 1) торжественное (речи восхваляющие и порицающие); 2) совещательные или политические (речи убеждающие и разубеждающие); 3) судебное (речи обвиняющие и защищающие).

Три вида стиля: 1) возвышенный, услаждающий слушателя, уместный в торжественном красноречии; 2) средний, затрагивающий слушателя, предназначенный для совещательного красноречия; 3) сухой, удобный для поучения слушателя, ориентированный для судебного красноречия.

Инвенция — учение о нравах, аргументах и страстях: 1) нравы (этнос) — моральные качества, позволяющие ратору утвердить свой авторитет; 2) аргументы (логос) — форма рассуждения, выводящая из известных положений новое (деление риторических аргументов на собственно аргументы и общие места, или топосы); 3) страсти (пафос) — учение о двух главных страстях, любви и ненависти, определяющих собой максимальное воздействие на слушателей.

Диспозиция — расположение элементов речи, полученных в результате инвенции, для наилучшего убеждения аудитории. Наиболее эффективная структура современной речи: 1) введение; 2) повествование (наррация) — изложение фактологического аспекта; 3) подтверждение (конфирмация) — развертывание основных аргументов с целью обоснования истинности темы и убеждение слушателей; 4) опровержение — разрушение системы аргументов оппонента; 5) заключение.

Элокуция (элоквенция) — словесное оформление основных идей речи, или учение о тропах и фигурах риторики. Тропы — обороты, основанные на употреблении слов в переносном значении для его усиления. Тропы слов и тропы предложений. Фигуры — изощренные сочетания слов. Фигуры слова (фигуры прибавления, фигуры убавления, фигуры расположения или перемещения) и фигуры мысли.

Запоминание и его наиболее эффективные технологии. Механизмы запоминания чисел, фамилий, имен, отчеств.

Произнесение — условия, обеспечивающие успех речи. Особенности произнесения в современных условиях. Основные требования к звучности, тембру, артикуляции голоса, темпу произнесения речи в зависимости от состава аудитории, цели и задач выступления.

ТЕМА 4.

ИСКУССТВО СЛУШАТЬ СОБЕСЕДНИКА

Слушание как вид речевой деятельности. Этапы (стадии) слушания: этап предварительной ориентировки, планирования, осуществления и контроля деятельности. Умение слушать «всем телом».

Слушание как психологический процесс. Слушание как активный мыслительный процесс, направленный на смысловое восприятие звучащей как говоримой, так и озвученной письменной речи. Психофизиологические механизмы слушания: 1) механизм слуховой памяти; 2) механизм внутреннего проговаривания; 3) механизм сличения-узнавания; 4) механизм антиципации; 5) механизм создания смысловых опорных пунктов и т.д.

Функции слушания: 1) познавательная (расширить свои представления и знания об окружающем мире); 2) регулятивная (получить знания о способах деятельности, о том, что следует предпринять в той или иной жизненной ситуации); 3) эстетическая (получить наслаждение, удовлетворить свои эстетические запросы); 4) реагирующая (ответить на вопросы, дать совет, высказать замечания и т.д.).

Виды слушания в зависимости: 1) от типа установки на смысловое восприятие текста (глобальное, детальное, критическое); 2) от источника (теле-, радиопередачи, магнитофонные записи и т.д.); 3) от того, видим ли мы говорящего или нет; 4) слушаем ли мы одного или нескольких говорящих и т.д. Ситуации, в которых полезен тот или иной вид слушания.

Способы слушания: нерелексивный и релексивный. Нерелексивное слушание; ситуации, в которых полезно нерелексивное слушание. Релексивное слушание и его приёмы: выяснение, перефразирование, резюмирование, отражение чувств. Обучение приёмам релексивного слушания.

Установка при слушании: 1) одобрение (положительная оценка другого человека как личности со всеми её недостатками и достоинствами); 2) самоодобрение (согласие с самим собой, внутреннее одобрение); 3) эмпатия или сопереживание (понимание чувств другого человека).

Роль невербальных средств общения при слушании: мимика, визуальный контакт, интонация и тембр голоса, позы, жесты, межличностное пространство.

Запоминание услышанного: виды памяти, роль внимания, хранение и воспроизведение информации.

Правила для слушающих: 1) слушающему предписывается отдавать предпочтение слушанию перед всеми другими видами деятельности; 2) в роли слушающего необходимо уметь выслушивать, доброжелательно и терпеливо относиться к говорящему; 3) доброжелательно выслушивая говорящего, не следует сбивать его с темы, неуместно прерывать, вставлять колкие, обидные замечания, а также необходимо не переводить слушание в собственное говорение; 4) выслушивая, надо поставить в центр внимания говорящего и его интересы; дать ему проявить себя в речи; подчеркивать свой интерес к нему, подтверждать контакт внимания, понимания, этический и эмоциональный контакт с помощью невербальных средств коммуникации, междометий и т.п.; 5) в роли слушателя необходимо умело входить в коммуникативное взаимодействие, вовремя подавая ответную реплику, уместную интенционально и пропозиционально; 6) не следует без нужды переходить из роли слушающего в роль говорящего. Если же такой переход назрел, его следует обозначить соответствующими средствами; 7) если слушающих больше, чем двое, не следует отвечать на вопрос, заданный другому собеседнику, вообще реагировать на речь, направленную другим.

ТЕМА 5.

КУЛЬТУРА УСТНОЙ РЕЧИ ГОСУДАРСТВЕННОГО СЛУЖАЩЕГО

Беседа, её особенности.

Основания для характеристики беседы: 1) тема: на темы быта (обиходного характера); о научном открытии; об оформлении сделки; на политические темы...; 2) цель: добиться согласия; не соглашаться (остаться при своем мнении); задачи каждого участника беседы: обменяться впечатлениями; выразить свое мнение; поддержать контакт, повлиять на

поведение, получить поддержку...; 3) стиль деловой, разговорно-обиходный (бытовой), разговорно-деловой, научный, научно-популярный, публицистический, научно-публицистический...; 4) количество участников: один на один; с двумя-тремя лицами; с группой лиц; один на один или с группой, но предназначается для третьего лица или группы лиц – зрителей, слушателей...; 5) очередность соблюдается (не соблюдается); определена заранее (не определена); 6) реплики равномерно чередуются (короткие или длинные); преобладают реплики одного, двух и т.д. говорящих...; 7) паузы между предложениями; паузы внутри предложений; паузы обдумывания, сомнений; наличие заполнителей пауз.

Деловая беседа, её особенности. Практические намерения, которые обычно преследуются в деловой беседе: 1) получить нужную информацию или обменяться ею; 2) договориться по интересующему партнеров вопросу; 3) убедить партнера в правильности принимаемого решения, выгоды избранного способа и т.д.; 4) установить контакт, деловые отношения, соблюдая при этом определенный статус.

Этапы деловой беседы. Риторические требования к ведению каждого этапа. Принципы подготовки к деловой беседе. Практические приемы убеждения в деловой беседе. Вопрос в деловой беседе, его разновидности и их функции. Особенности речевого поведения в деловой беседе.

Устный отчет, его структурно-смысловые части, особенности речевого оформления.

Деловое собрание, совещание.

Задачи деловых собраний: 1) выяснить, проанализировать состояние дела; обменяться информацией по обсуждаемому вопросу; 2) скоординировать усилия по проблемам, затрагивающим интересы разных подразделений, и сделать организационные выводы; 3) проинформировать коллектив о поисках в решении проблем, о новом опыте, о возможностях его внедрения; 4) найти коллективное решение проблемы (вопроса); 5) отобрать и принять конструктивные решения.

Типы деловых собраний: 1) информативный тип собрания с отчетом и его обсуждением или групповое интервью; 2) информативный тип собрания, групповое интервью или собрание – инструктаж, если планируется монолог (сообщение, доклад); 3) поиск решения, «мозговая атака»; 4) принятие решений.

Этапы деловых собраний: 1) фактографический, где собираются факты, данные по обсуждаемой проблеме; 2) диагностический — оценочный, где оцениваются и интерпретируются собранные данные, высказываются различные мнения по их поводу; 3) поисковый, где, учитывая полученные сведения, происходит поиск решений; 4) принятие решений, где принимается одно из высказанных предложений или их совокупность.

Структурно-смысловая схема собрания: 1) начало: открытие собрания, вступительное слово ведущего; 2) основная часть: выступление А, реплики выступления Б, резюме ведущего, выступление В и т.д.; 3) концовка: итоговый монолог ведущего (или принятие постановления); 4) итоговый диалог: анализ самого собрания.

Деловой телефонный разговор.

Специфика делового телефонного разговора. Типы телефонного разговора: 1) в зависимости от целевой установки: наведение справок; а) различные заказы; б) вызовы кого-либо, договор о встрече; в) передача информации (сообщений, приглашений, просьб и т.д.); г) поздравления; поддержание контактов (звонки этикетного характера); 2) в зависимости от отношений абонентов и ситуации: а) официальные (деловые) — между незнакомыми и

малознакомыми людьми; б) неофициальные (частные); в) нейтральные — между знакомыми, но равными по положению и возрасту; г) дружеские — между близкими людьми.

Смысловые части делового телефонного разговора. Семантические отрезки телефонного разговора (вхождение в контакт с абонентом и установление личности; проверка слышимости; начало разговора).

Развитие темы телефонного разговора: 1) затруднения в разговоре; 2) поддержание разговора; 3) развитие темы; 4) проявление внимания к чужой речи; 5) проверка внимания собеседника; 6) конец разговора.

Типичная тематика деловых телефонных разговоров: 1) справки по телефону; 2) заказы и вызовы по телефону; 3) передача информации; 4) переговоры о встрече; 5) поздравления и приветствия.

Правила ведения делового телефонного разговора, когда звонят вам. Правила ведения делового телефонного разговора, когда звоните вы.

ТЕМА 6.

ПИСЬМЕННАЯ ДЕЛОВАЯ РЕЧЬ ГОСУДАРСТВЕННОГО СЛУЖАЩЕГО

Особенности языка служебных документов: 1) включает готовые языковые формулы, клише; 2) не допускает использования просторечных и диалектных слов, эмоционально-оценочных слов; 3) может включать: распространенные предложения с последовательным подчинением однотипных форм (обычно родительного падежа), предложения с однородными членами и т.д.

Качества служебных документов: 1) достоверность и объективность; 2) точность, исключая двоякое понимание текста; 3) максимальная краткость, лаконизм формулировок; 4) безупречность в юридическом отношении; 5) стандартность языка при изложении типовых ситуаций делового общения; 6) нейтральный тон изложения; 7) соответствие нормам официального этикета, который проявляется в выборе устойчивых форм обращения и соответствующих жанру слов и словосочетаний, в построении фразы и всего текста.

Виды документов: 1) организационно-распорядительные: закон, постановление, приказ, положение, устав; 2) информационно-справочные: план, акт, отчет, протокол, справка, деловое письмо, докладная записка; 3) частные деловые бумаги: автобиография, заявление, доверенность, расписка, счет, характеристика.

Реквизиты документов: 1) адресант: наименование отправителя документа; 2) адресат: а) наименование учреждения в форме именительного падежа (что?); б) указание должности лица в форме дательного падежа (кому?); в) фамилия, имя, отчество лица в форме дательного падежа (кому?); 3) дата: записывается арабскими цифрами из 6 знаков: число, месяц, год; 4) наименование документа: пишется посередине строки с прописной буквы на любом виде документа, кроме служебного письма, без точки; 5) подпись.

Понятие о деловых бумагах (расписка, доверенность и др.).

Заявление, служебная записка. Постановление, решение собрания. Инструкция. Протокол собрания.

Деловые письма и их разновидности: 1) инициативные: а) письмо-запрос; б) письмо-предложение; в) письмо-приглашение; г) письмо-рекламация; д) письмо-напоминание; е) письмо-рекомендация; ж) гарантийное письмо; з) благодарственное письмо; и)

сопроводительное письмо; 2) ответные: а) ответ на запрос; б) письмо-извещение; в) письмо-подтверждение; г) письмо-отказ.

Биография и автобиография.

Характеристика.

Деловой отчет.

ТЕМА 7.

ДИСКУССИЯ В ГОСУДАРСТВЕННОМ УПРАВЛЕНИИ

Дискуссия как обмен мнениями, противоборство различных идей и точек зрения в деловом общении. Дискуссия как диалог, вызванный расхождением убеждений и стремлением преодолеть эти расхождения. Цели дискуссии.

Формы дискуссии: полемика, спор, свара.

Полемика и её виды. Полемика как воинственный обмен мнениями, противоборство различных идей и точек зрения. Дискуссия, спор, свара – основные формы полемики. Стихийная и организованная полемика. Конструктивная и деструктивная полемика. Содержательная и формальная полемика.

Рациональный спор как диалог, вызванный расхождением убеждений и стремлением преодолеть эти расхождения. Деление спора на простой и сложный в зависимости от числа участников. Устный и письменный спор.

Условия рационального спора. Лояльные и нелояльные приёмы и аргументы.

Типы дискуссий по степени воздействия и нравственным целям: 1) дискуссия ради установления истины; 2) дискуссия с целью уяснения вопроса для самого себя; 3) дискуссия с целью навязывания политических, национальных либо профессиональных установок; 4) дискуссия как форма спора о приоритете (женский вариант — дискуссия о внешности; мужской вариант — дискуссия о статусе, либо уме).

Виды дискуссий: 1) конструктивная (направленная на достижение общей цели); 2) деструктивная (разрушающая общую цель). Содержательная и формальная дискуссии.

Характер дискуссии: 1) диалектическая как спор с целью достижения определенных познавательных, социально-значимых, либо социально-культурных результатов; 2) эвристическая, как спор, направленный на достижение победы любой ценой, а не на поиск истины.

Условия эффективной дискуссии: 1) существование предмета дискуссии; 2) наличие противоположных (либо различных) точек зрения сторон; 3) общие основания дискуссии; 4) знания о предмете дискуссии; 5) желание установить истину, либо прийти к согласию; 6) уважение к оппоненту.

Лояльные приемы дискуссии: 1) захват инициативы с самого начала; 2) чёткая формулировка собственного тезиса; 3) выбор направления главного удара (правила Наполеона: «Нельзя быть везде одинаково сильным», либо правило английских джентльменов: «Нельзя быть женихом на всех свадьбах»); 4) активная позиция в споре (помнить, что оборона всегда обречена на поражение); 5) обращение аргументов противника против него самого (правило английских джентльменов: «Заставить примерить пиджак на себя»); 6) откладывание ответа при неожиданном приведении оппонентом сокрушительного аргумента (чтобы не оказаться в положении, которое французы называют «остроумием на лестнице»); 7) умение держать в памяти весь спор; 8) приведение своего сокрушительного аргумента; 8) уверенная манера держаться, умение сохранять спокойствие и хладнокровие;

9) искренняя, естественная доброжелательность по отношению к оппоненту; 10) самое тяжелое правило — правило Д.Карнеги: «Если вы не правы, признайте это быстро и решительно».

5. ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ

В рамках семинарских занятий работа в мини-группах экспертов: анализ реальных проблем делового общения в процессе ведения переговоров в государственном управлении и презентация результатов при выступлении на семинаре.

Примерный перечень вопросов для дискуссий и практических заданий приведён в разделе «Учебно-методическое обеспечение дисциплины».

6. ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ЗАЧЕТУ (ЭКЗАМЕНУ)

1. Концептуальные основы ведения переговоров.
2. Методологический анализ переговорного процесса.
3. Переговоры как способ разрешения конфликтов.
4. Ведение переговоров: стратегии, техники, технологии.
5. Переговорный процесс: его место в современном государственном управлении.
6. Техники и технологии современного переговорного процесса.
7. Условия эффективной коммуникации в государственном управлении.
8. Типы переговоров в государственном управлении.
9. Классификация видов общения.
10. Конфликтное общение, его виды и формы.
11. Стратегии речевого поведения в конфликтном общении.
12. Коммуникативные, социальные и психологические роли языковой личности.
13. Слушание как вид речевой деятельности, способы и виды слушания.
14. Невербальные средства общения.
15. Современный бизнес: особенности делового общения.
16. Деловое совещание как вид коммуникации и типичные коммуникативные ошибки при его проведении.
17. Концептуальные основы ведения деловой беседы.
18. Методологический анализ переговорного процесса.
19. Правила общения («Учись хорошо общаться»).
20. Коммуникативные неудачи, их причины и пути преодоления.
21. Технология невербального общения.
22. Техника «прочтения» экспрессивного поведения человека.
23. Обучение способам и приемам эффективного слушания.
24. Штампы в речи государственного служащего. Современные клише и штампы.
25. Употребление вульгаризмов, грубых выражений, ненормативной лексики современными телеведущими, политиками, бизнесменами.
26. Притчи, рассказы, анекдоты в совещательных речах («Яркое средство убедительности»).

27. Элементы актёрского мастерства в деловом общении, возможности, которые в них заключаются, и опасности, которые в них таятся.
28. Нелояльные приемы дискуссии. Анализ их использования в государственном управлении и в практике современной политической жизни.
29. Нелояльные аргументы: их место в современном государственном управлении.
30. Нелояльные аргументы, их употребление в средствах массовой информации, в обыденной жизни, в деятельности преподавателя вуза.
31. Дискуссия, спор, полемика; их место в системе делового общения.
32. Стратегии и тактики аргументации.
33. Содержание и методы обучения дискуссии.
34. Речевое поведение при аргументации.
35. Аналогия как средство доказательности (“Когда аналогия помогает убедить слушателей”).

7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

Вопросы для дискуссий и практические задания

1. Согласны ли вы с высказыванием древнегреческого писателя-сатирика Лукиана: «... Недаром сказал достойный удивления Демосфен, что обвинять, порицать, обличать может всякий, кто захочет, но поистине достойно разумного советника дать указание, как бы улучшить положение дел»? Обоснуйте свою точку зрения.
2. Подготовьте «Словарь» и проведите дискуссию на тему: «Термины, в которых государственные управленцы делают ошибки чаще всего».
3. В чем состоит специфика проведения деловых совещаний в органах государственной власти, включая подготовку, реагирование на звонки во время совещания, на опоздание и уход сотрудников без объяснения, на вторжение посторонних посетителей?
4. Прав ли был древнеримский оратор и философ Цицерон, утверждавший: «Не следует завладеть разговором как вотчиной, на которой имеешь право выжить другого; напротив, следует стараться, чтобы каждый имел свой черед в разговоре, как и во всем остальном»? Обоснуйте свою позицию. Сформулируйте правила ведения делового разговора.
5. Назовите структурно-смысловые части устного отчета. В чём особенность его речевого оформления.
6. Охарактеризуйте деловую беседу как жанр устной речи по перечисленным выше основаниям.
7. Согласны ли вы с мнением французского писателя герцога Ф. де Ларошфуко: «Существуют оттенки в выражении лица, в жестах, повадках, которые часто придают беседе приятность и утонченность или делают её докучной и несносной. Умеют пользоваться этими оттенками немногие. Даже те самые люди, которые поучают правилам ведения беседы, иной раз совершают промахи. На мой взгляд, вернейшее из этих правил — если понадобится, изменять любому из них, лучше уж говорить небрежно, нежели напыщенно, слушать, помалкивать и никогда не понуждать себя к разговору». Приведите примеры из вашей практики делового общения.

8. Смоделируйте и обсудите проведение делового совещания, рассмотрите поведение руководителя в общении с сотрудниками, включая приветствие сотрудникам, реакцию на опоздание коллег и на сотрудников, уходящих с совещания без предупреждения.
9. Представьте, что на собрании обсуждается актуальный для жизни студентов вопрос о замене всех устных экзаменов письменными. Вы — участник этого совещания, у вас есть своя точка зрения по этому вопросу, своя аргументация. Подготовьте ваше выступление с учётом того, что психологи выделяют по речевому поведению при групповом общении следующие речевые роли: а) болтун; б) правдоборец; в) зануда; г) оптимист; д) хвастун; е) лидер оппозиции; ж) нарушитель порядка; з) скептик. Проанализируйте и оцените, подходит ли для вас какая-либо из указанных ролей? Или вы определите для себя нечто другое? Проведите собрание на указанную тему. Предварительно выделите ведущего, который откроет собрание, будет его вести и подведёт итоги.
10. В чем, на ваш взгляд, заключается специфика телефонного разговора? Каковы основные виды общения по телефону? Согласны ли вы с П. Берд, сформулировавшей три основных правила разговора по телефону: «1) будь краток; 2) будь твёрд; 3) умей вовремя остановиться».
11. Жизнь современного делового человека невозможно представить без телефона: он экономит время, сокращает расстояния, берегает силы. Но телефон может превратиться в «тирана». П. Берд считает, что с представлениями о пользе от использования телефона связаны следующие мифы: 1) Чем больше вам звонят, тем более вы занятой человек; 2) Чем больше вы звоните, тем вы важнее; 3) Чем чаще вы пользуетесь телефоном, тем более вы привлекательны в сексуальном плане; 4) Чем больше телефонов у вас на столе, тем выше ваш статус; 5) Чем дольше вы разговариваете по телефону, тем больше информации получаете; 6) Чем больше звоните вы или звонят вам, тем больше делается работы; 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.
12. Согласны ли вы, что коммуникативные неудачи представляют собой полное или частичное непонимание высказанного сообщения партнером по общению?
13. Какую роль в возникновении ошибок в общении играют софизмы, многозначные слова, двусмысленные выражения, а также метафорическое и прямое, буквальное, понимание слов?
14. Каковы, на ваш взгляд, наиболее эффективные средства преодоления коммуникативных неудач?
15. 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 делового общения?
16. Как вы оцениваете иронические предложения Л.Дж. Питера о преодолении барьеров некомпетентности: «Вместо того, чтобы добиваться служебного продвижения, некомпетентные работники могли бы выступать с красноречивыми проповедями во славу труда. Некомпетентные педагоги могли бы прекратить всякие занятия с учениками и предаться пропаганде ценности образования»?

17. 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?
18. 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?
19. Какова структура слушания как вида речевой деятельности? Проанализируйте свой процесс слушания: что вы делаете на этапах предварительной ориентировки, планирования, осуществления и контроля деятельности.
20. Какие функции слушания считаются наиболее значимыми? Приведите примеры из своей речевой практики, иллюстрирующие основные положения о функциях слушания.
21. Какие психофизиологические механизмы слушания, на ваш взгляд, являются наиболее важными в деятельности политика, бизнесмена, преподавателя вуза?
22. Какие виды, способы и приёмы слушания вам известны? Когда преобладает рефлексивное слушание, а когда вы используете нерефлексивное слушание?
23. От каких условий зависит эффективность слушания? Что я могу сказать о том, КАК, КОГДА, КОГО я слушаю?
24. Какую роль при слушании играют средства невербальной коммуникации (мимика, визуальный контакт, интонация и тембр голоса, позы, жесты, межличностное пространство)?
25. Согласны ли вы с утверждением французского писателя П. Декурселя, что «слушать — это вежливость, которую умный человек часто оказывает глупцу, но на которую этот последний никогда не отвечает тем же»? Назовите правила для слушающих людей.
26. Как вы оцениваете иронические рекомендации американского специалиста по эффективной коммуникации Д. Карнеги: «Если вы хотите знать, как заставить людей избегать вас, смеяться над вами за глаза или даже презирать вас, то вот вам на этот случай рецепт: никогда никого долго не слушайте. Непрерывно говорите о себе самом. Если у вас появится какая-то мысль в тот момент, когда говорит ваш собеседник, не ждите, пока он кончит. Он не так умен, как вы. Зачем тратить время, выслушивая его пустую болтовню? Сразу же вмешайтесь и прервите его на середине фразы»?
27. Проанализируйте точку зрения французского писателя, герцога Ф. де Ларошфуко: «Приятные собеседники потому так редко встречаются, что люди думают не о тех словах, которым внимают, а о тех, которые жаждут произнести. Человек, желающий, чтобы его выслушали, должен в свою очередь выслушать говорящих, дать им время высказаться, проявляя терпение, даже если они попросту разглагольствуют. Вместо того, чтобы, как это нередко бывает, тут же оспаривать и прерывать их, необходимо, напротив, проникнуться их точкой зрения и вкусом собеседника, показать, что мы оценили их, завести разговор о том, что ему дорого, похвалить в его суждениях все, достойное похвалы, и не с видом снисхождения, а с полной искренностью». Согласны ли вы с этой точкой зрения, или же в современных условиях эти рекомендации являются устаревшими?
28. Как следует оценивать следующее высказывание Ф. Дж. Ротлисбергера, сделанное в середине XX века, с точки зрения реалий сегодняшнего дня: «Громаднейшим

- препятствием личного общения является неспособность людей выслушивать другого человека разумно, с пониманием и умело». Обоснуйте свою позицию.
29. Подготовьте и проведите дискуссию на тему: «Слушание: почему большинство людей этого не умеет, или зачем Бог, создавая человека, дал ему один рот, но два уха?»
 30. Назовите некоторые особенности языка служебных документов.
 31. Какими обязательными качествами должны обладать служебные документы?
 32. Из каких элементов (реквизитов) состоят служебные документы?
 33. Согласны ли вы с шутливым афоризмом Матца: «Вывод — это то место в тексте, где вы устали думать»? Обоснуйте свое мнение.
 34. Какие официальные сведения сообщаются в деловой автобиографии?
 35. Какова основная структурная схема делового письма?
 36. Прав ли, на ваш взгляд, был Мэрфи, утверждавший: «Стоит запечатать письмо, как в голову приходят свежие мысли»?
 37. Как оформляются заявления? Назовите основные его компоненты.
 38. Что такое дискуссия и каковы её виды? Какое место занимает дискуссия в современной эффективной коммуникации? В дискуссиях каких типов вам приходится участвовать чаще всего?
 39. Согласны ли вы с мнением Б. Грасиана-и-Моралеса, считавшего: «Быть осторожным в беседе: с соперниками — из опаски, с прочими — из приличия. Выпустить слово легко, да поймать трудно. В разговоре, как в завещании, — меньше слов, меньше тяжб. В скрытности есть нечто божественное. Кто в беседе легко открывается, того легко убедить и победить»?
 40. Что такое лояльные аргументы, и какие их виды вы знаете? Каков наиболее эффективный порядок использования аргументов в ходе дискуссии и почему?
 41. Согласны ли вы с точкой зрения известного французского мыслителя, автора знаменитых «Опытов» М.Э. 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.
 42. Проанализируйте с точки зрения требований, предъявляемых к дискуссии, какое-либо ток-шоу по проблемам государственного управления (например, канал РБК, программа «В фокусе» и т.д.), распределите заранее, кто будет анализировать позиции участников, и проведите дискуссию на семинаре.

7.1. ЛИТЕРАТУРА

Основная

1. Ведение переговоров: Междисциплинарный подход. Отв. ред. *М.И. Панов, В.В. Петров, А.В. Сурин*. — М., 1998.

2. Коэн С. Искусство переговоров для менеджеров. — М., 2003.
3. Панов М.И. Эффективная коммуникация и государственное управление. // Вестник Моск. ун-та. Серия 21. Управление (государство и общество). — М., 2004. — № 2.
4. Лебедева М.М. Вам предстоят переговоры... — М., 1993.
5. Лукашук И. Искусство деловых переговоров. — М., 2002.
6. Льюис Р. Деловые культуры в международном бизнесе: От столкновения к взаимопониманию. — М., 2001.
7. Алехина И.В. Имидж и этикет делового человека. — М., 2001.
8. МакКормак М.Х. Секреты бизнеса для всех: Чему до сих пор не учат в бизнес-школах. — М., 1997. — Раздел: Как проводить переговоры.
9. Мастенбрук В. Переговоры. — М., 2001.
10. Митрошенков О.А. Эффективные переговоры: Практическое пособие для деловых людей, — М., 2000.
11. Мокшанцев Р.И. Психология переговоров. — М.; Новосибирск, 2002.
12. Ниренберг Дж. Маэстро переговоров: деловой бестселлер. — Минск, 1996.
13. Почепцов Г.Г. Коммуникативные технологии двадцатого века. — М.; Киев. 2000. — Раздел: Переговорщик как профессия.
14. Селлих К, Джейн С. Переговоры в международном бизнесе. Практическое руководство. — М., 2004.
15. Фишер Р., Юри У. Путь к согласию или переговоры без поражения. — М., 1992.
16. Фишер Р., Юри У., Патон Б. Переговоры без поражения: гарвардский метод. — М., 2006.
17. Фишер Р., Эртель Д. Подготовка к переговорам. — М., 1996.
18. Чумиков А.Н. Ведение переговоров в системе современного менеджмента. // Эффективная коммуникация: История, теория, практика. Словарь-справочник. Отв. ред. М.И. Панов. — М., 2005.
19. Юри У. Как избежать отказа: Успех на переговорах с помощью перехода от конфронтации к кооперации. — М., 1998.

Дополнительная

1. Эффективная коммуникация: история, теория, практика. Словарь-справочник / Отв. ред. М.И. Панов; сост. М.И. Панов, Л.Е. Тумина. — М., 2005. — Разд.: Аргументация.
2. Аксельрод А., Холти Дж. 201 способ сказать “НЕТ” изящно и веско. — Челябинск, 1999.
3. Алексеев А.П. Аргументация. Познание. Общение. — М., 1991.
4. Алексеева И.Ю. Исторические формы дискуссии: логический анализ. // Вестн. Моск. ун-та. Серия: Философия. — М., 1984. — № 2.
5. Андреев В.И. Деловая риторика: практический курс для творческого саморазвития делового общения, полемического и ораторского мастерства. — Казань, 1993. Раздел. Саморазвитие культуры ведения переговоров.
6. Баева О.А. Ораторское искусство и деловое общение. — Минск, 2000. — Раздел. Культура ведения полемики.

7. *Баранов А.Н., Сергеев В.М.* Естественно-языковая аргументация в логике практического рассуждения. // Мышление. Когнитивные науки. Искусственный интеллект. — М., 1988.
8. *Бороздина Г.В.* Психология делового общения. — М., 1999. Раздел. Психологические аспекты переговорного процесса.
9. *Бройнич Г.* Руководство по ведению переговоров. — М., 1996.
10. *Гестеланд Р.Р.* Кросс-культурное поведение в бизнесе: маркетинговые исследования, ведение переговоров, менеджмент в различных культурах. — М., 2003.
11. *Дональдсон М.К., Дональдсон М.* Умение вести переговоры для «чайников». — М.; СПб, 2000.
12. *Зарецкая Е.Н.* Логика речи для менеджера. — М., 1997. — Раздел. Искусство публичного выступления и ведения дискуссии.
13. *Ивин А.А.* Основы теории аргументации. — М., 1997.
14. *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. Переиздания.
15. Когнитивное моделирование переговорного процесса. / Отв. ред. *М.И. Панов, В.В. Петров, А.В. Сурин.* — М., 1998.
16. *Коэн Х.* Вы можете договориться. — М., 1998.
17. *Кузин Ф.* Культура делового общения: практическое пособие. — М., 2006. — Раздел. Ведение деловой беседы. Ведение делового совещания. Ведение делового телефонного разговора.
18. *Курбатов В.И.* Искусство управлять общением. — Ростов на Дону, 1997.
19. *Курбатов В.И.* Как развивать свое логическое мышление. — Ростов на Дону, 1997.
20. *Курбатов В.И.* Социально-политическая аргументация: логико-методологический анализ. — Ростов на Дону, 1991.
21. *Лебедева М.М.* Политическое урегулирование конфликтов: подходы, решения, технологии. — М., 1997. — Раздел. Переговорный процесс.
22. *Минева С.А.* Полемика — диспут — дискуссия. — М., 1990.
23. *Мицич П.* Нейтрализация замечаний собеседника, природа замечаний, приемы, тактика. Принятие решений и завершение беседы. // Психология влияния. — СПб, 2000.
24. *Муратова К.В.* «Диалог — спор» в русской риторической традиции. // Предмет риторики и проблемы её преподавания. — М., 1998.
25. *Муратова К.В.* Диалектический метод ведения спора. (Анализ диалога Платона «Горгий»). // Риторика: специализированный проблемный журнал. — М., 1995. — № 2.
26. *Никифоров А.Л.* Общеизвестная и увлекательная книга по логике, содержащая объемное и систематическое изложение этой науки профессором философии. — М., 1998. — Раздел. Рациональный спор.
27. *Никифоров А.Л.* Полемика как вид деловой коммуникации. // Эффективная коммуникация: история, теория, практика. Словарь-справочник. / Отв. ред. М.И. Панов; сост. М.И. Панов, Л.Е. Тумина. — М., 2005.
28. *Никифоров А.Л.* Условия рационального спора. // Там же.
29. *Павлова Л.Г.* Спор, дискуссия, полемика. — М., 1991.

30. *Перельман Х., Олбрехт-Тытека Л.* Новая риторика: трактат об аргументации. // Язык и моделирование социальных взаимодействий. — М., 1987.
31. *Плотников Ю.Н., Грачев Ю.П.* Ведение переговоров с иностранными партнерами (деловой протокол, этикет). — М., 1993.
32. *Поварнин С.И.* Спор: о теории и практике спора. — СПб, 1996.
33. *Попов С.* Психология и логика переговоров. — М., 1998.
34. *Почепцов Г.Г.* Коммуникативные технологии двадцатого века. — М.; Киев, 2000. — Раздел. Рекламист.
35. *Прошунин В.Ф.* Что такое полемика. — М., 1985.
36. *Романов А.А.* Грамматика деловых бесед. — Тверь, 1995.
37. *Седов К.Ф.* Внутрижанровые стратегии речевого поведения: «ссора», «комплимент», «колкость». // Жанры речи. — Саратов, 1997.
38. *Слемнев М.А., Васильев В.Н.* Диалектика спора. — Минск, 1990.
39. *Спенс Дж.* Как побеждать в споре. Самоучитель. — М.: АСТ, 2002.
40. *Стешов А.В.* Как победить в споре: о культуре полемики. — Л., 1991.
41. *Федоров Б.И.* Логика обучающего диалога. // Логика и развитие научного знания. — СПб, 1992.
42. *Хинтиikka Я., Хинтиikka М.* Шерлок Холмс против современной логики. (К теории поиска информации с помощью вопросов.) // Язык и моделирование социальных взаимодействий. — М., 1987.
43. *Ходжсон Дж.* Переговоры на равных. — Минск, 1998.
44. *Чумиков А.Н.* Ведение переговоров: стратегия, коммуникация, фасилитация, медиация. — М., 1997.

7.2. ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

1. http://www.elitarium.ru/psychology/mezhlichnostnye_kommunikacii/
2. <http://www.pon.harvard.edu/publications/>
3. <http://www.pin-negotiation.org/>
4. <http://negotiations.org/>
5. <http://changingminds.org/disciplines/negotiation/negotiation.htm>
6. http://sbiblio.com/biblio/archive/kusin_culture/05.aspx
7. <http://hr-portal.ru/article/podgotovka-i-poryadok-vedeniya-peregovorov>

ВЕДЕНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА.

Программа курса для специальности «Антикризисное управление», Москва, 2013.

Программа курса «Ведение переговоров в условиях кризиса» составлена в соответствии с требованиями Государственных образовательных стандартов высшего профессионального образования по специальности: 351000 «Антикризисное управление».⁷

Дисциплина входит в федеральный компонент цикла общепрофессиональных дисциплин и является обязательной для изучения.

1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

Целью курса «Ведение переговоров в условиях кризиса» является обучение студентов-управленцев основам ведения переговоров.

Задачи курса:

- ознакомить студентов с современными теоретическими разработками в рамках теории переговорного процесса;
- раскрыть особенности ведения переговоров в условиях кризиса;
- помочь студентам овладеть современными техниками и технологиями переговорного процесса;
- обеспечить освоение студентами практически ориентированного знания, накопленного как в мировой гуманитарной культуре, так и в речах лучших российских и зарубежных ораторов, выдающихся политических деятелей, специалистов в сфере антикризисного менеджмента;
- обеспечить приобретение студентами практических навыков по умению самому студенту не только убедительно и красиво говорить, но и успешно вести полемику, противодействовать нелояльным приёмам и аргументам, «отражать» речевую агрессию, в том числе в условиях кризиса;
- развить умения студентов анализировать речевые ошибки, проблемы, связанные с голосом, невербальным поведением во время ведения переговоров в условиях кризиса и т. д.

2. ТРЕБОВАНИЯ К УРОВНЮ ОСВОЕНИЯ СОДЕРЖАНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

знать:

- теоретические основы ведения переговоров, ориентированные на будущую профессиональную деятельность управленца;
- содержание этапов переговорного процесса;
- специфику ведения переговоров в условиях кризиса;
- правила деловой коммуникации в условиях критических ситуаций;

⁷ По состоянию на 2013 год. На текущий момент произошли изменения.

уметь:

- ставить и решать коммуникативные задачи во всех сферах общения, управлять процессами информационного обмена в различных коммуникативных средах;
- предупреждать и разрешать конфликтные ситуации при взаимодействии органов власти, институтов гражданского общества, средств массовой коммуникации;
- логически верно, аргументированно и ясно строить устную и письменную речь; овладеть способностью к эффективному деловому общению, публичным выступлениям, переговорам, проведению совещаний, деловой переписке, электронным коммуникациям; способностью использовать для решений коммуникативных задач современные технические средства и коммуникативные технологии;
- эффективно взаимодействовать с другими исполнителями, в том числе в условиях кризисной коммуникации;
- общаться четко, сжато, убедительно, выбирая подходящие для аудитории стиль и содержание;

владеть:

- методами противодействия манипулированию и коммуникативной агрессии;
- учитывать индивидуальные особенности и социальные черты людей в организации, и их проявление в условиях кризиса;
- разрабатывать методы и формы мотивации людей в ходе имплементации антикризисных мероприятий;
- управлять процессом восприятия антикризисных программ и планов со стороны персонала;
- планировать эффективную коммуникационную антикризисную систему в организации;
- планировать и осуществлять управление конфликтами;
- выбирать подходящую стратегию ведения переговоров с учетом стрессов, сопровождающих принятие антикризисных решений.

3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ И ВИДЫ УЧЕБНОЙ РАБОТЫ

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 2 зачётные единицы, 64 часа, в том числе: лекций – 14 часов, семинаров – 14 часов, самостоятельная работа – 36 часов.

Курс: 3.

Семестр: 6.

Форма отчётности: зачёт.

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ЧАСОВ ПО ТЕМАМ И ВИДАМ УЧЕБНОЙ РАБОТЫ

№ пп/п	Название разделов и тем	Вид работы			
		Лекция	Семинар	Самостоятельная работа	Всего
1	Переговоры и их типы. Понятие переговоров. Типы	2	2	4	8

	переговоров. Переговоры в условиях кризиса.				
2	Роль личности в процессе переговоров. Личность в переговорном процессе. Профессиональный медиатор. Профессиональный фасилитатор.	2	2	4	8
3	Когнитивный подход к переговорному процессу. Когнитивный подход к проблеме переговоров. Когнитивный подход к роли личности в переговорном процессе. Когнитивная модель ведения переговоров.	2	2	2	6
4	Техники и технологии переговорного процесса. Технологии и тактические приемы ведения переговоров. У. Юри о препятствиях на пути переговоров на переговорах и о пяти принципах стратегии прорыва на переговорах. Гарвардский метод ведения переговоров без поражения.	4	4	6	14
5	Нейролингвистическое программирование — эффективный механизм преодоления барьеров в общении и воздействия на собеседника в критических ситуациях.	2	2	2	6
6	Манипулирование в современной деловой коммуникации. Речевая агрессия и механизмы противодействия.	2	2	2	6
Всего		14	14	36	64

4. СОДЕРЖАНИЕ КУРСА

ТЕМА № 1.

ВВЕДЕНИЕ В «ВЕДЕНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА»

Типы переговоров.

Переговоры как форма совместной с партнерами деятельности с целью достижения сотрудничества в рамках системы «субъект» — «субъект». Логико-математические и теоретико-игровые модели ведения переговоров, ограниченность их гносеологических и эвристических возможностей.

Бесплодность попыток разработки универсальной стратегии и универсальной тактики ведения переговоров в абстрактных терминах типа «уступок», либо «мягкость или жесткость».

Переговоры в условиях кризиса.

Антикризисное управление в России: институциональные, правовые и финансовые механизмы обеспечения. Место «ведения переговоров» в антикризисном менеджменте. Переговоры в рамках несудебных и судебных процедур. Переговоры при формировании антикризисной маркетинговой стратегии. Разработка стратегии переговоров по выводу неплатежеспособного предприятия из состояния кризиса. Ведение переговоров в условиях кризиса на различных стадиях жизненного цикла предприятия.

Политика ведения переговоров с персоналом в условиях смены стратегии развития предприятия. Международный опыт ведения переговоров в условиях банкротства и санации предприятий.

ТЕМА № 2.

РОЛЬ ЛИЧНОСТИ В ПРОЦЕССЕ ПЕРЕГОВОРОВ

Личность в переговорном процессе. Личность участника переговоров, основные параметры и коммуникативные качества.

Профессиональный медиатор (посредник в проведении переговоров) как специалист по переводению переговоров от процесса простой «торговли» к обсуждению вопросов по существу, на основе действительных глубинных интересов сторон, а не формально продекларированных требований.

Профессиональный фасилитатор специалист по организации и ведению отдельных и совместных совещаний сторон, встреч экспертов к поиску альтернатив проведения заседаний комиссий и других форм внутригрупповой работы.

Организационные аспекты деятельности арбитражного управляющего и членов его команды. Их компетентность в сфере ведения переговоров с внешними и внутренними стейкхолдерами.

ТЕМА № 3.

КОГНИТИВНЫЙ ПОДХОД К ПЕРЕГОВОРНОМУ ПРОЦЕССУ

Когнитивный подход к проблеме переговоров. Когнитивный подход как определенный концептуальный аппарат, рассматривающий процесс переговоров между отдельными лицами, группами и организациями, как взаимодействие различных структур знания.

Когнитивный подход к оценке участников переговоров как субъектов, обладающих определенными наборами явно и неявно выраженных знаний, верований, предубеждений (которыми они обмениваются в процессе переговоров).

Когнитивный подход к роли личности в переговорном процессе. Когнитивный подход о влиянии личностных качеств участников переговоров на процесс их ведения, объём

информированности, контекст, способность к быстрой и оперативной обработке информации как основания выбора индивидуальных стратегий ведения переговоров.

Когнитивные характеристики участников переговоров как основания для прогнозирования их возможных реакций и поведения за столом переговоров.

Когнитивная модель ведения переговоров: 1) разработка методов учёта контекста, то есть определение места переговоров в системе конфликта, который переговоры должны разрешить; 2) разработка методов анализа внутренней структуры каждого из участников переговоров (в том числе: во-первых, анализ структуры конфликта и методов его разрешения в представлении каждого участника переговоров; во-вторых, анализ схемы принятия решения каждым из участников переговоров, включая структуру взаимоотношений между ведущей переговоры делегации и руководством представляемой этой делегацией организацией); 3) структурный анализ самого процесса переговоров.

ТЕМА 4.

ТЕХНИКИ И ТЕХНОЛОГИИ ПЕРЕГОВОРНОГО ПРОЦЕССА

Технологии и тактические приемы ведения переговоров: 1) расстановка ложных акцентов в собственной позиции; 2) выдвижение требований «в последнюю минуту»; 3) прием «пакетирования», то есть увязка привлекательных и малопривлекательных для оппонента предложений в один «пакет»; 4) провокация срыва переговоров, то есть прием «ухода» с переговоров в различных вариантах и формах; 5) «завышенные требования» или близкий к нему прием «внесение явно неприемлемых предложений»; б) «возражение партнеру», а также различные варианты «упреждающей аргументации».

Уильям Юри о препятствиях на пути переговоров на переговорах. Пять препятствий: 1) ваша инстинктивная и импульсивная реакция; 2) отрицательные эмоции другой стороны, основанные на страхе и недоверии; 3) позиция другой стороны, основанная на привычке не уступать своих позиций, заставляя уступить вас; 4) неудовлетворенность противной стороны, основанная на неумении увидеть собственную выгоду и опасениях «потерять лицо»; 5) сила противной стороны, исходящая из принципа «победа или поражение».

У.Юри о пяти принципах «стратегии прорыва» на переговорах: 1) «выходите на балкон», то есть не реагируйте; 2) «на их сторону», то есть не спорьте; 3) «сделайте новое обрамление», то есть не отвергайте; 4) «постройте им золотой мост», то есть не давите; 5) «используйте силу для убеждения», то есть не обостряйте конфликт.

Гарвардский метод ведения переговоров без поражения.

ТЕМА 5.

НЕЙРОЛИНГВИСТИЧЕСКОЕ ПРОГРАММИРОВАНИЕ — ЭФФЕКТИВНЫЙ МЕХАНИЗМ ПРЕОДОЛЕНИЯ БАРЬЕРОВ В ОБЩЕНИИ В КРИТИЧЕСКИХ СИТУАЦИЯХ

Преодоление отрицательных эмоций в психология общения. Американский специалист по психологии самопомощи Ч.Т. Фолкэн о преодолении раздражения, гнева и превращения их в творческую энергию. Приобретение навыков межличностного общения и улучшения отношений с окружающими на основе преодоления плохо устранимого гнева.

Нейролингвистическое программирование (НЛП) как эффективная технология преодоления барьеров в общении и снятии фобий. НЛП — как речевое воздействие на человека с целью создания у него новых, более рациональных программ поведения и общения. НЛП как процесс ускоренного обучения и переучивания, избавления от

нежелательных стереотипов поведения. НЛП как концепция, обосновывающая смысл общения человека в вызываемой общением реакцией. НЛП как концепция, обосновывающая положение, согласно которому в общении между людьми нет затруднений, неудач и поражений. Ориентация общения на выбор самого лучшего сценария общения из имеющихся в данной ситуации. Любое поведение и общение человека должно быть ориентировано на позитивную интенцию (намерение, целеполагание).

Специфика применения метафор в рамках НЛП.

Раппорт в НЛП как предварительное условие эффективной коммуникации и отношений сотрудничества.

НЛП как эффективные технологии снятия фобий в общении.

ТЕМА 6.

МАНИПУЛИРОВАНИЕ В ВЕДЕНИИ ПЕРЕГОВОРОВ

РЕЧЕВАЯ АГРЕССИЯ И МЕХАНИЗМЫ ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ

Манипулирование и влияние. Место и роль в современной эффективной коммуникации. Технологии манипулятивного воздействия. Причины, вызывающие успешность манипулирования.

Технологии влияния и манипулирования в государственном управлении, менеджменте и политической деятельности. Партийное строительство и манипулятивное воздействие. Пропаганда как манипулирование.

Ложь как разновидность манипулирования. Виды лжи: ложь во спасение; ложь ради выгоды; ложь от безысходности; ложь как форма конформизма; ложь для сохранения «мира» в коллективе и т.д. Эскалация лжи. Причины, по которым люди лгут. Технологии лжи.

Механизмы противодействия манипулированию и влиянию.

Речевая агрессия. Определение вербальной агрессии. Понятия «отрицательные эмоции», «негативные намерения» и феномен вербальной агрессии. Основные факторы агрессивности высказывания. Невербальные компоненты агрессивных высказываний. Виды вербальной агрессии.

Механизмы противодействия вербальной агрессии. Общие коммуникативные подходы к преодолению вербальной агрессии. Речевой этикет и риторика уважения как средство предотвращения вербальной агрессии.

5. ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ

- подготовка реферата и выступление с презентацией работы;
- работа в мини-группах экспертов: анализ реальных проблем ведения переговоров и выступление на семинаре;
- решение коммуникационных задач по образцам.

Примеры постановки заданий для проведения дискуссий:

1. Насколько, с вашей точки зрения, может быть эффективным метод общения с неприятными, раздражающими вас оппонентами, предложенный известным американским специалистом по самосовершенствованию Р. Карлсоном? Суть его метода заключается в том, чтобы представить вызывающего у вас злость человека крошечным малышом,

неизбежно совершающим ошибки, а затем перенестись на сто лет вперед и вообразить его дряхлым стариком с усталыми глазами и печальной улыбкой. Поможет ли вам такой подход развить в себе чувство перспективы и сострадания, погасить в себе негативные эмоции по отношению к другим людям? Подготовьте и проведите дискуссию на эту тему.

2. Рассмотрите реальные примеры манипулирования в ходе агрессивных действий конкурентов в отношении конкретных компаний. Проведите дискуссию на тему: «Манипулирование и поиск эффективных механизмов противодействия».

6. ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ЗАЧЕТУ (ЭКЗАМЕНУ)

1. Ведение переговоров: стратегии, техники, технологии.
2. Типы переговоров.
3. Ведение переговоров: «Гарвардский» метод.
4. Переговоры как форма совместной с партнёрами деятельности с целью достижения сотрудничества.
5. Ведение переговоров как установка на победу обеих сторон.
6. Личность в переговорном процессе.
7. Профессиональный медиатор как посредник в проведении переговоров.
8. Роль профессионального фасилитатора как специалиста по организации и ведению отдельных совещаний сторон и т.д.
9. Когнитивный подход к проблеме переговоров.
10. Когнитивная модель переговорного процесса.
11. Когнитивная модель роли личности в процессе переговоров.
12. Технологии и тактические приемы ведения переговоров.
13. Уильям Юри о препятствиях в ходе переговоров.
14. Уильям Юри: пять принципов «стратегии прорыва» на переговорах.
15. Бизнес-переговоры: основные особенности и возможности.

Вопросы, направленные на выявление сформированности практических навыков ведения переговоров

1. Какие переговоры (происходившие на ваших глазах, либо те, о которых вы читали) оказались, с вашей точки зрения, наиболее эффективными? Что обеспечило их успех?
2. Почему обречены на провал переговоры, в ходе которых одна из сторон требует капитуляции другой (или, говоря мягче, принципиальных уступок), не давая ничего взамен?
3. Согласны ли вы с мнением (применительно к процессу переговоров) Иоганна Вольфганга фон Гёте, считавшего: «Таково уж свойство человеческой души: чем сильнее на нее давить, тем скорее она выпрямляется»?
4. В чём опасность отдалиться эмоциям в ходе переговоров в ответ на кажущиеся вам несправедливыми, либо даже оскорбительными требованиями противной стороны?
5. Согласны ли вы с позицией Уильяма Юри о «естественных реакциях»: 1) ответного удара (который редко способствует удовлетворению ваших даже непосредственных интересов, заведомо нанося ущерб долговременным стратегическим целям); 2) уступки

(лишь бы избавиться от чувства дискомфорта, жесткого давления со стороны оппонента, страха перед ним, в надежде удовлетворить его неразумные требования, но уступка очень скоро вызовет у вас чувство, что вас просто надули); 3) разрыва отношений?

6. Как вы оцениваете мнение американского писателя Амброза Бирса, считавшего: «Говорите в гневе, и это будет лучшая речь, о которой вы пожалеете навсегда»?
7. Какие опасности в ходе переговоров таит недооценка оппонента? Как вы оцениваете предупреждение иранского поэта Саади, говорившего: «Не смейся над слабым детенышем, ибо это может быть детеныш льва»?
8. Почему логические модели, пытающиеся реконструировать поведение одной из сторон в ходе переговоров, так часто приводят к непоправимым ошибкам?
9. В чем ценность когнитивного моделирования переговорного процесса?
10. Как вы оцениваете роль личности непосредственного участника переговоров, а также специалистов по фасилитации и медиации?
11. Какую роль риторика отводит деловым переговорам, каковы технологии их проведения и возможны ли в переговорах эффективные стратегии на выигрыш?
12. В чём специфика переговоров с представителями различных культур по Ричарду Льюису?

7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

При проведении занятий широко используются деловые игры и практикумы, обсуждение докладов и защита рефератов.

Темы рефератов

1. Современная эффективная коммуникация как основа переговорного процесса.
2. Лояльные и нелояльные аргументы.
3. Ложь, виды лжи, причины, по которым люди лгут.
4. Технологии разоблачения лжи.
5. Манипулирование и борьба с ним.
6. Техники и технологии Манипулирования: приемы эффективного противодействия.
7. Самообман и технологии противодействия.
8. Деловое совещание и типичные коммуникативные ошибки при его проведении.
9. Антикризисное управление в России: институциональные, правовые и финансовые механизмы обеспечения.
10. Переговоры в рамках несудебных и судебных процедур.
11. Разработка стратегии переговоров с внешними стейкхолдерами для вывода неплатежеспособного предприятия из состояния кризиса.
12. Формирование антикризисного маркетинговых стратегий: коммуникационный аспект.
13. Ведение переговоров в условиях кризиса на различных стадиях жизненного цикла предприятия.
14. Политика ведения переговоров с персоналом в условиях смены стратегии развития предприятия.
15. Международный опыт ведения переговоров в условиях банкротства и санации предприятий.

16. Правила взаимодействия со СМИ в условиях кризиса.
17. Коммуникационная компетентность арбитражного управляющего и членов его команды.
18. Формирование плана кризисных коммуникаций организации.

7.1. ЛИТЕРАТУРА

Основная

1. Ведение переговоров: Междисциплинарный подход. Отв. ред. *М.И. Панов, В.В. Петров, А.В. Сурин*. — М., 1998.
2. *Коэн С.* Искусство переговоров для менеджеров. — М., 2003.
3. *Дональдсон М.К, Дональдсон М.* Умение вести переговоры для «чайников». — М.; СПб., 2000.
4. *Лебедева М.М.* Вам предстоят переговоры... — М., 1993.
5. *Лукашук И.* Искусство деловых переговоров. — М., 2002.
6. *Льюис Р.* Деловые культуры в международном бизнесе: От столкновения к взаимопониманию. — М., 2001.
7. *МакКормак М.Х.* Секреты бизнеса для всех: Чему до сих пор не учат в бизнес-школах. — М., 1997. — Раздел. Как проводить переговоры.
8. *Мастенбрук В.* Переговоры. — М., 2001.
9. *Митрошенков О.А.* Эффективные переговоры: Практическое пособие д.ты деловых людей. — М., 2000.
10. *Мокшанцев Р.И.* Психология переговоров. — М.; Новосибирск, 2002.
11. *Ниренберг Дж.* Маэстро переговоров: деловой бестселлер. — Минск, 1996.
12. *Поченцов Г.Г.* Коммуникативные технологии двадцатого века. — М.; Киев. 2000. — Раздел. Переговорщик как профессия.
13. *Селлих К, Д жейн С.* Переговоры в международном бизнесе: Практическое руководство. — М., 2004.
14. *Фишер Р., Юри У.* Путь к согласию или Переговоры без поражения. — М., 1992.
15. *Фишер Р., Юри У., Патон Б.* Переговоры без поражения: Гарвардский метод. — М., 2006.
16. *Фишер Р., Эртель Д.* Подготовка к переговорам. — М., 1996.
17. *Чумиков А.Н.* Ведение переговоров в системе современного менеджмента. // Эффективная коммуникация: История, теория, практика. Словарь-справочник. Отв. ред. М.И. Панов. — М., 2005.
18. *Юри У.* Как избежать отказа: успех на переговорах с помощью перехода от конфронтации к кооперации. — М., 1998.

Дополнительная

19. *Аксельрод А., Хольти. Дж.* 201 способ сказать «НЕТ» изящно и веско. — Челябинск, 1999.
20. *Андреев В.И.* Деловая риторика: Практический курс для творческого саморазвития делового общения, полемического и ораторского мастерства. — Казань, 1993. — Раздел. Саморазвитие культуры ведения переговоров.

21. *Бороздина Г.В.* Психология делового общения. — М., 1999. — Раздел. Психологические аспекты переговорного процесса.
22. *Бройнич Г.* Руководство по ведению переговоров. — М., 1996.
23. *Гестеланд Р.Р.* Кросс-культурное поведение в бизнесе: Маркетинговые исследования, ведение переговоров, менеджмент в различных культурах. — М., 2003.
24. Когнитивное моделирование переговорного процесса / Отв. ред. *М.И. Панов, В.В. Петров, А.В. Сурин.* — М., 1998.
25. *Козн Х.* Вы можете договориться. — М., 1998.
26. *Лебедева М.М.* Политическое урегулирование конфликтов: Подходы, решения, технологии. — М., 1997. — Раздел. Переговорный процесс.
27. *Плотников Ю.Н., Грачев Ю.П.* Ведение переговоров с иностранными партнерами (деловой протокол, этикет). — М., 1993.
28. *Попов С.* Психология и логика переговоров. — М., 1998.
29. *Ходжсон Дж.* Переговоры на равных. — Минск, 1998.
30. *Чумиков А.Н.* Ведение переговоров: Стратегия, коммуникация, фасилитация, медиация. — М., 1997.

7.2. ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

1. <http://www.aup.ru>
2. http://www.elitarium.ru/psychology/mezhlichnostnye_kommunikacii/
3. <http://www.pon.harvard.edu/publications/>
4. <http://ecsocman.hse.ru>
5. <http://www.e-c-m.ru/>
6. <http://www.pin-negotiation.org/>
7. <http://negotiations.org/>
8. <http://changingminds.org/disciplines/negotiation/negotiation.htm>
9. http://sbiblio.com/biblio/archive/kusin_culture/05.aspx
10. <http://hr-portal.ru/article/podgotovka-i-poryadok-vedeniya-peregovorov>

ТЕМАТИЧЕСКИЕ РАЗДЕЛЫ

I. Управление образованием

In Memoriam /

**Раздел памяти основателя факультета государственного управления
МГУ имени М.В. Ломоносова профессора Алексея Викторовича Сурина
(03.11.1953 — 10.05.2021).**

**ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В СФЕРЕ ОБРАЗОВАНИЯ:
ПАМЯТИ ОРГАНИЗАТОРА ФАКУЛЬТЕТА ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ
МГУ ИМЕНИ М.В.ЛОМОНОСОВА, ПЕРВОГО ДЕКАНА ФАКУЛЬТЕТА
А.В.СУРИНА**

10 мая 2021г. ушел из жизни один из выдающихся специалистов в области организации образовательной деятельности, профессор Московского университета, доктор экономических наук Алексей Викторович Сурин.

А.В.Сурина, выпускника факультета вычислительной математики и кибернетики, как и многих студентов МГУ, в значительной мере привлекало не только погружение в сложную систему профессиональных знаний, в область компьютерных технологий, которые в этот период являлись передовой областью научных исследований, но и огромный интерес к мировоззренческой проблематике, пониманию происходящих общественных процессов, к активному участию в их развитии. А.В.Сурин, после окончания ВМиК МГУ, поступает в аспирантуру философского факультета МГУ, где защищает диссертацию по одной из сложнейших тем – раскрытия содержания предмета философского познания и исторических особенностей философской деятельности. Впоследствии он становится сотрудником кафедры философии естественных факультетов МГУ и одним из организаторов Центра социально-гуманитарного образования МГУ.

В сложные перестроечные годы, когда в стране происходят экономико-формационные изменения, когда происходит пересмотр программ социально-гуманитарного образования, А.В.Сурин выдвигает идею создания факультета государственного управления. Задачи управления являлись первоочередными в процессе построения новой системы экономических и социальных отношений, а подготовка специалистов оставалась еще ориентированной на воспроизведение кадров, работающих в рамках планового хозяйства и строго централизованной административной системы управления. Необходимо было развитие представлений и получение соответствующих знаний о возможных формах и способах включения частно-предпринимательской деятельности в систему общественных отношений, особенностях управления такими процессами как на уровне отдельных предприятий и организаций, так и на уровне государственного управления. Новые образовательные программы призваны были решить эти проблемы. С этой целью руководством Университета, и прежде всего, ректором Московского университета, академиком В.А. Садовничим, было принято решение о создании факультета государственного управления, в рамках которого должны были формироваться образовательные программы по управлению и готовиться специалисты в данной области деятельности.

* *Агафонова Наталья Васильевна* — заслуженный профессор Московского университета, доктор философских наук, профессор кафедры теории и технологий управления факультета глобальных процессов МГУ имени М.В. Ломоносова, г. Москва, Россия.

Декану факультета, которым был назначен А.В.Сурин, предстояло не только разработать содержательно систему подготовки будущих управленцев, но и сформировать организацию преподавателей и вспомогательного персонала, которая могла бы обеспечить этот новый образовательный процесс. Данная образовательная программа предполагала создание новых учебных курсов и учебных практик, а также их материально-техническое обеспечение. Это обуславливало необходимость переподготовки преподавателей, их мотивирование к освоению нового научного и учебного материала, привлечение опытных специалистов из соответствующих областей политической и экономической деятельности, создание базы необходимой научной и учебной литературы, определение форм и методов практической подготовки студентов, создание компьютерно-информационного центра обеспечения образовательной деятельности.

В связи с этим была организована работа по подготовке преподавательского состава, был создан и активно работал научно-методический семинар, на котором обсуждались содержание и структура новых программ, было организовано пополнение факультетской библиотеки соответствующей литературой, инициирована работа сотрудников по переводу зарубежной литературы и подготовки научных исследований по управленческой тематике, регулярно проводились встречи с ведущими специалистами в области управления, членами правительства и сотрудниками министерств, была создана серьезная база для компьютерной подготовки студентов (компьютерный центр ФГУ превосходил по оснащенности аналогичные структуры ВМиК), на основании договоров с различными организациями были подготовлены площадки для прохождения преддипломной практики студентов.

Все эти задачи составляли организационно–практическую часть программы построения системы образования в области управленческих процессов. Более сложной задачей явилась разработка содержательной части этого образовательного проекта. Помимо основных курсов, разработанных преподавателями факультета, непосредственно касающихся проблематики управления, таких как «Теория управления», «Государственное управление», «Теория организации», «Стратегическое управление», «Антикризисное управление», «Управление персоналом» и др., а также соответствующих спецкурсов по более узкой тематике, программу подготовки студентов составлял большой объем курсов, спецкурсов, семинаров и практических работ по экономике, политологии, праву. В то же время особое внимание было уделено математической и компьютерной подготовке студентов. Уже с момента разработки учебных программ факультета были поставлены цели развития таких направлений, как «Электронное правительство», «Формализация и автоматизация управленческих процессов», «Формы и методы оценки эффективности управленческой деятельности».

Во главе всей этой многоплановой деятельности стоял декан факультета – А.В.Сурин, который обладал незаурядным талантом математика, философа, управленца и которого с полным правом можно назвать «создателем первой университетской школы государственного управления».

ПРОБЛЕМЫ СОДЕРЖАНИЯ И ФОРМ ОБРАЗОВАНИЯ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛИЗИРУЮЩЕГОСЯ МИРА

Ключевые слова: *глобализация; глобальные исследования; глобализирующийся мир; социальная деятельность; система образования;*

Аннотация

Статья посвящена целям и проблемам образовательной деятельности в современном глобализирующемся мире. Рассматриваются особенности понимания природы и сути образовательной деятельности, характеристики объекта и субъекта образовательной деятельности, а также методов и средств ее осуществления. Отмечается особое значение широкого, фундаментального образования в условиях современного развития человечества.

Образование представляет собой один из важнейших видов социальной деятельности. Целью образования является формирование человека как субъекта определенного социального объединения, для которого характерен определенный тип материальной, социальной и духовной деятельности и который различен на разных этапах эволюционного развития человечества. Другими словами, образование человека способствует его вхождению в ту систему материального преобразования природного мира, в ту систему социальных связей и отношений, в ту систему знаниевого и ценностного уровня развития, понимания и оценки природных и социальных процессов, которого достигло общество в данный период.

Рассматривая образование как особый вид социальной деятельности, необходимо обратиться как к анализу особенностей данного вида деятельности, так и к особенностям той конкретной среды, в условиях которой эта деятельность осуществляется. При этом необходимо заметить, что в работах исследователей различаются процессы *образования* как процесса социализации человека, *обучения*, как процесса освоения определенных навыков деятельности, и *школы* как институциональной системы.

На какие особенности образовательной деятельности необходимо, прежде всего, обратить внимание? Как и любая деятельность, образовательная деятельность характеризуется объектом и субъектом деятельности, целью, средствами и методами ее осуществления. Объектом образовательной деятельности выступает социализирующийся человек, который должен овладеть совокупностью знаний и навыков, выработанных обществом и составляющих основу его практической жизни. Но при этом важно отметить, что он представляет собой не абстрактный объект, а конкретного индивида, с определенными физиологическими и психологическими характеристиками (которые позволяют легко или с затруднением, с интересом или с безразличием, отторжением или признанием относиться к различным видам человеческих действий и отношений), а также с

* Агафонова Наталья Васильевна — заслуженный профессор Московского университета, доктор философских наук, профессор кафедры теории и технологий управления факультета глобальных процессов МГУ имени М.В. Ломоносова, г. Москва, Россия.

опытом и определенными навыками, полученными в процессе его жизни (в том числе, и в очень раннем возрасте). Более того, образовательная деятельность может осуществляться на разных этапах возрастного и социального (например, профессионального) развития человека, что будет связано с добавлением или пересмотром уже сложившихся представлений и знаний человека.

В отношении субъекта данной деятельности можно сказать, что в этой позиции выступает как и отдельный человек, обладающий более широким кругозором, опытом и навыками, так и определенная социальная группа (семья, друзья, соседи и т.п.), и конкретное сообщество в целом (представленное в стихийной форме или в форме различных институциональных структур, в том числе, государственных), и опредмеченные в знании (письменных и устных материалах), в традициях, в художественных произведениях представления о мире и человеке, являющиеся продуктом исторического развития человеческой культуры.

Методы и средства образовательной деятельности также меняются в зависимости от культурного и технологического (средств коммуникации) развития общества, от субъекта осуществления образовательной деятельности, от институциональных требований в отношении этой деятельности. Развитие средств и методов образовательной деятельности можно проследить, начиная от стихийной, практической передачи опыта и знаний (по типу «из рук в руки») до разработанных институциональных форм, связанных с профессионализацией этой деятельности, созданием особых институтов, контролирующих и регулирующих эту деятельность, вырабатывающих особые нормы и правила ее реализации. Особенностью современного этапа развития методов образовательной деятельности, безусловно, являются дистанционные (компьютерные) средства осуществления этой деятельности.

Следующим важным моментом в осознании проблем, связанных с развитием современной образовательной деятельности является понимание особенностей современного этапа эволюции человечества – этапа глобализации. В настоящее время формируется сложная и целостная общепланетарная система социальных и социо-природных взаимодействий, которую называют глобальным миром⁸. Другими словами, происходит процесс единения человечества (а не локальных социальных образований) в его производственно-экономической деятельности, в его социальных связях и взаимодействиях, в поддержании необходимых природных условий его существования.

В рамках описания процесса глобализации часто выделяют природный, социальный и социо-природный процессы глобализации, которые формируют новый тип организации общества и требуют новых форм и содержания социализирующего образования. Одной из первых проблем в контексте данных процессов выступает проблема формирования нового типа мировоззрения – глобального мировоззрения, ориентированного на понимание целостности существующего мира и вопросов его устойчивого развития. Выработка такого мировоззрения предполагает всеобщую возможность получения фундаментального естественного научного и социально-гуманитарного образования (хотя в настоящий момент перед глобализирующимся сообществом все еще стоит проблема достижения всеобщей

⁸ Урсул А., Урсул Т. Становление глобального мира. Пути и перспективы. Palmarium Academic Publishing, 2019.

грамотности). Учитывая возможности современных средств освоения знаний, культуры и практического опыта, выработанного и вырабатываемого человечеством на данном этапе его развития (причем не только в вербальной, но и в наглядно-образной, и в практической, виртуально-тренинговой форме), формирование согласующихся представлений и оценок в рамках человеческого сообщества становится все более реальной. В то же время всестороннее и фундаментальное образование современного человека необходимо и в силу избыточности оказываемого на общество информационного воздействия, которое требует грамотной оценки и анализа.

Список литературы

1. *Урсул А., Урсул Т.* Становление глобального мира. Пути и перспективы. Palmarium Academic Publishing, 2019.
2. *Урсул А.Д.* Становление глобального мира и переход к устойчивому будущему // *Мировая политика.* 2017. — № 3. — С.92–102. — DOI: 10.25136/2409-8671.2017.3.23454.
3. Основные итоги Пресс-конференции В.В. Путина 17 декабря 2020 года. — URL: <https://regioninformburo.ru/osnovnye-itogi-press-konferenczii-v-v-putina-17-dekabrya-2020-goda-poslednie-novosti/> (дата обращения: 30.05. 2021).
4. *Кувалдин В.Б.* Глобальный мир: политика, экономика, социальные отношения. — М.: Весь мир. 2017. — 400 с.
5. *Чумаков А.Н.* Глобализация. Контуры целостного мира. 3-е перераб. и доп. изд. М.: Проспект, 2016. — 446 с.

ДИСТАНЦИОННОЕ ОБРАЗОВАНИЕ КАК ОСОБАЯ ТЕХНОЛОГИЯ ОБУЧЕНИЯ

Ключевые слова: глобальное образование, управление образованием, трансформация образования, дистанционные технологии образования, дистанционное образование, информационно-коммуникационные технологии в образовании.

Аннотация

Обзор посвящен оценке преимуществ и недостатков дистанционного образования. Приведено краткое описание основных форм учебных занятий, проводимых в дистанционном формате.

Президент РФ В.В. Путин на пресс-конференции 17 декабря о дистанционном образовании сказал следующее: «К сожалению, это вынужденная мера...». Для того, чтобы снизить плату за обучение в онлайн-формате, у высших учебных заведений не хватает ресурсов, хотя студенты ставят вопрос о том, что они платили за обучение в «нормальном режиме», а не в дистанционном. Онлайн-образование никогда не заменит прямой контакт с преподавателем, заявил Президент РФ. «Конечно, онлайн-система такой формат не заменит никогда, прямого личного контакта между студентом, учащимся и преподавателем. Во всяком случае, этого еще очень долго не произойдет», – сказал В.В. Путин⁹. Однако Президент РФ рассчитывает, что дистанционное образование обязательно рано или поздно закончится.

К сожалению, в обществе происходят события, когда дистанционное образование становится единственно возможной формой обучения. Так, министр образования РФ В. Фальков в интервью газете «Комсомольская правда» отметил, что в непростое время – весной 2020 года в период пандемии – в министерстве приняли очень непростое решение: «Мы по-другому посмотрели на университеты, на организацию работы с нашими и с иностранными студентами, на технологии обучения. В одночасье вся система высшего образования перешла на новый формат обучения – удалённый»¹⁰.

В настоящее время дистанционное образование также играет заметную роль в модернизации образования, как школьного, так и высшего. Сегодня специалисту нужно учиться на протяжении всей жизни, что приводит к необходимости разработки новых технологий обучения. Дистанционная форма обучения была изобретена в Великобритании во второй половине XX века и практически сразу же стала использоваться в Европе. В

* Беляева Галина Федоровна — канд. филос. наук, доцент, заслуженный научный сотрудник Московского университета, зав. отделом Центра стратегии развития образования МГУ имени М.В. Ломоносова. Член Президиума Совета женщин МГУ, г. Москва, Россия. SPIN-код РИНЦ: 7474-7218.

⁹ Основные итоги Пресс-конференции В.В. Путина 17 декабря 2020 года. URL: <https://regioninformburo.ru/osnovnye-itogi-press-konferenczii-v-v-putina-17-dekabrya-2020-goda-poslednie-novosti/> (дата обращения: 5 апреля 2021 г.).

¹⁰ «Этот год у нас необычный». Министр Фальков о влиянии коронавируса на высшее образование и коммуникацию ученых. URL: https://russian.rt.com/science/article/778142-intervyu-ministr-falkov?utm_referrer=mirtesen.ru (дата обращения: 12.04.2021 г.).

России в 1997 г. вышел приказ Министерства образования о проведении эксперимента дистанционного обучения в сфере образования.

В XXI веке наличие у большинства обучающихся компьютеров и Интернета привели к быстрому распространению дистанционного обучения. Появилась возможность обучаемым и обучающим тесно общаться, как бы далеко они не находились друг от друга. Дистанционное обучение обеспечивает с помощью средств телекоммуникаций доставку обучаемым основного объема учебного материала, взаимодействие обучаемых и преподавателей. Традиционное дистанционное обучение подразумевает, что обучающийся изучает учебный материал самостоятельно в удобное для него время, общается с преподавателем онлайн, с помощью электронной почты или в скайпе, задает ему вопросы, может получить консультацию по непонятому разделу, высылает задания. Преподаватель оценивает знания обучающегося. Наряду с очной, заочной, вечерней формами занятий, дистанционное обучение претендует на особую форму, осуществляется с помощью компьютерных телекоммуникаций, по сети Интернет, e-mail и имеет следующие формы занятий¹¹.

Чат-занятия – учебные занятия, осуществляемые с использованием чат-технологий, проводятся синхронно, все участники имеют одновременный доступ к чату.

Веб-занятия – дистанционные уроки, конференции, семинары и другие формы учебных занятий, которые проводятся с помощью средств телекоммуникаций. От чат-занятий веб-форумы отличаются возможностью более длительной (многодневной) работы и асинхронным характером взаимодействия учеников и педагогов.

Телеконференции – проводятся, как правило, с использованием электронной почты. Иногда учебные материалы высылаются в регионы почтой.

Телеприсутствие. Например, дистанционное присутствие с помощью робота R. Bot 100. Учитель задаёт вопросы, ученик отвечает, при этом они видят друг друга, потому что на роботе находится монитор. У ученика создаётся впечатление, что он находится в классе вместе со своими сверстниками на уроке.

В XXI веке доступность компьютеров и интернета делают распространение дистанционного обучения еще проще и быстрее. Появилась возможность общаться и получать обратную связь от любого ученика, где бы он ни находился. Распространение «быстрого интернета» предоставило возможность использовать «онлайн» семинары (вебинары) для обучения. В настоящее время все большее количество людей предпочитают дистанционное обучение, как в нашей стране, так и за рубежом.

Достоинства дистанционного обучения.

Технологичность. Обучение с использованием современных программных и технических средств делает электронное образование более доступным, а использование видео и звука делает его интересным. Новые технологии позволяют сделать визуальную информацию понятной и интересной, а также использовать в процессе обучения активное взаимодействие студента с преподавателем. Преимуществами дистанционного обучения являются также сокращение сроков обучения, возможность параллельного обучения в российском и зарубежном вузах, независимость студента от места расположения вуза.

¹¹ Формы дистанционного обучения. URL: https://studopedia.ru/17_94736_formi-distantionnogo-obucheniya.html (дата обращения: 16.04.2021 г.).

Доступность и открытость обучения. Дистанционное обучение позволяет учиться, овладев навыками работы на компьютере и освоив интернет, не покидая свой дом или рабочее помещение, практически в любое время. Поскольку в настоящее время специалисту следует учиться всю жизнь, совмещая учебу с работой, с семейными делами, даже с отдыхом, именно дистанционное обучение помогает учиться, используя вечернее время, выходные и праздничные дни, отпуска с основного места работы. Оно необходимо для повышения квалификации, для получения второго образования, для овладения новой специальностью.

Стоимость дистанционного обучения. Как правило, дистанционное обучение дешевле обычного, традиционного для обучаемых за счет снижения расходов на проезд, проживание в общежитии или в гостинице в другом городе. Для обучающей организации оно дешевле за счет снижения расходов на аренду аудиторий, на расходы на электроэнергию, на организацию самих курсов. Учебное заведение экономит на оплате труда преподавателей, поскольку студенты чаще всего занимаются самостоятельно.

Индивидуальный характер обучения. Дистанционное обучение носит более индивидуальный характер. Оно более гибкое, обучающийся сам регулирует его темп, интенсивность и продолжительность. Учащиеся получают навыки самообразования. Дистанционно можно учиться инкогнито в силу различных причин – возраст, должность, состояние здоровья, инвалидность и т.д. Женщины, имеющие семью и детей, относятся к дистанционному образованию как к удобному и доступному способу получить специальность и новые знания, необходимые в настоящее время для устройства на работу.

Состояние здоровья обучающегося. Дистанционное обучение, в первую очередь, удобно людям, страдающим от различных заболеваний и физических недостатков, пенсионерам и инвалидам. Современные технологии позволяют им учиться, не покидая собственного жилья и необходимых условий для жизни.

Недостатки дистанционного обучения.

Отсутствие непосредственного общения между обучающимися и преподавателем. Этот фактор является негативным для процесса обучения, поскольку исключает вопросы к преподавателю, эмоциональную оценку преподавателем излагаемого материала, а иногда и необходимые интересные примеры и даже полезные отступления от темы. В результате оказывается, что практически невозможно создать творческую атмосферу в группе обучающихся. Результат дистанционного обучения зависит от самостоятельности учащегося, его самодисциплины и сознательности, желания освоить материал. Преподавателю дистанционного обучения необходимо уметь на расстоянии определять психологический настрой и психологические особенности своих учеников. Необходимо формировать культуру общения в социальных сетях, что требует от педагога специальной подготовки и необходимых для дистанционного обучения навыков.

Необходимость иметь персональный компьютер и доступ в интернет. У обучающихся должен быть постоянный доступ к источникам информации, хорошая техническая оснащенность для обучения, нужно быть подготовленным к использованию средств дистанционного обучения. К сожалению, на сегодняшний день наблюдается недостаточная развитость информационно-коммуникационной инфраструктуры, а также недостаточная компьютерная грамотность обучающихся и обучаемых.

Проблема подтверждения личности обучаемого при проверке знаний. В ряде случаев при дистанционном обучении невозможно понять, кто отвечает на вопросы, это

является проблемой, особенно при проверке знаний. С целью преодоления этой ситуации, чаще всего учебные заведения проводят обязательную очную экзаменационную сессию.

Трудности с учебной литературой и с практическими занятиями. Традиционные учебники, методические материалы, задачки и другая учебная литература, созданная для очного обучения, часто неприемлемы при дистанционном образовании. Практически отсутствуют квалифицированные специалисты для создания специальной учебной и методической литературы для дистанционного обучения. Кроме того, возникают проблемы при проведении лабораторных и практических занятий, обучающиеся ощущают недостаточность практических знаний и навыков. Обучение может быть организовано частично дистанционно – лекции, семинары, а частично в очной форме – консультации, лабораторные и практические работы, изучение иностранных языков, физкультура, занятия в кружках по интересам.

Перспективы развития дистанционного обучения в России.

По мере совершенствования интернет-технологий будет развиваться и дистанционное обучение в системе российского образования, предполагающее обеспечение максимального взаимодействия между преподавателем и обучающимися и между самими обучающимися¹².

Дистанционное обучение на сегодняшний день не может полностью заменить традиционное, но может его дополнять, а в некоторых случаях даже заменять, например, в период пандемии. Оно может служить единственной формой обучения для студентов, которые по разным причинам не могут посещать очные занятия, а также для тех, кто хочет восполнить пробелы в знаниях или получить новые, более обширные знания в определенной области. Оно легко реализуется по индивидуальной программе и индивидуальному графику.

Развитие дистанционного обучения связано также с тем, что, как всякое новое явление, оно имеет не только положительные, но и негативные толкования. К ним относятся следующие представления. 1. Качество образования, полученного дистанционно, ниже, чем при очном обучении. 2. Дистанционное образование аналогично заочному обучению. 3. При дистанционном образовании надо быть специалистом в области компьютерных технологий обучения и обучаемым, и обучающим. 4. Недостаточный контакт обучаемого с преподавателем.

Фактически данная статья уже ответила на эти суждения. Качество дистанционного образования достигается за счет грамотно и интересно подготовленных теоретических и методических пособий именно для этой формы обучения, оно зависит от квалификации преподавателей, недостаток личного контакта с которым компенсируется виртуальным общением. Для дистанционного обучения школьникам или студентам достаточно элементарных навыков работы с компьютером.

Общественное обсуждение Закона о дистанционном образовании показало, что россияне негативно отнеслись к нему, поскольку они считают, что в случае принятия законопроекта в России больше не будет очного обучения. «Многие говорят – мы не читали, но против. Однако в законопроекте о дистанционном обучении не идет речи о том, чтобы заменить им очную форму образования. Здесь четко прописывается, как должно быть организовано дистанционное обучение», – объяснила глава Комитета Совета Федерации по

¹² Хатунцева Е.А. Перспективы развития дистанционного обучения в России. // Вестник МИЭП. 2012. №2 (7). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/perspektivy-razvitiya-distantionnogo-obucheniya-v-rossii> (дата обращения: 18.04.2021).

образованию и науке Лилия Гумерова¹³. Она подчеркнула, что дистанционная модель обучения может использоваться только временно, когда возникает такая необходимость, и что дистант никогда полностью не заменит классическое образование. Эксперт также обратила внимание на то, что решение о разработке законопроекта было принято из-за многочисленных жалоб учителей и родителей, которые оказались не готовы к переходу на удалёнку. «Родители жаловались, что дети проводят за компьютером по 5–8 часов, а учителя – что им не хватает компетенций и возможностей для организации процесса. Поднимался и вопрос о качественном интернете. Между тем, законопроект призван обеспечить четкие правила такого вынужденного и временного формата образования и дать государственные гарантии для организации этого процесса», – заключила Л. Гумерова.

Напомним, что ранее рассмотрение законопроекта было решено отложить, несмотря на то, что концепцию поддержало Правительство РФ и профильный комитет Государственной думы. Там заявили, что у родителей неоднозначное отношение к проекту, особенно в ряде регионов.

Дистанционное обучение – технология, а не форма образования, использование элементов дистанционного обучения в традиционном образовательном процессе может способствовать развитию доступа к образовательным программам других вузов и индивидуализации образования. С его помощью можно повысить качество образования, поскольку оно создает для этого возможности, оно является источником новых квалификаций и программ для обучающихся. Интерес к новым технологиям обучения и к самообразованию, желание ознакомиться с ними побуждает учащихся обращаться к этой технологии образования. Дистанционное обучение особенно удобно для повышения квалификации, поскольку возникают новые возможности для специалистов расширить свои знания, получить новую специальность, ознакомиться с последними достижениями науки в своей области. Фактически оно создает условия для их непрерывного и доступного обучения, дает возможность параллельного обучения в нескольких вузах, в том числе и зарубежных. Кроме того, возникают условия для обмена опытом, информацией, создания профессиональных сообществ. Дистанционное обучение на сегодняшний день не может заменить традиционное обучение. Оно может дать знания, но не в состоянии заменить непосредственное общение обучающегося с преподавателем, поскольку только преподаватель воспитывает человека, достойного гражданина своей страны.

В настоящее время при бурном развитии науки и информации специалисту необходимо учиться практически в течение всей профессиональной жизни. В прошлом веке чаще всего обучались один раз, далее только повышали квалификацию. Этого запаса знаний хватало на всю жизнь. Сегодня необходим поиск новых методов передачи развивающихся знаний и новых технологий обучения. Развитие дистанционного обучения в системе российского образования будет продолжаться и совершенствоваться по мере развития интернет-технологий и совершенствования методов дистанционного обучения, оно будет играть все большую роль в модернизации современного образования.

¹³ Лилия Гумерова назвала причину появления законопроекта «О дистанционном образовании». URL: <https://ug.ru/liliya-gumerova-obyasnila-sut-zakonoproekta-o-distancionnom-obrazovanii/> (дата обращения: 14 апреля 2021 г.).

Список литературы

1. Лилия Гумерова назвала причину появления законопроекта «О дистанционном образовании». — URL: <https://ug.ru/liliya-gumerova-obyasnila-sut-zakonoproekta-o-distancionnom-obrazovanii/> (дата обращения: 14 апреля 2021 г.).
2. Основные итоги Пресс-конференции В.В. Путина 17 декабря 2020 года. — URL: <https://regioninformburo.ru/osnovnye-itogi-press-konferenczii-v-v-putina-17-dekabrya-2020-goda-poslednie-novosti/> (дата обращения: 5 апреля 2021 г.).
3. Формы дистанционного обучения. — URL: https://studopedia.ru/17_94736_formi-distantionnogo-obucheniya.html (дата обращения: 16.04.2021 г.).
4. *Хатунцева Е.А.* Перспективы развития дистанционного обучения в России. // Вестник МИЭП. 2012. №2 (7). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/perspektivy-razvitiya-distantionnogo-obucheniya-v-rossii> (дата обращения: 18.04.2021).
5. «Этот год у нас необычный». Министр Фальков о влиянии коронавируса на высшее образование и коммуникацию ученых. — URL: https://russian.rt.com/science/article/778142-intervyu-ministr-falkov?utm_referrer=mirtesen.ru (дата обращения: 12.04.2021 г.).

СОТРУДНИЧЕСТВО УНИВЕРСИТЕТОВ И БИЗНЕСА: ТРАНСФОРМАЦИЯ РОЛИ ГОСУДАРСТВА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ

Ключевые слова: *цифровая экономика, сотрудничество университетов и бизнеса, пандемия коронавируса COVID-19, трансфер знаний и технологий, инновационная деятельность вузов, система высшего образования.*

Аннотация

Статья посвящена проблеме трансформации роли государства в развитии сотрудничества университетов и бизнеса в цифровой экономике. В частности, приводятся современные подходы к определению сущности цифровой экономики и ее особенностей в сравнении с новой экономикой, информационной экономикой и экономикой знаний. Раскрываются ключевые направления изменений позиции государства по отношению к развитию взаимодействия между вузами и предприятиями, среди которых – возрастающее значение и потребность в государственной поддержке не только фундаментальных, но и прикладных исследований, интенсификация развития различных механизмов и инструментов поддержки сотрудничества вузов и предприятий для стимулирования совместных НИОКР, создание равных условий для всех экономических субъектов, а также снижение бюрократических барьеров доступа к получению государственной поддержки. Отмечается высокое значение указанных направлений в условиях санкционного давления, а также экономического спада, вызванного пандемией коронавируса COVID-19.

Сотрудничество университетов и бизнеса является важным и перспективным направлением взаимодействия не только для его непосредственных участников – вузов и коммерческих компаний, но также и для государства. Причем в современных условиях развития цифровых технологий, а также глобальных вызовов – таких, как пандемия коронавируса COVID-19 – поиск новых каналов и моделей взаимодействия между всеми экономическими субъектами, позволяющих максимально быстро и эффективно адаптироваться к новым социально-экономическим условиям, является неотъемлемой частью развития экономики и государства в целом.

Целью настоящей статьи является определение основных направлений изменения роли государства в развитии сотрудничества университетов и бизнеса в новых социально-экономических условиях. Однако прежде, чем переходить к раскрытию основного тезиса, необходимо обозначить актуальные подходы к определению цифровой экономики, а также ее отличительные черты в сравнении с другими экономическими концептами – новой экономикой, экономикой знаний и информационной экономикой.

Среди исследователей нет единства в трактовке современных экономических концепций. Например, по мнению А.Е. Зубарева, новая экономика является «закономерной формой проявления постиндустриальной экономики», а цифровая экономика – «одной из

*Сидорова Александра Александровна — канд. экон. наук, доцент кафедры теории и методологии государственного и муниципального управления факультета государственного управления МГУ имени М.В. Ломоносова, г. Москва, Россия. Эл.почта: Sidorova_A@spa.msu.ru. SPIN-код РИНЦ: 5015-4707.

эволюционных форм проявления новой экономики»¹⁴. А.П. Колесник полагает, что, «с точки зрения экономической теории, цифровая экономика выделилась из концепции “экономики знаний”»¹⁵, и в той же работе автор приходит к выводу, что «к настоящему времени экономика знаний свелась к цифровой информационной экономике»¹⁶.

Другие исследователи рассматривают новую экономику как «результат влияния процессов, спровоцированных в русле информационной экономики, в отражении всей экономической системы», так как характеристики новой экономики лежат «за пределами информационных технологий и информационной экономики», хотя и связаны с ними¹⁷. Ряд исследователей отождествляют «новую» и «сетевую» экономики, другие – новую экономику и экономику знаний, а третьи отрицают существование «новой экономики как экономического явления», объясняя происходящие изменения трансформацией традиционной экономики информационными технологиями¹⁸.

В этой связи особый интерес представляет исследование Л.И. Малявкиной, в рамках которого предпринимается попытка систематизации позиций ученых относительно определения цифровой экономики. Так, автор отмечает наличие трех подходов к пониманию **цифровой экономики**. В рамках первого подхода под цифровой экономикой понимается «организация ведения бизнеса в интернете» (что сближает цифровую экономику с глобальной сетевой экономикой, изучающей в том числе «новые методы ведения бизнеса в электронно-цифровой среде и изменения в экономической сфере, связанные с появлением современных технологий»¹⁹). В рамках второго подхода – «система отношений на базе использования цифровых технологий», в рамках третьего – «организация специфического производства»²⁰. При этом следует отметить, что второй подход является наиболее распространенным среди отечественных экономистов. Так, А.Е. Зубарев предлагает понимать под цифровой экономикой «системную совокупность экономических отношений по поводу производства, распределения, обмена и потребления товаров и услуг техноцифровой формы существования. Техноцифровая природа экономических отношений является ключевым отличительным признаком цифровой экономики»²¹. К.А. Семячков также подчеркивает определяющую роль информационно-коммуникационных технологий в функционировании цифровой экономики, понимая под ней «современный тип хозяйствования, характеризующегося преобладающей ролью данных и методов управления

¹⁴ Зубарев А.Е. Цифровая экономика как форма проявления закономерностей развития новой экономики // Вестник ТОГУ. 2017. — № 4 (47). — С. 178.

¹⁵ Колесник А.П. Социальные системы в цифровой экономике // Стратегии бизнеса, 2018. — № 1(45). — С. 4.

¹⁶ Там же.

¹⁷ Чумаченко Н.Э. Информационная экономика и новая экономика: общее и особенное, понятийный аппарат и содержание // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета, 2014. — С.39.

¹⁸ Просвирина И.И., Тащев А.К. Экономика знаний и современные тенденции использования труда в России. // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. 2014. — Том 8. № 1. — С. 74.

¹⁹ Ченцова М.В. Концепция экономики знаний как новое направление формирования современной экономической парадигмы. // Вестник Финансовой академии. 2008. — № 42. — С. 119.

²⁰ Малявкина Л.И. Цифровая экономика: анализ основных подходов к определению. // Образование и наука без границ: фундаментальные и прикладные исследования, 2017. — № 6. — С. 199–200.

²¹ Зубарев А.Е. Цифровая экономика как форма проявления закономерностей развития новой экономики. // Вестник ТОГУ. 2017. — № 4 (47). — С. 178.

ими как определяющего ресурса в сфере производства, распределения, обмена и потребления»²².

Ряд экономистов, определяя цифровую экономику, подчеркивают, что «речь идёт не о смене технологического уклада и/или очередной технологической (промышленной) революции, следствиями которых являются крупные структурные сдвиги в экономике, изменение ценовых пропорций и появление новых рынков, а об изменении парадигмы экономического развития – хозяйственной революции, сопоставимой по значимости с неолитической (переход от присваивающего к воспроизводственному типу хозяйствования) и промышленной (переход от преимущественно земледельческой экономики к фабричному производству) революциями»²³. Цифровая экономика в этой связи рассматривается как «экономика нового технологического поколения», требующая развития «компетенций 21-го века»: цифровых компетенций (уверенное использование ИКТ для работы, отдыха и общения), инициативности и предпринимательских компетенций, а также так называемых softskills (способности выстраивать межкультурные сетевые коммуникации)²⁴. Таким образом, термин «цифровая экономика», являясь одним из наиболее популярных терминов, описывающих настоящую социально-экономическую действительность, понимается исследователями по-разному: от узкого подхода – использования ИКТ в некоторых отраслях, до наиболее широкого, рассматривающего цифровую экономику в качестве новой парадигмы экономического развития²⁵.

В этой связи большинство ученых отмечает необходимость кардинальных изменений в системе отношений государство-общество-наука-бизнес²⁶, в основу которых должен быть положен «принцип обеспечения максимального доверия»²⁷. Причем большая часть изменений должна коснуться именно роли государства как основного гаранта, а также локомотива инициирования, поддержки и масштабирования ключевых изменений в системе взаимодействия университетов и предприятий. Рассмотрим основные направления трансформации роли государства в отношениях сотрудничества вузов и бизнеса.

Первое направление изменений – возрастающее значение и потребность в **государственной поддержке не только фундаментальных, но и прикладных исследований**. Распространенным является мнение, что государство должно концентрироваться на финансировании фундаментальных исследований, а прикладные исследования оставить за частным сектором. Однако мировой опыт развития отраслей

²² *Семячков К.А.* Цифровая экономика и ее роль в управлении современными социально-экономическими отношениями. // Современные технологии управления. ISSN 2226-9339. — №8 (80). С. 3. Номер статьи: 8001. Дата публикации: 2017-08-28. — Режим доступа: <http://sovman.ru/article/8001/> (дата обращения: 24.04.2021).

²³ *Устюжанина Е.В., Сигарев А.В., Шеин Р.А.* Цифровая экономика как новая парадигма экономического развития. // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. — 2017. — Т.13, № 10. — С. 1792.

²⁴ *Шмелькова Л.В.* Кадры для цифровой экономики: взгляд в будущее. // Дополнительное профессиональное образование в стране и мире, 2016. — № 8 (30). — С.1–4.

²⁵ *Сидорова А.А.* Высшее образование в цифровой экономике: перспективы применения блокчейн-технологий. // Вестник Московского университета. Серия 21: Управление (Государство и общество). 2020. — № 4. — С. 31–47.

²⁶ *Дащенко Ю.Ю.* Цифровая экономика как экономика будущего. // Тенденции развития науки и образования. 2018. — № 35-1. — С. 18–19; *Гладилина И.П., Золотухина Ю.В.* Концепции информационного общества и развитие цифровой экономики. // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2017. — Том 7. № 9 — С.145–154; *Устюжанина Е.В., Сигарев А.В., Шеин Р.А.* Цифровая экономика как новая парадигма экономического развития. // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. — 2017. — Т.13, № 10. — С. 1788–1804.

²⁷ *Иванов В.В., Малинецкий Г.Г.* Цифровая экономика: от теории к практике // Инновации, 2017. № 12 (230). — С. 3–12.

народного хозяйства и институтов поддержки инноваций корректирует данный тезис, доказывая необходимость государственного участия в финансировании как фундаментальных, так и прикладных исследований (включая инвестиции в развитие механизмов трансфера технологий и инновационной инфраструктуры в целом).

В качестве примера можно привести развитие сельского хозяйства в Великобритании и США во второй половине XX века. Так, в США широкомасштабные сельскохозяйственные исследования и разработки финансировались государством, что привело к созданию крупных агропромышленных комплексов и целых отраслей, например, калифорнийской винодельческой промышленности, которая основывалась на тесных связях коммерческих виноделен и финансируемых государством университетов. В Великобритании же, несмотря на финансирование НИОКР в сфере сельского хозяйства через институты мирового уровня, механизмов для передачи результатов этих исследований фермерам не было (они были упразднены в результате реализации плана Ротшильда). И ввиду отсутствия государственной поддержки трансфера знаний и технологий темпы производительности труда в британском сельском хозяйстве к первому десятилетию XXI века упали до нуля²⁸.

Необходимо отметить, что в условиях санкционного давления и ограничений, вызванных пандемией COVID-19, значение государственной поддержки инновационной деятельности предприятий и системы трансфера технологий только возрастает, что приводит к развитию второй тенденции в трансформации роли государства во взаимоотношениях университетов и бизнеса. Речь идет об **интенсификации развития различных механизмов и инструментов поддержки сотрудничества вузов и предприятий для стимулирования совместных НИОКР**, уровень которых будет неизбежно снижаться во многих отраслях в условиях нехватки экономических ресурсов в силу падения экономического роста из-за пандемии.

В качестве примера организации эффективной системы государственной поддержки совместных исследований можно привести опыт Великобритании (этой деятельностью в стране занимается Фонд партнерских научно-исследовательских инвестиций (UK Research Partnership Investment Fund, UKRPIF)) и Дании (Датский государственный фонд перспективных технологий (The Danish National Advanced Technology Foundation (DNATF))²⁹.

При этом особый интерес представляют механизмы, позволяющие привлекать к сотрудничеству с вузами небольшие компании, что является особенно актуальным в условиях экономического спада. В качестве примера можно привести британскую программу инновационного ваучера, который представляет собой определенную сумму денег, которая выделяется напрямую предприятию малого бизнеса и которую оно должно потратить в местном университете для решения конкретной проблемы, с которой данное предприятие столкнулось³⁰.

Третье направление трансформации роли государства в отношениях университетов и бизнеса – **создание равных условий** для всех экономических субъектов, а также **снижение**

²⁸ Willetts D. A University Education. Oxford University Press, 2017; Сидорова А.А. Тенденции развития университета в экономике знаний // Государственное управление. Электронный вестник. 2019. — № 72. — С. 275–295.

²⁹ Chai S., Shih W. Bridging science and technology through academic-industry partnerships // Research Policy, 2016. — № 45. — Pp. 148–158.

³⁰ Willetts D. A University Education. Oxford University Press, 2017; Сидорова А.А. Зарубежный опыт стратегического сотрудничества университетов и бизнеса в экономике знаний // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2019. — № 1. — С. 88–99. — DOI 10.24411/2073-6487-2019-10006.

бюрократических барьеров доступа к получению государственной поддержки. Достижению первой цели способствует проактивная политика государства, направленная на снижение информационной асимметрии и увеличении открытости деятельности университетов, научных организаций и коммерческих компаний. Например, в Великобритании Национальным Советом Университетов и Бизнеса (National Council for Universities and Business) был создан портал, на котором размещается информация обо всех финансируемых государством научно-исследовательских проектах – Konfer.³¹ Данный портал помогает не только отслеживать текущие проекты, но также искать партнеров для реализации совместных исследований, что имеет большое значение для повышения инновационной активности бизнеса и развития экономики знаний в целом³².

Снижение бюрократической нагрузки на университеты и бизнес, а также упрощение способов получения государственной поддержки являются важнейшим направлением в трансформации роли государства. Высокое значение для полноценной реализации данного направления имеют накопленный за последнее десятилетие опыт цифровизации и упрощения административных процедур, а также исключение из состава участников рынка образования исследований и разработок недобросовестных организаций.

Необходимо также отметить, что рассмотренные выше изменения во взаимодействии государства, университетов и бизнеса могут принести ряд преимуществ не только вузам и предприятиям, но и государству. К ним относятся: разделение экономических рисков реализации научно-исследовательских проектов между бизнесом, университетами и государством; интенсификация развития региональной экономики благодаря увеличению степени востребованности рынком генерируемых в университетах инноваций и, как следствие, улучшение позиций региона в рейтингах; а также увеличение адресности и отдачи от государственного финансирования образования и науки³³. Таким образом, широкий спектр потенциальных преимуществ от сотрудничества университетов, бизнеса и государства говорит в пользу расширения направлений подобного взаимодействия.

Список литературы

1. *Гладилина И.П., Золотухина Ю.В.* Концепции информационного общества и развитие цифровой экономики. // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2017. — Том 7. № 9 — С.145–154.
2. *Дащенко Ю.Ю.* Цифровая экономика как экономика будущего. // Тенденции развития науки и образования. 2018. — № 35-1. — С. 18–19.
3. *Зубарев А.Е.* Цифровая экономика как форма проявления закономерностей развития новой экономики. // Вестник ТОГУ. 2017. — № 4 (47). — С. 177–184.
4. *Иванов В.В., Малинецкий Г.Г.* Цифровая экономика: от теории к практике. // Инновации, 2017. № 12 (230). — С. 3–12.
5. *Колесник А.П.* Социальные системы в цифровой экономике. // Стратегии бизнеса, 2018. — № 1(45). — С. 3–11.

³¹ <https://konfer.online/> (дата обращения: 24.04.2021).

³² *Сидорова А.А.* Тенденции развития университета в экономике знаний. // Государственное управление. Электронный вестник. 2019. — № 72. — С. 275–295.

³³ *Сидорова А.А.* Сотрудничество университетов и бизнеса: pro et contra. // Вестник Московского университета. Серия 21: Управление (государство и общество). 2020b. № 2. С. 61–76.

6. *Малявкина Л.И.* Цифровая экономика: анализ основных подходов к определению. // Образование и наука без границ: фундаментальные и прикладные исследования, 2017. — № 6. — С. 198–202.
7. *Просвирина И.И., Тацев А.К.* Экономика знаний и современные тенденции использования труда в России. // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. 2014. — Том 8. № 1. — С. 73–77.
8. *Семячков К.А.* Цифровая экономика и ее роль в управлении современными социально-экономическими отношениями. // Современные технологии управления. ISSN 2226-9339. — №8 (80). Номер статьи: 8001. Дата публикации: 2017-08-28. — Режим доступа: <http://sovman.ru/article/8001/> (дата обращения: 24.04.2021)
9. *Сидорова А.А.* Высшее образование в цифровой экономике: перспективы применения блокчейн-технологий. // Вестник Московского университета. Серия 21: Управление (Государство и общество). 2020. — № 4. — С. 31–47.
10. *Сидорова А.А.* Зарубежный опыт стратегического сотрудничества университетов и бизнеса в экономике знаний. // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2019. — № 1. — С. 88–99. — DOI 10.24411/2073-6487-2019-10006.
11. *Сидорова А.А.* Сотрудничество университетов и бизнеса: pro et contra. // Вестник Московского университета. Серия 21: Управление (государство и общество). 2020. № 2. С. 61–76.
12. *Сидорова А.А.* Тенденции развития университета в экономике знаний. // Государственное управление. Электронный вестник. 2019. — № 72. — С. 275–295.
13. *Устюжанина Е.В., Сигарев А.В., Шеин Р.А.* Цифровая экономика как новая парадигма экономического развития. // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. — 2017. — Т.13, № 10. — С. 1788–1804.
14. *Ченцова М.В.* Концепция экономики знаний как новое направление формирования современной экономической парадигмы. // Вестник Финансовой академии. 2008. — № 42. — С. 118–121.
15. *Чумаченко Н.Э.* Информационная экономика и новая экономика: общее и особенное, понятийный аппарат и содержание. // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета, 2014. — С.35–39.
16. *Шмелькова Л.В.* Кадры для цифровой экономики: взгляд в будущее. // Дополнительное профессиональное образования в стране и мире, 2016. — № 8 (30). — С.1–4.
17. *Chai S., Shih W.* Bridging science and technology through academic-industry partnerships. // Research Policy, 2016. — № 45. — Pp. 148–158.
18. *Willetts D.* A University Education. Oxford University Press, 2017.

**«УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КОНСУЛЬТАЦИЯ»: ПРОЕКТ СОЗДАНИЯ
БЕСПЛАТНОЙ КОНСУЛЬТАЦИОННОЙ СЛУЖБЫ ДЛЯ ВУЗОВ / ФАКУЛЬТЕТОВ,
ОСУЩЕСТВЛЯЮЩИХ ПОДГОТОВКУ ПО УПРАВЛЕНЧЕСКИМ
СПЕЦИАЛЬНОСТЯМ**

Ключевые слова: управленческая деятельность, управление образованием, управленческое консультирование, управленческое образование, развитие университетов.

Аннотация

В работе описана модель создания управленческой консультации при высшем учебном заведении/его подразделении на основе опыта функционирования юридических клиник, также приведён алгоритм реализации проекта. Предполагается, что расширение возможностей практико-ориентированного прикладного образования на основе вовлечения студентов в реальные проекты управленческого консультирования позволит повысить качество профессиональной подготовки будущих специалистов-управленцев.

Стратегические концептуальные и программные документы современного государственного управления ориентированы на усиление инновационной направленности образования, фокусируются на прикладных умениях и навыках. Так, например, «Стратегия развития системы образования Российской Федерации до 2020 года» разрабатывалась в соответствии с требованиями инновационного развития и современными потребностями общества и каждого гражданина и предполагала в числе провозглашённых задач в том числе «баланс фундаментального и прикладного подхода в образовании (задачу «постоянного действия»)». ³⁴ А концепция «Федеральной целевой программы развития образования на 2016 – 2020 годы» ³⁵ в рамках задачи создания и распространения структурных и технологических инноваций в профессиональном образовании, обеспечивающих высокую мобильность современной экономики, предполагала создание условий для профессионального развития, в том числе с использованием ранее созданных *инфраструктурных элементов* – межрегиональных отраслевых ресурсных центров, межрегиональных центров прикладных квалификаций, центров оценки сертификации квалификаций *и других*, новых нормативных возможностей дополнительного профессионального образования, корректировки перечня

* Царенко Андрей Сергеевич — канд. экон. наук, доцент кафедры теории и методологии государственного и муниципального управления факультета государственного управления Московского государственного университета имени М.В. Ломоносова, г. Москва, Россия. SPIN-код РИНЦ: 7701–7652.

³⁴ Беляков С.А., Федотов А.В. О концепции, структуре и основных экономических показателях «стратегии развития системы образования Российской Федерации до 2020 года»: недостатки, проблемы и направления совершенствования. // Стратегии развития системы образования. — URL: https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/52755/1/UM_2008_6_003.pdf (дата просмотра: 15.05.2021).

³⁵ Концепция Федеральной целевой программы развития образования на 2016 – 2020 годы. Утв. распоряжением Правительства Российской Федерации от 29 декабря 2014 г. № 2765-р. — URL: <http://static.government.ru/media/files/mlorxfXbbCk.pdf> (дата просмотра: 15.05.2021).

направлений подготовки, специальностей и профессий. Указанная задача была направлена на инновационное развитие модели деятельности вуза, кардинальное совершенствование модели обучения по программам аспирантуры и магистратуры, модернизацию образовательных программ, *технологий и содержания образовательного процесса на всех уровнях профессионального образования. Совершенствование и модернизация образования должны происходить* через внедрение новых вариативных образовательных программ на основе индивидуализации образовательных траекторий с учетом личностных свойств, интересов и потребностей обучающегося, а также через *внедрение в профессиональную образовательную среду технологий проектного обучения*. Текущий тренд продолжает избранное направление.

Также следует подчеркнуть, что качество образования сегодня оценивается с многосторонней позиции не только самих обучающихся, «обучающихся и их родителей, работодателей, социума и пр.»³⁶ и трактуется преимущественно как «степень соответствия и характера содержания, условий и результатов деятельности образовательных организаций потребностям и ожиданиям общества, различных социальных групп» Проводимые опросы обучающихся часто выявляют запросы на корректировку образовательной программы на основе усиления практико-ориентированного подхода к обучению³⁷.

В этой связи представляется важным расширение спектра возможностей и инструментов прикладного обучения с учётом индивидуальной траектории студента. Автором предлагается использовать метод аналогии для заимствования успешной системы работы по усилению практической ориентированности вузов юридической направленности обучения. Основа для разработки — оригинальная модель «Юридическая клиника».

Следует отметить, что, например, на базе высших учебных заведений города Москвы открыты бесплатные юридические клиники. В их работе участвуют студенты, которые обучаются по юридическим специальностям, под контролем и руководством опытных преподавателей, практикующих юристов. Работа юридических клиник регулируется Федеральным законом № 324-ФЗ «О бесплатной юридической помощи в Российской Федерации», приказом Министерства образования и науки РФ от 28 ноября 2012 г. N 994 «Об утверждении порядка создания образовательными учреждениями высшего профессионального образования юридических клиник и порядка их деятельности в рамках негосударственной системы оказания *бесплатной* юридической помощи». Таким образом, также решается задача помощи социуму.

Каждая юридическая клиника, будучи *самостоятельной организацией или структурным подразделением высшего учебного заведения* (вспомним «инфраструктурный элемент» из стратегии) может устанавливать *собственный порядок работы в соответствии с издаваемыми локальными нормативными актами*. Юридическая клиника формируется из студентов и преподавателей высшего учебного заведения, часто к работе привлекаются юристы, окончившие вуз и занимающиеся самостоятельной практикой...

³⁶ Беляков С.А., Федотов А.В. О концепции, структуре и основных экономических показателях «стратегии развития системы образования Российской Федерации до 2020 года»: недостатки, проблемы и направления совершенствования // Стратегии развития системы образования. — URL: https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/52755/1/UM_2008_6_003.pdf (дата просмотра: 15.05.2021).

³⁷ См., например, результаты опроса выпускников Оренбургского государственного университета: Ермакова Ж.А., Никулина Ю.Н. Качество образования с позиции потребителей образовательных услуг вуза // Креативная экономика. 2017. №7. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kachestvo-obrazovaniya-s-pozitsii-potrebiteley-obrazovatelnyh-uslug-vuza> (дата обращения: 31.05.2021).

Источниками лучших практик: механизмов и технологий работы для адаптации будущих специалистов по аналогии могут послужить действующие юридические клиники: 1) *Юридического факультета МГУ*³⁸; 2) «Pro bono» МГЮА имени О.Е. Кутафина³⁹; 3) *факультета права НИУ ВШЭ*⁴⁰; 4) *Всероссийского государственного университета юстиции*⁴¹; 5) *МГПУ*⁴² и др.

Описание модели

Можно предложить принципы создания «Управленческой консультации» на основе успешно апробированной модели «Юридических клиник» (по аналогии при сравнении и адаптации) для факультетов управленческой направленности:

– бесплатный формат оказания консультационной помощи по управленческим вопросам;

– добровольный формат участия студентов и преподавателей;

– конкурсный отбор студентов-консультантов из числа волонтеров.

Как свидетельствует накопленный успешный опыт юридических вузов, консультации могут осуществлять студенты 3-го, 4-го курсов бакалавриата и 1-го курса магистратуры, аспиранты 1-го, 2-го года обучения при контроле и координации преподавателей.

Возможные услуги «Управленческой консультации» могут быть следующие виды деятельности:

– Анализ конкретных запросов по описанной управленческой ситуации – письменный ответ-отчёт. При желании консультанта с промежуточным дополнительным интервьюированием посредством переписки или видеоконференции.

– Письменная экспертиза управленческих документов с указанием на ошибки (например, стратегических планов, бизнес-планов, финансовых планов, положений и проч.).

– Полевые исследования. Работа в командном формате с выездом (только для клиентов – государственных учреждений) для управленческой диагностики проблемной ситуации. При одобрении руководителем консультации и курирующими преподавателями.

Подобная инновация также сулит **выгоды образовательной организации**, её подразделениям (факультетам). Они могут заключаться в:

1. *Расширению учебно-методической базы* для преподавателей. В формировании *базы конкретных управленческих ситуаций (кейсов)* [на основе реальных ситуаций, но обезличенных] для обновления учебных курсов.

2. *Повышению известности бренда* вуза, отдельного факультета.

3. *Реализации стратегии социальной ответственности* вуза: формат благотворительности «Вуз — обществу/экономике».

4. *Расширение связей с бизнесом* (прежде всего малым и средним) и государственными организациями. Можно использовать для расширения практики студентов, трудоустройства, перспектив бизнес-консультирования на коммерческой основе.

³⁸ Официальный сайт Юридического факультета МГУ. — URL: <https://www.law.msu.ru/pages/lawclinic>.

³⁹ Официальный сайт «Pro bono» МГЮА имени О.Е. Кутафина. — URL: <https://msal.ru/content/ob-universitete/struktura/kafedry-vypuskayushchie/kafedra-prakticheskoy-yurisprudentsii/yuridicheskaya-klinika/>.

⁴⁰ Официальный сайт факультета права НИУ ВШЭ. — URL: <https://lc.hse.ru/>.

⁴¹ Официальный сайт Всероссийского государственного университета юстиции. — URL: <https://rpa-mu.ru/akademicheskaya-zhizn/yuridicheskaya-klinika>.

⁴² Официальный сайт Московского городского университета МГПУ — URL: <https://www.mgpu.ru/obrazovanie/institutes/ipiu/yuridicheskaya-klinika/yuridicheskaya-klinika-konsultatsiya/>.

5. Расширение возможностей *приобретения и развития компетенций управленческого консультирования для обучающихся.*

Выгодами для обучающихся, в свою очередь, могут стать:

1. Отработка *навыков прикладной научно-исследовательской деятельности.*
Студенты развивают компетенции управленческого консультирования.

2. Работа в управленческой консультации вуза / факультета при успешной реализации проектов может быть *засчитана в качестве производственной практики.*

3. Вместо копирования примеров для практических частей курсовых и выпускных квалификационных работ из интернета, учебников – возможно *использование живых управленческих ситуаций.*

4. *Выдача сертификата* о работе в «Управленческой консультации факультета» для резюме выпускника при трудоустройстве.

5. *Учёт работы в управленческой консультации в рейтинге студентов.* При наличии практики *рейтингования.*

Основные форматы деятельности управленческой консультации можно разработать, изучив и оттолкнувшись от опыта юридических клиник, при их сокращении с учётом предметной специфики.

Юридические клиники, как правило, применяют: 1) личное консультирование, 2) дистанционное консультирование; 3) телефонные консультации; 4) выездные консультации⁴³.

Предлагаемые форматы работы для управленческой консультации при пилотном внедрении проекта с целью минимизации расходов могут ограничиться такими, как:

1. Дистанционное консультирование.

Предполагает ответы на обращения граждан посредством электронной почты или ответа на обращение, размещённого на портале вуза / факультета при использовании системы LMS Moodle. При необходимости возможно уточнение деталей дистанционно с использованием переписки или видеоконференцсвязи. Обращение поступает и распределяется координатором – передаётся студенту-консультанту. В течение определённого количества времени (до 2-х недель) консультант готовит ответ, ответ проверяется преподавателем-куратором и направляется обратившейся стороне.

Опционально при успешном развитии практики в базовом формате будет целесообразным рассмотрение дополнительного формата:

2. Выездные консультации.

Предполагается организовывать выездные консультации по предварительной договорённости, где команда студентов под руководством преподавателя-куратора проводит дополнительное обследование управленческой ситуации – включённое наблюдение, живое интервьюирование для последующей консультации участникам проектов.

Важным элементом модели является допущение о направлениях консультирования. Они должны формироваться с учётом обратной связи от кафедр, отдельных преподавателей и студентов-волонтёров – потенциальных консультантов.

Например, для факультета государственного управления МГУ имени М.В. Ломоносова, осуществляющего подготовку по «управленческим» направлениям

⁴³ Наполнение форматов см. подробнее по ссылкам на официальные сайты юридических клиник, приведённых в конце статьи.

«Менеджмент», «Государственное и муниципальное управление» могут быть такие предположения:

- менеджмент бизнес-организаций (бизнес-планирование, стратегия, финансы, управление персоналом, правовые аспекты);
- менеджмент государственных организаций (инновационные проекты, оптимизация процессов, кадровые и правовые аспекты госслужбы);
- политическое консультирование и др.

При этом целевыми группами-бенефициарами могут являться:

- начинающие предприниматели, руководство и сотрудники малых и средних предприятий – при прямом обращении;
- резиденты структур частной и государственной поддержки МСП (например, научный парк, бизнес-инкубатор вуза, АО «Корпорация МСП» и т.п.);
- государственные организации, реализующие проекты управленческих инноваций, в т.ч.:

- акционерные общества с государственным участием;
- государственные корпорации;
- органы исполнительной власти;
- органы муниципальной власти...

Приоритет в сотрудничестве должен отдаваться организациям – членам сети партнёров-практикодателей вуза / факультета.

Возможный алгоритм реализации проекта, устав и план рекомендуется разработать с учётом передовых практик проектного управления, ориентируясь на популярные стандарты и своды знаний. Принять во внимание процессы жизненного цикла проекта, области знаний проектной команды, требования социальной компетентности к участникам.⁴⁴

На уровне концепта начальные шаги можно описать следующим образом:

Этап I «Инициация»:

1. Согласование инициативной группой идеи с администрацией вуза/ факультета для получения одобрения в «общем и целом».
2. Конкретизация модели, разработка детализированного описания. Назначение ответственных, формирование группы управления экспериментальным проектом.
3. Информирование внутренних заинтересованных лиц на основе одобренного релиза проекта, критериев участия.
4. Получение обратной связи и уточнение модели, направлений консультирования.
5. Первичный отбор в а) базу студентов-консультантов; б) базу преподавателей-координаторов; в) группу координаторов-диспетчеров (опционально, на 1 этапе может выполнять куратор проекта).

К этапу 2 «Развитие» следует приступать при успешном прохождении шагов 1-5.

Здесь усилия должны быть направлены, прежде всего, на параллельное проведение разработки:

- нормативной документации для последующего утверждения (решение Учёного Совета, положение, регламент оказания услуги и проч.);

⁴⁴ Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК®) — Шестое издание. — Project Management Institute. 2017.

- информационной инфраструктуры для обеспечения взаимодействия с получателями консультационной поддержки;
- пакета информационного продвижения проекта, взаимодействия с внешними заинтересованными лицами;
- программы предварительной подготовки и аттестации студентов-консультантов, отобранных на основе конкурса, инструктажа преподавателей-кураторов.

Результаты для старта этапа III Пилотная апробация по программе-минимум:

- Одобрена и утверждена нормативная документация.
- Определены роли руководителя-координатора управленческой консультации (может быть закреплена за зам. декана по развитию), диспетчера-координатора, проведён отбор и сформированы реестры активных студентов-консультантов и преподавателей-кураторов.
- На официальном сайте вуза / факультета создана страница «Управленческая консультация», включающая описание цели и задач структуры, основных оказываемых услуг, условий и формата их предоставления, каналы связи и др.

Желательно также, чтобы студенты-консультанты прошли специально разработанный курс (возможен онлайн-формат) предварительной подготовки по основам управленческого консультирования. Облегчит взаимодействие всех участников управленческой консультации использование платформы дистанционного образования LMS Moodle, в рамках которой возможно включение сервисов регистрации, размещения запроса на консультирование, ответа, средств фасилитации процесса.

Описание этапа III «Пилотная апробация» конкретизируется на основе одобренных нормативных документов после успешного прохождения первых этапов, корректирующие мероприятия проводятся в режиме реального времени функционирования.

Крайне важным, ключевым фактором успеха проекта будет являться предварительное взаимодействие с заинтересованными сторонами (лицами, стейкхолдерами) проекта⁴⁵

При адаптации к ситуации общей модели (разработке референтной модели) можно говорить о следующих основных внутренних лицах и группах:

Администрация:

- Декан, Учёный совет, деканат – согласование, общее одобрение.
- Зам. декана по развитию – организационные аспекты проекта, административное спонсорство: представление проекта при первичном обсуждении в Учёном Совете ФГУ.
- Зам. декана по учебной деятельности/ зав. учебным отделом / учебные отделы – предоставление информации о рейтинге успеваемости студентов для формирования списка целевой группы приоритетной работы и информирование студентов.
- Зам. декана по адм.-хозяйственным вопросам – выделение рабочего места /

Опционально возможно виртуальное рабочее место.

Кафедры: участие в формировании направлений консультирования, рекомендация кураторов из числа преподавателей. В отношении кафедр может быть использована

⁴⁵ Здесь целесообразным будет, помимо использования раздела «управления взаимоотношениями с заинтересованными сторонами (стейкхолдерами) проекта», обратиться также к источнику «Практическое руководство по взаимодействию с заинтересованными сторонами. AccountAbility, Программа ООН по охране окружающей среды», Stakeholder Research Associates Canada Inc. 2005. — URL: http://www.urbaneeconomics.ru/sites/default/files/2528_import.pdf (дата просмотра: 15.05.2021). — в целях уточнения и выбора форм и методов взаимодействия.

централизованная рассылка с последующим вариантом очной / онлайн-записи презентации для заинтересованных лиц. Результат – база преподавателей, желающих выступить кураторами и использовать информацию для создания базы кейсов по тематике своих курсов, использовать материалы для заданий в рамках курсовых студенческих работ.

Отдел практики (руководитель отдела): зачёт студенческой активности в рамках «Управленческой консультации» факультета в качестве практики. Информирование партнёрских организаций вуза /факультета.

Студенческие сообщества: Студком, Студенческое научное сообщество – Информирование.

В целях продвижения проекта на этапе запуска и далее уже при функционировании структуры должна быть создана официальная страница в рамках портала вуза / факультета–сайт «Управленческая консультация».

Его структура и наполнение должны разрабатываться с самого начала проекта при участии широкого круга стейкхолдеров. В качестве шаблонной модели можно говорить о следующих разделах.

- О Миссии и координации проекта.
- Документы, регламентирующие деятельность.
- Информация для посетителей – «Как обратиться за консультацией» – с приведением направлений консультирования и условий предоставления бесплатной услуги «Как предоставляется услуга» с ссылкой на каналы связи (переходом на портал Moodle). В т.ч. контакты, если есть проблемы по предоставлению услуги с запросом на консультирование; для обращения с идеями по развитию практики консультации.
- Информация для студентов – как стать консультантом. Как зачесть работу в консультации в качестве производственной (иной) практики, учесть в рейтинге студентов.
- Информация о кураторах (из числа преподавателей).
- Отзывы обратившихся за консультацией.
- База учебных кейсов (на основе обезличенных рассмотренных ситуаций).

ОПЦИОНАЛЬНО Возможно, как тематические изданные сборники под редакцией преподавателей.

- Часто задаваемые вопросы FAQ / ЧаВо

Для успеха проекта предварительным шагом должна стать: программа подготовки отобранных кандидатов в студенты-консультанты и преподаватели-координаторы управленческой консультации

Для студентов-консультантов минимальное требование состоит в инструктаже по процедуре консультирования с упором на технические аспекты. Но для повышения качества оказания услуги бесплатной управленческой консультации возможно предусмотреть предварительное прохождение отобранными кандидатами из числа *студентов 3-го,4-го курсов бакалавриата и 1-го курса магистратуры, аспирантов 1-го,2-го года обучения* по программе «Введение в управленческое консультирование». Курс может быть разработан на основе модульного принципа при участии нескольких преподавателей-экспертов вуза/факультета в онлайн-формате. В программу подготовки могут быть включены занятия:

- «Введение в управленческое консультирование» (с общим обзором рынка услуг);
- обзор применения методов консультирования, включая методы управленческого исследования (анализа документов, сбора и анализа информации: в т.ч. интервьюирования, анкетирования, специализированных методов, применяемых в управлении – возможно, с

адаптацией модуля в зависимости от выбранного студентом «Направления консультирования»);

- «Профессиональная этика управленца (-консультанта)»;
- «Технологии подготовки отчётных материалов, презентации результатов работы»;
- «Эффективное деловое общение» (опционально, применительно ведения переписки / видеопрофильирования для уточнения ситуации консультирования).

Для преподавателей-кураторов целесообразно прохождение инструктажа. Для утверждения кандидатур рекомендуется создать список потенциальных кураторов с расширенным описанием их характеристик – на основе обратной связи от кафедр и индивидуальных ответов при общей информационной рассылке. Пример шаблон приведён в таблице 1.

Таблица 1

Возможный шаблон списка кураторов «Управленческой консультации»

№	ФИО куратора	кафедра	текущая специализация, читаемые предметы	ссылки на страницы наукометрических систем (НЭБ E-library (РИНЦ), вузовские и др.	предпочтительные предметные области/ темы консультаций

Источник: Составлено автором.

Также важным для устойчивости проекта будет разработка полного перечня нормативных и иных документов.

- Решение компетентного административного органа о создании структуры (Учёный совет вуза / факультета).
- Положение об Управленческой консультации вуза / факультета.
- Регламент оказания услуги (включая правила взаимодействия с обратившимися за консультацией лицами, распорядок работы клиники, правила распределения обращений между консультантами, сроки рассмотрения, описание механизма разрешения возникающих споров, условия отказа от консультаций и прочее).
- Согласие на обработку персональных данных и использование данных об управленческой ситуации (при обезличивании) в учебном и научном процессе.
- Инструкция по работе с технической платформой Moodle, используемыми системами связи, например, видеоконференциями «Skype», «Zoom», «Яндекс.Телемост», «Мэйл.ру Звонки».
- Шаблоны формы обращений с описанием управленческой проблемы и информации об обратившемся лице.
- Положение о конкурсном отборе студентов-консультантов и допуске к работе студентов-консультантов и преподавателей кураторов (может быть включено в состав «Положения об управленческой консультации»).
- Программа инструктажа и предварительной профессиональной подготовки.
- Этический кодекс работника Управленческой консультации.
- Положение о конфиденциальности информации.

– Заявление об ограничении объёма и ответственности по предоставляемым услугам бесплатной управленческой консультации.

Стоит надеяться, что экспериментальные проекты вузов, их факультетов на основе предложенного концепта, доработанного с учётом локальной специфики, окажутся успешны, что позволит создать дополнительную ценность в образовательном процессе как для «клиента» или «благополучателя» в лице студента⁴⁶, так и иных групп социума, организаций частного и государственного секторов – клиентов созданных управленческих консультаций.

Список литературы

1. *Беляков С.А., Федотов А.В.* О концепции, структуре и основных экономических показателях «стратегии развития системы образования Российской Федерации до 2020 года»: недостатки, проблемы и направления совершенствования. // Стратегии развития системы образования. — URL: https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/52755/1/UM_2008_6_003.pdf (дата просмотра: 15.05.2021).
2. *Ермакова Ж. А., Никулина Ю. Н.* Качество образования с позиции потребителей образовательных услуг вуза. // Креативная экономика. 2017. №7. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kachestvo-obrazovaniya-s-pozitsii-potrebiteley-obrazovatelnyh-uslug-vuza> (дата обращения: 31.05.2021).
3. ГОСТ Р 54869 – 2011 Проектный менеджмент. требования к управлению проектом. — М.: Стандартинформ, 2012.
4. Концепция Федеральной целевой программы развития образования на 2016 – 2020 годы. УТВЕРЖДЕНА распоряжением Правительства Российской Федерации от 29 декабря 2014 г. № 2765-р. — URL: <http://static.government.ru/media/files/mlorxfXbbCk.pdf> (дата просмотра: 15.05.2021).
5. Практическое руководство по взаимодействию с заинтересованными сторонами. AccountAbility, Программа ООН по охране окружающей среды, Stakeholder Research Associates Canada Inc. 2005. — URL: http://www.urbaneeconomics.ru/sites/default/files/2528_import.pdf (дата просмотра: 15.05.2021).
6. Приказ Минобрнауки России от 28.11.2012 N 994 «Об утверждении Порядка создания образовательными учреждениями высшего профессионального образования юридических клиник и порядка их деятельности в рамках негосударственной системы оказания бесплатной юридической помощи». (Зарегистрировано в Минюсте России 19.12.2012 N 26198). — URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_139442/ (дата просмотра: 15.05.2021).
7. Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК®) — Шестое издание. — Project Management Institute. 2017.
8. Федеральный закон «О бесплатной юридической помощи в Российской Федерации» от 21.11.2011 N 324-ФЗ. — URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_121887/ (дата просмотра: 15.05.2021).

⁴⁶ В зависимости от того, как мы трактуем образование — как «услугу» или «благо».

Официальные сайты юридических клиник:

1. Юридического факультета МГУ . — URL: <https://www.law.msu.ru/pages/lawclinic>.
2. «Pro bono» МГЮА имени О.Е. Кутафина. — URL: <https://msal.ru/content/ob-universitete/struktura/kafedry-vypuskayushchie/kafedra-prakticheskoy-yurisprudentsii/yuridicheskaya-klinika/>.
3. Факультета права НИУ ВШЭ. — URL: <https://lc.hse.ru/>.
4. Всероссийского государственного университета юстиции. — URL: <https://rpmu.ru/akademicheskaya-zhizn/yuridicheskaya-klinika>.
5. Московского городского университета МГПУ — URL: <https://www.mgpu.ru/obrazovanie/institutes/ipiu/yuridicheskaya-klinika/yuridicheskaya-klinika-konsultatsiya/>.

**II. Инновации управления
в государственном и общественном секторах**

ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В СОВРЕМЕННОЙ СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ РОССИИ

Ключевые слова: *государственное управление, цифровизация, электронное правительство, государственная служба, информационные технологии, государственные услуги.*

Аннотация

Внедрение технологий в государственное управление и государственную службу имеет свои преимущества и недостатки, тем не менее, цифровизация системы государственного управления – признак прогрессивного демократического общества. Многие западные и азиатские страны достигли больших успехов в данной области. Россия пока находится в начале четвертого этапа развития электронного правительства. В РФ количество НПА (нормативных правовых актов) в данной области внушительно, однако практическая реализация многочисленных государственных программ и проектов в этой сфере пока нуждается в совершенствовании. Наступил ли реальный прогресс в области внедрения цифровых технологий в систему государственного управления за два десятилетия с момента принятия Федеральной целевой программы «Электронная Россия» в 2002 году?

В современном мире цифровые технологии являются синонимом прогрессивности, эффективности и экономичности. Они упрощают жизнь человека, выполняя за него сложные задачи, храня гигантские объёмы информации, облегчая коммуникацию между людьми.

Использование цифровых технологий в системе государственного управления – важный шаг к прогрессивному развитию всей страны, ведь непрерывное повышение качества государственного управления – одна из основных целей государства.

Цифровизация облегчает работу государственной системы. Так, можно выделить следующие преимущества цифровизации системы государственного управления.

- Минимизация издержек: пропадает необходимость в наличии помещений для хранения документов, исключаются траты на бумагу, печать, почтовые отправления, а также звонки.
- Трансформация коммуникации между гражданином и государством. Технологии упрощают обратную связь от населения, позволяют гражданам более активно участвовать в принятии государственных решений, что влияет на рост доверия со стороны народа. Любой гражданин может получить государственную услугу, не выходя из дома, с минимальными энергетическими и временными затратами. Применение технологий в сфере государственного управления – признак высокоразвитого демократического общества.
- Снижение коррупционного риска при использовании в работе государственных служащих информационных технологий. Применение цифровых технологий означает большую транспарентность и подотчётность обществу. В результате

* Плотникова Наталья Сергеевна — студентка магистратуры кафедры мировой экономики и управления внешнеэкономической деятельностью факультета государственного управления Московского государственного университета имени М.В.Ломоносова, г. Москва, Россия. Эл. почта: *natalia-plotnikova163@yandex.ru*.

эффективного внедрения цифровых технологий в систему государственной службы возможностей для проявления взяточничества, кумовства, вымогательства, превышения должностных полномочий в среде государственных служащих становится меньше.

Всемирный банк составляет «Рейтинг стран по качеству государственного управления»⁴⁷. В соответствии с данным рейтингом, в России показатель эффективности работы правительства составил 43,1, что существенно ниже показателей развитых стран (например, в Финляндии он равен 100, а в США – 90,9). Последний раз подобный рейтинг обновлялся в 2013 году, когда Россия заняла 122 место из 212, расположившись между Албанией и Лесото (государство в Южной Африке). В пятёрку лидеров вошли Финляндия, Сингапур, Дания, Швеция и Норвегия.

В то же время в «Рейтинге стран по уровню развития электронного правительства», составленном ООН в 2020 году, наша страна занимает более высокую позицию – 36 место⁴⁸. Однако в 2018 году Россия занимала в нем 32 место⁴⁹, а в 2014 году – 27 место⁵⁰, это означает, что позиции РФ относительно других стран в данном рейтинге за последние годы ухудшились.

Во многих западных и некоторых азиатских странах цифровые технологии давно встроились в систему государственной службы, эффективно обслуживая каждого получателя государственных услуг и упрощая работу госслужащих. Наиболее прогрессивные модели, с точки зрения цифровизации государственного управления и развития электронного правительства, сложились в США, Сингапуре, Скандинавских странах, а также в Австралии и Новой Зеландии. В этих странах «онлайн» можно получить большинство услуг, вплоть до приема заявления в полицию. Подобные практики внесли свой вклад в повышение благосостояния общества и уровня жизни граждан, доступность и качество государственных услуг. Перечисленные государства перешли на пятый этап развития электронного правительства, который предполагает полностью интегрированное веб-присутствие. Этому также способствовал COVID-19.

В России цифровые технологии в государственном управлении воспринимаются по-разному. С одной стороны, внедрение цифровых технологий в систему государственной службы – положительное явление. С другой стороны, в условиях российской действительности это явление сопряжено с определенными рисками и создаёт дополнительные угрозы развитию общества.

Итак, с чем же связаны риски, которыми цифровизация угрожает государственной службе в России:

1. *Необходимость модернизировать государственные институты и их кадровый состав.*

⁴⁷ The Worldwide Governance Indicators. The World Bank. — URL: <http://govindicators.org/>.

⁴⁸ United Nations E-Government Survey 2020. — URL: [https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2020-Survey/2020%20UN%20E-Government%20Survey%20\(Full%20Report\).pdf](https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2020-Survey/2020%20UN%20E-Government%20Survey%20(Full%20Report).pdf).

⁴⁹ United Nations E-Government Survey 2018. — URL: https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2018-Survey/E-Government%20Survey%202018_FINAL%20for%20web.pdf.

⁵⁰ United Nations E-Government Survey 2014. — URL: <https://publicadministration.un.org/publications/content/PDFs/UN%20E-Government%20Survey%202014.pdf>.

Госслужба в РФ по большей части архаична и инертна. Государственные служащие и политическая элита недооценивают воздействие науки и технологий на развитие общества, из-за чего цифровые технологии будут долгое время приживаться в сфере государственного управления. Они требуют от госслужащих особых профессиональных навыков и прогрессивных взглядов. Госслужащий должен понимать цели и преимущества цифровизации, учиться применять технологии в своей работе для того, чтобы быть более производительным.

2. *Необходимость повысить квалификацию специалистов.*

Это касается не только государственных служащих, которые должны уметь работать с электронными платформами, но и профессионалов технических отраслей, ИТ-специалистов, способных разрабатывать конкурентоспособные отечественные цифровые модели высокого уровня.

3. *Недостаточность собственных ресурсов.*

России не хватает опыта и технологической оснащённости для проведения цифровизации государственного управления своими силами, поэтому РФ приходится заимствовать иностранные подходы и методики, перенимать готовые технологии.

4. *Необходимость развитого горизонтального взаимодействия органов власти.*

Сейчас в России существует строгая иерархия власти. Однако цифровизация и бюрократическая пирамида – вещи несовместимые. Именно поэтому управленческая вертикаль должна приблизиться к более эффективным методам административного менеджмента, что создаст благоприятные условия для внедрения технологий.

5. *Риск того, что цифровые технологии могут быть использованы российской политической элитой для стабилизации режима и доказательства его легитимности, а вовсе не для оптимизации оказания государственных услуг и повышения уровня удовлетворенности общества.*

В РФ инициатива применения цифровых технологий в государственной службе продвигается сверху (указами Президента РФ, распоряжениями Правительства РФ, в которых цифровизация в сфере государственного управления называется приоритетной задачей). Внедрение технологий идёт сверху ещё и потому, что разработка электронных платформ предполагает государственную поддержку и финансирование.

6. *Риск усиления разрыва в обществе в связи с недоступностью технологий электронного правительства для части россиян.* Технически неграмотное население может оказаться отрезанным от участия в жизни страны.

Какие шаги по внедрению технологий в государственное управление уже предприняты в России?

Во-первых, в целях регулирования деятельности по использованию информационно-коммуникационных технологий в органах государственной власти было принято большое количество программ. Наиболее значимыми из них являются:

- ФЦП «Электронная Россия» (2002 – 2010 годы)⁵¹.

⁵¹ Постановление Правительства РФ от 28 января 2002 г. N 65 О федеральной целевой программе «Электронная Россия (2002 — 2010 годы)» (с изменениями и дополнениями). — URL: <https://base.garant.ru/184120/>.

- Концепция формирования в Российской Федерации электронного правительства до 2010 года⁵².
- Государственная программа «Информационное общество» (2011 – 2020 годы)⁵³.
- Системный проект электронного правительства Российской Федерации (2016 – 2020 годы)⁵⁴.

Реализация мероприятий по развитию электронного правительства началась в 2002 году с принятием Федеральной целевой программы «Электронная Россия» (2002 – 2010 годы) и продолжилась в рамках государственной программы «Информационное общество» (2011 – 2020 годы). Общая цель данных документов – «создание условий для реализации прав граждан на свободный доступ к информационным ресурсам и получению необходимых услуг, касающихся вопросов регулирования жизни и трудовой деятельности»⁵⁵. Данные правовые акты имели стратегический характер в рамках цифровизации государственного управления в РФ и стали основой для мероприятий, нацеленных на внедрение электронного правительства в России.

В мае 2018 года Президент РФ В.В. Путин подписал Указ «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 г.», где были определены задачи, которые необходимо выполнить правительству для реализации национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации»⁵⁶. Так, в качестве одного из ключевых показателей данной программы выделяют, что к 2024 году «60% граждан имеют цифровое удостоверение личности с квалифицированной электронной подписью»⁵⁷. Вероятность достижения подобного показателя невысока. Однако успешная реализация Национальной программы должна привести к формированию стабильной и надежной ИКТ-инфраструктуры в государственных органах, а также органах местного самоуправления. Прежде всего, предполагается обеспечение устойчивого и непрерывного функционирования важных для населения и бизнеса государственных сервисов.

Количество правовых актов в данной области внушительно, но их содержание абстрактно. Наступил ли реальный прогресс в области внедрения цифровых технологий в систему государственного управления? Каких практических результатов удалось достичь в этой области за два десятилетия?

1. Созданы цифровые каналы для доступа к государственным услугам: Единый портал государственных и муниципальных услуг, региональные порталы государственных и муниципальных услуг, официальные веб-сайты и порталы органов государственной власти и местного самоуправления.

⁵² Концепция формирования в Российской Федерации электронного правительства до 2010 года (одобрена распоряжением Правительства РФ от 6 мая 2008 г. N 632-р). — URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/93274/>.

⁵³ Постановление Правительства РФ от 15.04.2014 N 313 (ред. от 30.11.2019) Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Информационное общество (2011-2020)». — URL: <https://digital.gov.ru/ru/activity/programs/1/>.

⁵⁴ Системный проект электронного правительства Российской Федерации (2016-2020). — URL: <https://digital.gov.ru/uploaded/files/sistemnyii-proekt-elektronno-go-pravitelstva-rf.pdf>.

⁵⁵ Там же.

⁵⁶ Паспорт национального проекта «Национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации» (утв. президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 04.06.2019 N 7). — URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_328854/.

⁵⁷ Там же.

2. Создана Единая система идентификации и аутентификации, позволяющая пользоваться одним идентификатором для получения услуг различных ведомств.
3. Создана Государственная информационная система о государственных и муниципальных платежах, где каждый гражданин может узнать о своих обязательствах перед бюджетом РФ.
4. Передача документов в органах государственной власти начала осуществляться без участия граждан в рамках межведомственного электронного взаимодействия.
5. Часть документации переведена в электронный формат в целях облегчения доступа к информации.
6. Созданы такие порталы как: Российская общественная инициатива, Федеральный портал проектов нормативных правовых актов, Официальный интернет-портал правовой информации.

С каждым годом финансирование проектов, связанных с развитием электронного правительства, растет, однако, несмотря на все достижения, уровень цифровизации в России остаётся низким. Существует ряд значительных недостатков. Например, число услуг, предоставляемых «онлайн», ограничено небольшим перечнем. Кроме того, существует необходимость перевода государственных услуг в цифровой формат на всех стадиях и этапах их предоставления. До сих пор сохраняются процедуры устаревшего типа, требующие обязательного предоставления документов в бумажном формате.

Необходимо учредить отдельный государственный орган, ответственный за вопросы в сфере применения информационных технологий в государственном управлении и осуществляющий совершенствование электронного правительства. На данный момент эти функции распределены между Министерством цифрового развития, связи и массовых коммуникаций РФ, Министерством экономического развития РФ, а также рядом других отраслевых министерств. В нашей стране уже накоплен большой объём разнообразной информации по электронному правительству, существует множество разрозненных законодательных актов, проектов и программ, которые нужно упорядочить. Именно поэтому необходимо выделение отдельного ведомства.

Контроль за деятельностью государственных органов также можно осуществлять электронно. Например, можно создать электронную систему оценки эффективности деятельности государственных органов и отдельных государственных служащих.

Несомненным достижением является Указ Президента Российской Федерации от 09.05.2017 г. N203 «О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 годы». Стратегия направлена на повышение эффективности государственного управления и улучшение качества услуг. Среди её приоритетов – ориентированность на пользователя и создание мобильных приложений, конфиденциальность данных, межведомственные сервисы, анализ информации.

Цифровизация современной системы государственного управления и государственной службы РФ движется в правильном направлении, однако России не хватает опыта и знаний в данной области. Необходимо уделять особое внимание практической реализации проектов и программ, а не ориентироваться на составление нормативно-правовых актов. Тогда наша страна будет развиваться в условиях цифровой реальности.

Список литературы

1. Концепция формирования в Российской Федерации электронного правительства до 2010 года (одобрена распоряжением Правительства РФ от 6 мая 2008 г. N 632-р). — URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/93274/>.
2. Паспорт национального проекта «Национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации» (утв. президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 04.06.2019 N 7). — URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_328854/
3. Постановление Правительства РФ от 15.04.2014 N 313 (ред. от 30.11.2019) Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Информационное общество (2011-2020)». — URL: <https://digital.gov.ru/ru/activity/programs/1/>.
4. Постановление Правительства РФ от 28 января 2002 г. N 65 О федеральной целевой программе «Электронная Россия (2002 — 2010 годы)» (с изменениями и дополнениями). — URL: <https://base.garant.ru/184120/>.
5. Системный проект электронного Правительства Российской Федерации (2016-2020). — URL: <https://digital.gov.ru/uploaded/files/sistemnyii-proekt-elektronnogo-pravitelstva-rf.pdf>
6. The Worldwide Governance Indicators. The World Bank. — URL: <http://govindicators.org/>.
7. United Nations E-Government Survey 2014. — URL: <https://publicadministration.un.org/publications/content/PDFs/UN%20E-Government%20Survey%202014.pdf>.
8. United Nations E-Government Survey 2018. — URL: https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2018-Survey/E-Government%20Survey%202018_FINAL%20for%20web.pdf.
9. United Nations E-Government Survey 2020. — URL: [https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2020-Survey/2020%20UN%20E-Government%20Survey%20\(Full%20Report\).pdf](https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2020-Survey/2020%20UN%20E-Government%20Survey%20(Full%20Report).pdf).

МЕГАПРОЕКТ КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ: ОПЫТ СССР И СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ

Ключевые слова: *управленческая деятельность, мегапроект, виды мегапроектов, социально-экономическое развитие, системный подход, проектное управление, государственное управление экономикой, государственные проекты, развитие экономики, государственное управление СССР.*

Аннотация

Мегапроект представляет собой один из эффективных инструментов управления развитием общества и объект методологического знания, значение которого постоянно возрастает. В настоящее время особое значение приобретает разработка классификации мегапроектов, теоретических подходов и позиций к их анализу, раскрывающих особенности управленческой деятельности и систем управления по реализации мегапроектов, а также возникающие в процессе их реализации барьеры, риски и негативные процессы. В статье анализируются особенности опыта по реализации мегапроектов в СССР и современной Российской Федерации.

В конце первого десятилетия XXI века глобальная экономика и миропорядок вступили в эпоху трансформаций и кризисов, которые существенным образом изменили и повлияли на все сферы жизнедеятельности современного общества, породили новые риски и угрозы для его дальнейшего развития. Необходимо подчеркнуть, что развитие глобального мира, многочисленные достижения стран-лидеров XX века, во многом связаны и обусловлены реализацией многочисленных мегапроектов, которые коренным образом влияли на технологическое и техническое развитие определенных географических регионов мира, уровень благосостояния различных стран, перспективы развития технологий, науки, образования и экономики. В XX веке мегапроекты приобрели особое, стратегически важное национальное и международное значение, стали эффективным инструментом развития национальной экономики и международных отношений. Однако, следует отметить, что мегапроекты не являются продуктом и инструментом развития исключительно XX и начала XXI веков, они существовали во все эпохи и всегда служили катализаторами развития ремесел, технологий и знаний. Для каждой исторической эпохи характерны свои, особые формы мегапроектов, которые выражали и подчеркивали силу и величие религиозной и государственной власти, часто служили символами их единства, могущества и господства над пространством, временем, материальным и духовным мирами. В основе любого мегапроекта заложена определённая идея или идеал, реализация которых позволяет материализовать стратегические цели государственной власти. Во все исторические эпохи, творцами мегапроектов, определяющими их форму и содержание, становились люди обладавшие специализированными знаниями, навыками и «искусствами» – архитекторы,

**Гвозданный Вячеслав Афанасьевич* — канд. филос. наук, доцент кафедры теории и технологий управления факультета глобальных процессов Московского государственного университета имени М.В. Ломоносова, г. Москва, Россия; *Мирзабеков Нияз Рзаевич* — студент бакалавриата факультета глобальных процессов Московского государственного университета имени М.В. Ломоносова, г. Москва, Россия.

учёные, строители, ремесленники, инженеры, которые могли воплотить и реализовать сформулированный замысел власти. К таким реализованным мегапроектам в истории развития цивилизаций мира относятся 7 чудес света, Великая Китайская стена, пирамиды древних цивилизаций Америки, дороги Римской империи, архитектурные ансамбли Юго-Восточной Азии и Индии, китайский флот Чжэн Хэ и многие другие. В истории России к реализованным мегапроектам, имевшим большое национальное и международное значение, относятся строительство новой столицы страны – Санкт-Петербурга и освоение Дикого Поля, превращенного в Новороссию. Однако фундаментальных трудов, посвященных истории разработки, создания и реализации мегапроектов в различных цивилизациях, обобщению такого опыта, до настоящего времени не создано.

Особенностью современной эпохи является то, что количество и тип реализованных мегапроектов является важным индикатором и показателем экономических и военных достижений и потенциала лидеров глобального мира – КНР, США, Российской Федерации, Евросоюза, Индии и ряда других государств. С середины XX века стратегическая значимость мегапроектов постоянно возрастает, оказывая существенное влияние на международные отношения и глобальные процессы. Мегапроекты стали эффективным инструментом развития национальной экономики и международных отношений в современном мире.⁵⁸

Исследование феномена «мегапроект» является относительно новым направлением в науке. Обстоятельное обсуждение мегапроектов началось в 1992 году на заседаниях Организации по экономическому сотрудничеству и развитию.⁵⁹ С конца XX века интерес к этой проблематике растёт, а количество научных трудов постоянно увеличивается. Ряд авторов связывает увеличение количества исследований в сфере мегапроектов с увеличением темпов технического прогресса, эволюцией общественной жизни и революцией в сфере проектной деятельности.⁶⁰ Другие авторы обосновывают мысль, что мегапроекты способствуют освоению новых территорий и быстрому развитию инфраструктуры, которая по своим масштабам и значению сильно сказывается на жизни людей и социально-политических процессах в обществе. По мнению Б. Фливбьорга, мегапроект – это «крупномасштабные, сложные предприятия, которые обычно стоят 1 миллиард долларов и более, на разработку и создание уходит много лет, с участием множества государственных и частных заинтересованных сторон, трансформирующие и затрагивающие миллионы людей».⁶¹ Другие авторы обращают внимание на то, что «мегапроекты выходят на первый план в новой «политике пространства», поскольку инфраструктура все больше развивается как мегапроект» и именно вследствие этого, количество новых мегапроектов за последние десятилетия значительно увеличилось, но при этом их документация о влиянии на экологию, экономических показателей, отличается скудным характером».⁶² По мнению многих авторов, мегапроекты обладают парадоксом – несмотря на низкие показатели эффективности многих

⁵⁸ Силантьева Ю.В. Конкурентоспособность Российской Федерации и и направления ее повышения // Современная конкуренция. 2013. — №5 (41). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/konkurentosposobnost-rossiyskoy-federatsii-i-napravleniya-ee-povysheniya-1> (дата обращения: 27.05.2021).

⁵⁹ Megascience Forum. Официальный сайт Организации экономического сотрудничества и развития. — URL: <https://www.oecd.org/> (дата обращения: 31.05.2021).

⁶⁰ Söderlund J. The past and the present of megaprojects // Project management journal. 2017. — Pp. 7–9.

⁶¹ Flyvbjerg B. The Oxford handbook of megaproject management. London. Oxford Academ. 2015. — Pp. 4–5.

⁶² Morris P. W. G., Hough G.H., The Anatomy of Major Projects: A Study of the Reality of Project Management. New York. John Wiley & Sons. 1987. — P. 54.

мегапроектов, их число постоянно растёт. Данный парадокс объясняется тем, что мегапроект имеет не только экономическое, но и политическое, военное, идеологическое значение. В то же время реализация мегапроекта – это определённый риск. Поэтому при создании и реализации современного мегапроекта необходимо помнить о том, что:

1. Мегапроекты изначально рискованны из-за больших масштабов планирования, вложенных интерфейсов и сложности. Обычно от первоначального планирования до завершения проекта проходит от нескольких лет до нескольких десятилетий.

2. Мегапроектами часто руководят планировщики и менеджеры, не имеющие полного понимания и опыта в данной области, что может привести к слабому лидерству и дисфункциональным конфигурациям лидерства. Трудно интегрировать знания в профессиональные и дисциплинарные области знаний.

3. Мегапроекты, как правило, представляют собой процессы с участием множества заинтересованных сторон с различными и противоречивыми институциональными предпосылками. Часто бывает трудно установить механизмы управления между институциональными режимами и культурами.⁶³

4. Мегапроекты часто строятся на нестандартных технологиях и дизайне, что формирует склонность к уникальности среди планировщиков и менеджеров, которые склонны рассматривать свои проекты как сложные по сравнению с другими проектами.

5. Мегапроекты, как правило, перегружены и сосредоточены на определенной концепции проекта, на ранней стадии, что создает препятствия для поиска альтернатив.

6. Мегапроекты – это как большой бизнес, который может создать проблемы принципала – агента и предвзятость оптимизма. Трудно оценить эффективность, причинно-следственные связи и управлять эффективностью, поскольку существует так много факторов, потенциально влияющих на конкретную причину действия.

7. Масштаб мегапроекта и уровень амбиций существенно изменятся в течение срока реализации проекта. Участники учатся чему-то на этом пути, решения, которые считались подходящими, оказываются устаревшими, и другие вещи входят в проект позже.

8. Мегапроекты – это высокорисковые мероприятия с чрезмерным воздействием «чёрных лебедей»⁶⁴ (экстремальные события с массово негативными исходами).

9. Мегапроекты часто не учитывают сложности и незапланированности событий, присущих их реализации.

10. Мегапроекты строятся на дезинформации о затратах, сроках, выгодах и рисках. Результатом является «перерасход средств, задержки и дефицит выгод, которые подрывают жизнеспособность проекта во время его реализации и эксплуатации».⁶⁵ Большинство зарубежных авторов рассматривают мегапроекты как масштабные, с использованием достижений современных технологий, инфраструктурные проекты.

⁶³См. *Dille T., Söderlund J.* Managing inter-institutional projects: The significance of isochronism, timing norms and temporal misfits. Stockholm. International Journal of Project Management. 2011. — Pp. 480–490.

⁶⁴См.: *Taleb N.N.* Black Swans and the Domains of Statistics // *The American Statistician*. 2007. — Vol. 61. — N. 3. — Pp.198–200. — DOI: 10.1198/000313007X219996. — URL: <https://www.semanticscholar.org/paper/Black-Swans-and-the-Domains-of-Statistics-Taleb/c4070ae12271db305f2d61eeba4cb3a88cd02108>. (Сноска исправлена редактором в соответствии со списком литературы).

⁶⁵См. *Flyvbjerg B.* Introduction: The iron law of megaproject management. Oxford. Oxford University Press. 2008. — Pp. 1–18.

В российской литературе существует большое количество различных формулировок понятия «мегапроект». В стратегии развития науки и инноваций в Российской Федерации на период до 2020 года мегапроектом называют «важнейший инновационный проект государственного значения».⁶⁶ Профессор ВШЭ А.Скопин считает, что «мегапроект – это проект стоимостью от 1 трлн рублей, обладающий уникальными характеристиками на территории страны, с участием не только бизнеса, но и государства, причем на федеральном уровне».⁶⁷ Важной особенностью мегапроектов является то, что на данный момент не существует единой методологической базы, позволяющей обеспечить оптимальные условия и подходы для реализации и управления мегапроектом. В каждом конкретном случае подходы и управленческие решения к реализации утверждённого мегапроекта выбираются и разрабатываются коллективом проектной команды и её руководителем. Одну из наиболее подробных характеристик мегапроектов среди отечественных исследователей даёт А.М. Королёв. Он выделяет и обращает внимание на следующие признаки мегапроекта:

- мегапроект отличается высоким уровнем капиталовложений и трудовых затрат;
- структура мегапроекта определена планом и стратегией реализации. (С одной стороны, кажется, что любой проект регулируется планом и стратегией, что нельзя сказать о крупных международных проектах, стратегия которых формируется из стратегий нескольких проектов);
- реализация мегапроекта занимает 5 и более лет;
- как правило, в мегапроектах принимают участие иностранные государства;
- достижение конкретной цели происходит по факту реализации;
- объём капиталовложений превышает 1 миллиард долларов;
- объём трудозатрат – 17–22 миллионов человеко-часов;
- мегапроекты обладают сложной системой управления с координацией на региональном уровне;
- мегапроекты оказывают влияние на социальную среду в регионе (местный, региональный, федеральный уровни).⁶⁸

По мнению авторов данной статьи, не инвестиционные проекты определяют особенности мегапроекта, а именно цель, тип и специфика мегапроекта определяют характер инвестиционных проектов, обеспечивающих его реализацию.

В настоящее время существуют различные подходы к классификации мегапроектов.⁶⁹ Обобщая представленные в научной литературе классификации, можно выделить

⁶⁶ Стратегия развития науки и инноваций в Российской Федерации на период до 2020 года (утв. Межведомственной комиссией по научно-инновационной политике (протокол от 15.02.2006 N 1). Официальный сайт Правительства России. — URL: <http://government.ru/docs/9282/> (дата обращения: 27.05.2021).

⁶⁷ Рыбакова Т. Мегапроекты против рецессии // Коммерсант. Приложение. — №174. — 25.09.2013. — С. 18. — URL: <http://www.kommersant.ru/doc/2303944> (дата обращения: 31.05.2021).

⁶⁸ Королёв А.М. Крупные международные проекты и их характерные особенности относительно существующего понятия «Мегапроект» // ТДР. 2015. — №1-2. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kрупnye-mezhdunarodnye-proekty-i-ih-harakternye-osobennosti-otnositelno-suschestvuyushchego-ponyatiya-megaproekt> (дата обращения: 27.05.2021).

⁶⁹ См.: Калаврий Т.Ю. Методические подходы к классификации мегапроектов социально-экономического развития // Вестник Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова. 2014. — № 10. — С. 89-97; Кекелева С.В. Мегапроект как инструмент реализации инновационного подхода в социально-экономическом развитии России // Социальные и гуманитарные знания. 2016. — Т. 2. — № 3. — С. 12–14.

следующие основные классификационные признаки, отражающие основные характеристики мегапроектов:

- цели мегапроекта;
- сфера и направление мегапроекта;
- масштаб и уровень участников мегапроекта;
- источники финансирования;
- длительность реализации мегапроекта.

По мнению авторов данной статьи, необходимо учитывать и такие классификационные признаки, как влияние мегапроекта на систему глобального разделения труда и международные отношения.

В СССР и современной Российской Федерации накоплен громадный опыт реализации мегапроектов в различных сферах жизнедеятельности общества. Из отсталой, разрушенной мировой и гражданской войнами страны, в результате образования и развития СССР, советского государства, успехам в реализации «Красного проекта», страна превратилась во вторую сверхдержаву мира. Этот статус цивилизационного развития был обеспечен реализацией уникальных и многочисленных мегапроектов в различных сферах общественной жизни, государственным планированием, социально-экономическим проектированием и эффективной (до определенного времени) административно-командной системой. Перечисленные инструменты управления использовались системно. Они, а также культурная революция и энтузиазм широких масс трудящихся, обеспечили в кратчайшие сроки быстрый рост экономики и преодоление технологического отставания от наиболее развитых стран Запада. Необходимость таких невиданных в истории темпов экономического роста, стратегических целей и подходов к управлению народным хозяйством обосновал И.В. Сталин на первой Всесоюзной конференции работников социалистической промышленности 4 февраля 1931 г. Он говорил: «Мы отстали от передовых стран на 50–100 лет. Мы должны пробежать это расстояние в десять лет. Либо мы сделаем это, либо нас сомнут. *Вот что диктуют нам наши обязательства перед рабочими и крестьянами СССР*»⁷⁰. К началу Второй мировой войны СССР, за счет реализации важнейших мегапроектов, стал второй страной по мощи экономического потенциала в мире.⁷¹ На этой позиции, второй сверхдержавы мира, СССР оставался до момента своего разрушения. Экономическая мощь позволила советской стране реализовать атомный и космический мегапроекты, которые обеспечили стратегический ядерный военный паритет с США и объединенным Западом, что исключило возможность развязывания мировой термоядерной войны. Реализация мегапроекта коллективизации в сельском хозяйстве ликвидировала проблему голода в стране. СССР входил в десятку стран с наилучшим уровнем питания (**7-е место в 1990 г.**, 40-е – 1996 г.). Имея 6% населения Земли, СССР производил, по разным оценкам, 13-16% продовольствия в мире.⁷²

В СССР были реализованы сотни мегапроектов в различных сферах жизни общества. Некоторые перспективные мегапроекты после смерти И.В. Сталина были свернуты. Это Главный Туркменский канал, Трансполярная магистраль, Сахалинский тоннель, РЛС

⁷⁰ Сталин И.В. «О задачах хозяйственников». Сочинения Т.13 — М., Гос. изд-во полит. лит., 1951. — С. 39.

⁷¹ ТОП-10 экономик мира в 1940 г. Официальный сайт «Youtesla.ru»// URL: <https://youtesla.ru/top-10-ekonomik-mira-v-1940-gody> (дата обращения 29.05.2021).

⁷² Феномен Сталина. — М.-Краснодар: Изд. Моск. ун-та. 2003. — С. 55

«Радуга» и другие мегапроекты.⁷³ Также необходимо отметить мегапроекты по преобразованию природы: «Сталинский план преобразования природы – комплексная программа научного регулирования природы в СССР, осуществляемая в конце 40-х – начале 50-х годов. В соответствии с этим планом предстояло посадить лесные полосы, чтобы преградить дорогу суховеям и изменить климат на площади 120 миллионов гектаров, равной территории Англии, Франции, Италии, Бельгии и Нидерландов вместе взятых ... Всего планировалось высадить более 4 млн. га леса. Одновременно ... было создано около 4 тыс. водохранилищ, вмещающих 1200 кубических километров воды»⁷⁴. Все проекты начали сворачиваться с 1954 г.

Среди крупномасштабных мегапроектов, реализованных в СССР во второй половине XX в., рельефно выделяются следующие мегапроекты:

- Атомный проект;
- Космический проект (программа);
- мегапроект (программа) сверхглубокого бурения («космический полет в недра Земли» на глубину 12266 м – мировой рекорд. Мегапроект законсервирован в 1992 г.⁷⁵);
- освоение нефтегазовых месторождений Западной Сибири;
- сделка века «Газ – трубы», ставшая началом долгой истории советско-германских и советско-европейских соглашений и сотрудничества в энергетической сфере, которое продолжается до настоящего времени;

- строительство Байкало-Амурской магистрали. В СССР наряду с единой энергетической системой СССР (ЕЭС) была создана крупнейшая в мире Единая система газоснабжения (ЕСГ). Как пишет один из организаторов строительства трубопроводного транспорта в нашей стране Р.М. Шарипов «за 18 лет (1973-1991 гг.) на промыслах были созданы мощности по ежегодной добыче и подготовке к транспортировке 760 млрд. куб. м газа и 509 млн. т нефти. Введены в действие 329 тыс. км трубопроводов, в том числе 195 тыс. км магистральных, 324 нефтеперекачивающие и 660 компрессорных станций, газоперерабатывающие заводы общей мощностью 41 млрд. куб. м переработки газа в год... В состав ЕСГ входили около 200 газовых и газоконденсатных месторождений, 46 подземных хранилищ газа, 6 газоперерабатывающих заводов, 4400 газораспределительных станций, более 220 тыс. км магистральных газопроводов, компрессорных станций общей установленной мощностью 50 млн. кВт. Все эти объекты технологически неразрывно связаны между собой. В СССР газом пользовались 227 млн. человек. Газ широко применялся в различных отраслях промышленности. С использованием газа производилось 93% чугуна, 50% мартеновской стали, 49% проката черных металлов, 71 % клинкера (цемента), 89% листовой стали, 90% аммиака, 45% сборного железобетона. Электростанции расходовали 36% общего потребления газа в стране, доля газа в топливном балансе электростанций составляла 51%. Были построены десятки новых современных городов и

⁷³ 6 мегапроектов Сталина, которые похоронил Хрущёв. Информационный портал Life.ru. — URL: <https://life.ru/p/1243458> (дата обращения: 30.05.2021).

⁷⁴ Машков В. Сталинская система управления экономикой в прошлом и будущем. <https://zavtra.ru/blogs/stalinskaya-sistema-upravleniya-ekonomikoj-v-proshlom-i-v-buduschem> (дата обращения 31.05.2021).

⁷⁵ См. Лобанов К.В., Горностаева Т.А., Прокофьев В.Ю., Чичеров М.В. Кольская сверхглубокая – космический полет в недра Земли. / В кн.: Смирновский сборник – 2020.: Научно-литературный альманах / Гл. ред. В.И. Старости; Фонд им. академика В.И. Смирнова. — М.: МАКС Пресс, 2020. — С.75.

сотни поселков».⁷⁶ Реализация данных мегапроектов оказала громадное влияние на развитие науки, образования, экономики, технологий, повышение благосостояния населения и развитие международного сотрудничества.

В современной Российской Федерации, на протяжении последних 30 лет, мегапроекты играли и играют важную роль в развитии экономического потенциала страны. В XXI веке количество мегапроектов, реализуемых в РФ, значительно увеличилось.⁷⁷ В настоящее время в РФ реализуются либо были реализованы около 150 мегапроектов по 31 различному направлению (с 2015 года). Приоритет в реализации мегапроектов принадлежит следующим отраслям:

- нефте- и газоперерабатывающая, нефте- и газохимическая промышленность – 35 мегапроектов;
- освоение нефтяных и газовых месторождений – 10 мегапроектов;
- атомная энергетика – 21 мегапроект;
- железные дороги – 17 мегапроектов;
- автомобильные дороги.

В реализации многих мегапроектов активно участвуют иностранные партнеры. Главным партнером России по мегапроектам является Китай, а основным направлением и отраслью сотрудничества с данными странами является «атомная энергетика». Это объясняется рядом факторов:

- КНР – стратегический партнёр России на мировой арене. Подходы обеих стран к принципиальным вопросам современного миропорядка и ключевым международным проблемам совпадают или близки;⁷⁸

- Россия обладает значительными разведанными запасами урановых руд и промышленностью по их добыче и переработке;

- Россия является мировым лидером по обогащению урана.⁷⁹ Неслучайно Российская Федерация занимает лидирующие позиции в реализации таких международных мегапроектах, как:

- международный экспериментальный термоядерный реактор (ITER);
- европейский рентгеновский лазер на свободных электронах XFEL;
- ускоритель FAIR и ряде других.

Это доказывает, что участниками мегапроекта являются страны, имеющие определенный потенциал, разработки в данной области.⁸⁰

По мнению А.А. Шалимова, для того, чтобы улучшить реализацию мегапроектов в России необходимо:

⁷⁶ Шакиров Р.М. Не потерять бы России трубопроводное могущество. — Уфа: Скиф, 2008. — С. 339.

⁷⁷ Российские мегапроекты. Русский эксперт. —

URL:

<https://ruxpert.ru/%D0%A0%D0%BE%D1%81%D1%81%D0%B8%D0%B9%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B5%D> (дата обращения: 29.05.2021).

⁷⁸ О российско- китайских отношениях стратегического партнерства. Официальный сайт МИД РФ. — URL: <https://www.mid.ru/strategiceskoe-partnerstvo-s-kitaem> (дата обращения 27.05.2021).

⁷⁹ Генерация электроэнергии. Официальный сайт Росатом. — URL: <https://www.rosatom.ru/production/generation> (дата обращения 30.05.2021).

⁸⁰ Участие России в проекте ИТЭР. Livejournal.ru// URL: <https://tnenergy.livejournal.com/364.html> (дата обращения: 28.05.2021).

- привлечь большое количество соинвесторов в лице как физических, юридических лиц, так и государства;

- Россия, как и любое государство должно минимизировать риски мегапроекта.

Для минимизации рисков необходим постоянный контроль готовности внесения изменений в проект. Важность данной перспективы в том, что мегапроект приносит большое количество рисков (финансовых, технических, экологических и т.д.);

- основная задача России, как и любого государства, реализующего мегапроекты, заключается в достижении социально-экономического эффекта и повышения благосостояния народа. Важно отметить, что с учетом экспортно-сырьевой ориентации России, которая несёт за собой и негативные последствия,⁸¹ Российская Федерация должна способствовать притоку инвестиций в данный сектор экономики и реализовывать мегапроекты, в том числе и международные. Яркими примерами подобных проектов являются: «Северный поток – 2», «Сила Сибири – 1», «Сила Сибири – 2», «Турецкий поток» и другие. Помимо этого, важнейшей перспективой развития России в данной отрасли является сокращение в экспорте доли сырой нефти – 28,7 %.

В заключении необходимо подчеркнуть, что современная Российская Федерация имеет уникальный опыт в реализации различных мегапроектов. Она стала одним из главных игроков на международной арене в сфере реализации международных мегапроектов, в особенности в атомной энергетике и сфере науки. Это открывает для нашей страны новые возможности для развития и укрепления взаимовыгодных связей и отношений с различными странами мира.

Список литературы

1. Стратегия развития науки и инноваций в Российской Федерации на период до 2020 года (утв. Межведомственной комиссией по научно-инновационной политике (протокол от 15.02.2006 N 1). Официальный сайт Правительства России. — URL: <http://government.ru/docs/9282/> (дата обращения: 27.05.2021).
2. О российско-китайских отношениях стратегического партнерства. Официальный сайт МИД РФ. — URL: <https://www.mid.ru/strategiceskoe-partnerstvo-s-kitaem> (дата обращения: 27.05.2021).
3. *Королёв А.М.* Крупные международные проекты и их характерные особенности относительно существующего понятия «Мегапроект» // ТДР. 2015. — №1-2. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kрупnye-mezhdunarodnye-proekty-i-ih-harakternye-osobennosti-otnositelno-suschestvuyuschego-ponyatiya-megaproekt> (дата обращения: 27.05.2021).
4. *Силантьева Ю. В.* Конкурентоспособность российской федерации и направления ее повышения // Современная конкуренция. 2013. — №5 (41). — С. 103–108. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/konkurentosposobnost-rossiyskoy-federatsii-i-napravleniya-ee-povysheniya-1> (дата обращения: 27.05.2021).
5. *Сталин И.В.* Сочинения Т.13 — М.: Гос. изд-во полит. лит., 1951. — 69 с.

⁸¹ Тенденции развития нефтегазовой отрасли в 2019 году. АНО ДПО «СНТА»// URL: <https://www.snta.ru/press-center/tendentsii-razvitiya-neftegazovoy-otrasli-v-2019-godu> (Дата обращения 28.05.2021)

6. Феномен Сталина / Под ред. Ю.М. Осипова, Е.С. Зотовой. — М.– Краснодар: Изд. Моск. ун-та. 2003. — 559 с.
7. Шакиров Р.М. Не потерять бы России трубопроводное могущество. — Уфа: Скиф, 2008. — 358 с.
8. Калаврий Т.Ю. Методические подходы к классификации мегапроектов социально-экономического развития // Вестник Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова. 2014. — №10. — С. 89-97.
9. Кекелева С.В. Мегапроект как инструмент реализации инновационного подхода в социально-экономическом развитии России // Социальные и гуманитарные знания. 2016. — Т. 2. — № 3. — С. 12–14.
10. Лобанов К.В., Горностаева Т.А., Прокофьев В.Ю., Чичеров М.В. Кольская сверхглубокая — космический полет в недра Земли. — В кн.: Смирновский сборник – 2020.: Научно-литературный альманах / Гл. ред. В.И. Старостин; Фонд им. академика В.И. Смирнова. — М.: МАКС Пресс, 2020. С.69–95.
11. Генерация электроэнергии. Официальный сайт Росатом. — URL: <https://www.rosatom.ru/production/generation> (дата обращения: 30.05.2021).
12. Машков В. Сталинская система управления экономикой в прошлом и будущем. <https://zavtra.ru/blogs/stalinskaya-sistema-upravleniya-ekonomikoj-v-proshlom-i-v-buduschem> (Дата обращения: 31.05.2021)
13. Рыбакова Т. Мегапроекты против рецессии. Коммерсант. Приложение. №174. 25.09.2013. С. 18.// URL: <http://www.kommersant.ru/doc/2303944> (Дата обращения: 31.05.2021)
14. Российские мегапроекты. Русский эксперт// URL: <https://ruxpert.ru/%D0%A0%D0%BE%D1%81%D1%81%D0%B8%D0%B9%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B5> (Дата обращения: 29.05.2021)
15. Тенденции развития нефтегазовой отрасли в 2019 году. АНО ДПО «СНТА»// URL: <https://www.snta.ru/press-center/tendentsii-razvitiya-neftegazovoy-otrasli-v-2019-godu> (Дата обращения: 28.05.2021)
16. ТОП-10 экономик мира в 1940 г. Официальный сайт «Youtesla.ru»// URL: <https://youtesla.ru/top-10-ekonomik-mira-v-1940-gody> (Дата обращения: 29.05.2021)
17. Участие России в проекте ИТЭР. Livejournal.ru// URL: <https://tnenergy.livejournal.com/364.html> (Дата обращения: 28.05.2021)
18. ИТЭР Россия. Проектный центр ИТЭР Росатом// URL: https://www.iterrf.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=4 (Дата обращения: 30.05.2021)
19. 6 мегапроектов Сталина, которые похоронил Хрущёв. Информационный портал Life.ru// URL: <https://life.ru/p/1243458> (Дата обращения: 30.05.2021)
20. Dille Th., Söderlund J. managing inter-institutional projects: the significance of isochronism, timing norms and temporal misfits // International journal of project management. 2011. — May. — N. 29 (4). — Pp. 480–490.
21. Flyvbjerg B. Introduction: The iron law of megaproject management. The Oxford Handbook of Megaproject Management. Oxford University Press, 2017. — 568 p.
22. Megascience Forum. Официальный сайт Организации экономического сотрудничества и развития// URL: <https://www.oecd.org/> (дата обращения: 31.05.2021).

23. *Söderlund J.* The past and the present of megaprojects. December 2017. // *Project Management Journal*. — Vol. 48. — N. 6. — Pp. 5–16.
24. *Peter W. G. Morris* and *George H. Hough*, *The Anatomy of Major Projects: A Study of the Reality of Project Management*. New York: John Wiley & Sons. 1987. — 338 p.
25. *Taleb N.N.* Black Swans and the Domains of Statistics // *The American Statistician*. 2007. — Vol. 61. — N. 3. — Pp.198–200. —DOI: 10.1198/000313007X219996. — URL: <https://www.semanticscholar.org/paper/Black-Swans-and-the-Domains-of-Statistics-Taleb/c4070ae12271db305f2d61eeba4cb3a88cd02108>.

ЦИВИЛИЗАЦИОННЫЙ КОД КАК МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ БУДУЩИМ: СОЦИАЛЬНО-ПОЛИТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

Ключевые слова: *цивилизационный код, цивилизация, парадигма, управление, духовность, система ценностей, нация, смысл жизни, национальная идея, идеология, патриотизм, историческая память.*

Аннотация

В статье обосновывается необходимость разработки цивилизационного кода как механизма управления развитием общественных процессов, влияющих на решение важных социально-экономических и духовно-нравственных проблем. В рамках данного подхода предлагается авторское понятие цивилизационного кода, его характерных признаков и оснований, среди которых: смысл жизни и историческая память, традиции и ценности, национальная идея и менталитет и др. В то же время, автором предлагается парадигма воздействия органов государственного управления и социальных субъектов различных уровней на развитие цивилизационных отношений, формирование ценностей и взглядов, идеалов и интересов, убеждений и норм, существующих в обществе в рамках исследования цивилизационного кода.

Современная реальность сопряжена с угрозами и рисками, изменениями баланса сил и передела сфер влияний, неопределенностью и непредсказуемостью, экзистенциальным кризисом и пертурбациями в обществе. Происходит разрушение традиций, деформация и обесценивание человеческих ценностей, уничтожение исторической памяти. Один из самых страшных ударов по человечеству нанес коронавирус, который не только пошатнул экономику всех государств и показал уровень компетенции управленческих структур, но и заставил многих людей пересмотреть свои взгляды на мироздание и жизнь, ее сущность и смысл.

Современный мир нуждается в принципиально новой теории. Ею может стать теория цивилизационного кодирования, позволяющая выйти за рамки научной рефлексии, осмыслить проблему «как развиваться, куда и как идти?», детерминировать действия цивилизационно ориентированных субъектов, направленных на воплощение стратегических замыслов, предложить реформирование системы развития цивилизации на технологическом, системном и структурном уровнях и стать настоящей потребностью общества⁸².

Теория цивилизационного кодирования является уникальным механизмом изучения и управления общественными процессами, влияющими на развитие личностей и социумов. «В ее основе находится идея поиска субъективных факторов и объективных причин формирования будущего национальных структур, изменение структуры цивилизационного моделирования, осуществляющей модернизацию контуров власти, формирование парадигмы

* Надольская Виктория Ивановна — аспирант, ГНУ «Институт социологии Национальной академии наук Беларуси», г. Минск, Республика Беларусь, эл.почта: fanny.black@mail.ru.

⁸² Котляров И. В. Социально-политическая ситуация как фактор цивилизационного кода / И. В. Котляров // Социологический альманах: научное издание / Национальная академия наук Беларуси, Институт социологии / гл. ред. И. В. Котляров. Выпуск №9. — Минск: Беларуская навука, 2018. — С. 15–28.

цивилизационного развития общества, выражение ее в виде цивилизационного кода, создание образов будущего социумов и определение направлений и траектории движения к нему. Кодирование является одним из важнейших видов познавательной деятельности, играющей важную роль в творческом развитии научного знания. Оно характеризуется вероятностным характером, многовариантностью, сложными характеристиками и параметрами, иногда выраженными в виде качественно-содержательных, ценностно-ориентирующих оценок, но в тоже время обладающими значительными информационными и аналитическими ресурсами и возможностями. Суть теории цивилизационного кодирования – в научном исследовании социальной реальности, радикальном переосмыслении представлений о ней, конкретных предложениях ее реформирования и целенаправленном движении к лучшему завтра»⁸³.

Системообразующим, основополагающим фактором данной теории является «код». Дефиниция «код» заимствована из понятийного аппарата точных наук. Впервые она появилась в вычислительной технике, кибернетике, математике и генетике. Ч. Петцольд в своей книге «Код», посвященной изучению компьютерных технологий, приводит следующие значения данного термина «code», взятого из нового большого англо-русского словаря под общим руководством Ю.Д.Апресяна и Э.М. Медниковой:

- 1) кодекс, свод законов; законы, принципы (*чести, морали и т. п.*);
- 2) код (азбука Морзе; телеграфный код); шифр;
- 3) *биол.* генетический код;
- 4) *вчт.* программа (*особ. прикладная*);
- 5) *ком.* маркировка; шифр, индекс (*продукта*);

Анализируя термин код, Ч. Петцольд в своем учебнике говорит о том, что, хотя коды иногда и ассоциируются с какой-то тайной, чаще их используют для других целей. Код – это средство коммуникации и в определенном смысле он составляет основу любого человеческого общения. Это своеобразная система для обмена информацией⁸⁴.

В современной науке термин «код» получил широкое применение и под ним можно понимать совокупность (комплект) знаков (символов) и определенных правил, при помощи которых информация может быть представлена (закодирована) в виде набора символов для ее передачи, обработки и хранения. Другими словами, код – это модель, алгоритм формирования конкретных процессов, событий и явлений. В криптографии код обозначает секретное, условленное сочетание цифр или букв, дающее право доступа куда-либо или к чему-либо. В психологии коды предстают, прежде всего, как системы ожиданий. Генетика обнаруживает коды наследственной информации – своеобразные системы «записи» в молекулярной форме.

Понятие код также широко используется в социальной коммуникации, где с помощью объектов предметного мира передается информация. Белорусский ученый Ленсу Я.Ю. приводит следующее определение кода, взятое из теории информации: «Код – система трансформации сообщения в форму, подходящую для передачи его по каналу связи, другими

⁸³ Котляров И.В. Зачем ломать цивилизационный код белорусского общества (социологическое измерение) // Иппокрена. 2017. — №1. — С. 137.

⁸⁴ Петцольд Ч. Код. Тайный язык информатики. // М.: Издательско-торговый дом «Русская Редакция», 2020. — С. 512.

словами, язык, на котором передается информация»⁸⁵. По мнению ученого, код может выступать в разных формах. Эти формы укладываются в классификацию кодов, предложенную в свое время У.Эко: коды восприятия, коды узнавания, код передачи, тональные коды, иконические коды, иконографические коды, коды вкуса и сенсорные вкусы, риторические коды, стилистические коды, коды бессознательного⁸⁶.

Для осуществления передачи информации с помощью объектов предметного мира в качестве кода используется также такой феномен, как ритуал, то есть выработанный обычаем или установленный порядок совершения чего-либо. Ритуал также можно отнести к кодам передачи. В ритуалах часто используются различные вещи, играющие символическую роль, ритуал же, выступающий в виде системы обрядов, служит кодом для передачи сообщений с помощью этих вещей. Не зная смысла (кода) ритуала, нельзя понять в нем символы и знаки, прочесть сообщение, которое транслируется.

Если рассматривать понятие «код» как совокупность знаков и символов, тогда имеет смысл обратить внимание на такую науку как семиотика, которая изучает знаковые системы. Джон Фiske разделил семиотику на три следующие сферы: знак сам по себе; коды или системы, в которых образуются знаки; культура, в рамках которой реализуются эти коды.

Умберто Эко видит в составе общей семиотики теорию кодов и теорию производства знаков и определяет понятие «код» как «систему коммуникативных конвенций, парадигматически соединяющих элементы, серии знаков с сериями семантических блоков (или смыслов) и устанавливающих структуру обеих систем: каждая из них управляется правилами комбинаторики, определяющими порядок, в котором элементы (знаки и семантические блоки) синтагматически выстроены»⁸⁷.

Исследуя понятие «цивилизационный код», следует ответить на вопрос о сущности самого понятия «код», какие элементы, ценности, нормы, традиции, жизненные смыслы он в себя включает, как передать все это будущим поколениям и поставить на службу государству. Понимая под словом «код» набор неких символов, отметим его особенности: «символ без сопротивления проходит по коммуникативным сетям любого вида; символ должен привлекать, чтобы обойти фильтры невнимания и недоверия, присутствующие в каждом из нас; символ имеет больше шансов закрепиться в долговременной памяти. Мы не просто скользим по нему взглядом, а реагируем и запоминаем. Мир символов, в свою очередь, образует некую символическую действительность. Человек тоже становится символом, поскольку только таким его может принять к себе символическая действительность»⁸⁸.

Российский ученый В.Н. Лексин, в свою очередь, отметил, что «любой код, и код цивилизационный в том числе, это некая совокупность средств, биологического, социокультурного характера, посредством которого определенный набор ценностей воспроизводится в поколениях. Код – это то, что можно передать от одного поколения другому поколению, от одного человека другому человеку, от одного государства другому государству. Суть того, что в них образуется – в человеке, в государстве или в цивилизации в целом... И материальной его составляющей, такой содержательной его частью являются

⁸⁵ Ленсу Я.Ю. Коды в процессе социальной коммуникации, осуществляемые с помощью объектов предметного мира. // Инновационные образовательные технологии. 2017. — № 2. — С. 73.

⁸⁶ Там же.

⁸⁷ Почепцов Г.Г. Семиотика. — М.: Рефл-бук, 2012. — С. 67.

⁸⁸ Почепцов Г.Г. Семиотика — М.: Рефл-бук, 2012.

ценности, в данном случае цивилизационные ценности, которые передаются. Код – это способ передачи цивилизационных ценностей как таковых»⁸⁹.

Особым смыслообразующим компонентом цивилизационного кодирования является дефиниция «будущее». Будущее – это то, что еще не наступило, но вполне может наступить, это время и события, следующие за настоящим. Будущее вытекает из конкретных действий человека и влияния на нынешнее состояние различных внешних компонентов и факторов. Будущее уже содержится в настоящем, а его возникновение обусловлено цепью предыдущих исторических событий, избежать влияния которых невозможно. Оно трудно предсказуемо, так как на его ход может повлиять любое случайное явление. Прогнозирование и моделирование будущего может привести к новому пониманию реальности, где прошлое, настоящее и будущее тесно переплетены, отражая четкую направленность цивилизационных изменений.

Стержневым понятием методологии цивилизационного кодирования как движения к будущему является дефиниция «цивилизационный код». Цивилизационный код – это сложившийся и закрепившийся в сознании и поведении людей строго фиксированный набор смыслов и генетических, социальных и культурных ценностей, символов и духовного опыта, устойчивый комплекс формальных и неформальных принципов и правил хранения исторической памяти, поведенческих форматов и знаний, благодаря которым социальный опыт, умения и навыки передаются от поколения к поколению, регулируют взаимодействие людей в повседневной деятельности, формируют комплекс ролей и статусов, способных стать основой для развития цивилизационных отношений. Это определение цивилизационного кода в широком понимании. В узком смысле, цивилизационный код – это закономерно связанные друг с другом элементы (взгляды, знания, ценности, традиции и т.д.), как существующие в генетических, социальных и культурных кодах, так и образованные при создании нового цивилизационного феномена, детерминирующие активность социальных субъектов, направленную на сохранение обычаев и исторической памяти, поиск новых путей и возможностей целенаправленного влияния на развитие цивилизаций⁹⁰.

В авторском понимании цивилизационный код представляет собой совокупность основополагающих образцов (моделей) человеческого существования и жизнедеятельности, в которых закреплены основные человеческие жизненные смыслы и ценности, идеи и образы, традиции и инновации, нормы и правила, характеризующие ментальность как отдельных социальных групп и классов, так и населения страны в целом⁹¹.

Цивилизационному коду присущи определенные характерные признаки:

- 1) протяженность во времени (историчность). Цивилизационный код имеет длительный многовековой этап формирования и развития;
- 2) определенное пространственное положение и устойчивость по сравнению с другими социально-историческими образованиями;
- 3) наличие конкретных социальных институтов как носителей фундаментальных ценностей и идеалов;

⁸⁹ Центр Сулакшина (Центр научной политической мысли и идеологии). Цикл передач "Обретение смыслов". Цивилизационный код. [Электронный ресурс]. URL: <http://rusrand.ru/tv/meaning/tsivilizatsionnyj-kod> (дата обращения: 18.01.2018).

⁹⁰ Котляров И.В. Современная цивилизация: парадигма для XXI века (социологический дискурс). // Иппокрена. 2020. — №2. — С. 136–154.

⁹¹ Надольская В.И. Цивилизационный код: понятие и сущность. // Иппокрена. 2018. — № 2. — С. 218–225.

4) существенное влияние на развитие культуры. Цивилизационный код и культура напрямую зависят и взаимообусловлены друг другом. Долгое время термины «цивилизация» и «культура» считались и вовсе синонимами;

5) всеобщность (инклюзивность). Сфера охвата цивилизационного кода – все общество.

6) социабельность – ориентация на включение, присоединение к общности. Основное предназначение цивилизационного кода – объединить социум в единое целое, помочь народу себя цивилизационно идентифицировать;

7) ментальность – цивилизационный код закреплен на подсознательном уровне в сознании человека, в той эмоционально-интеллектуальной составляющей, в которой аккумулированы ценности и смыслы, соединяющие людей в коллективы и передающиеся новым поколениям;

8) высокая социальная значимость;

9) идейность, выраженная в совокупности ценностей, смыслов, отражающихся в различных сферах человеческой жизнедеятельности;

10) наследственность и память, которая воспроизводит непрерывность и преемственность социального бытия⁹².

Дефиниция «цивилизационный код» в современной научной теории является сложной и проблемной научной категорией. Это обусловлено не только самой природой данного явления, многовариантностью, неоднозначностью и многоаспектностью его содержания, но и неординарностью структуры, многообразием форм проявлений. «Важен поиск реперных точек, при соединении которых возникает территория трансляции смыслов цивилизационного кода», как утверждает белорусский ученый, профессор И.В. Котляров⁹³.

Цивилизационный код предлагает четко очерченную смысловую парадигму управленческих действий, определяющих вектор развития и/или перекодирования общества, его конечных целей, а также стратегию и тактику их достижения, задающих содержание и направление цивилизационных алгоритмов. Цивилизационные парадигмы позволяют, используя современные методы научного знания, не только анализировать причины будущих изменений, но и определять смыслы и ориентиры событий, предлагать установки для деятельности, поддерживать заслуживающие внимания инновации и находить пространства для их реализации.

Цивилизационный код также предполагает наличие определенных оснований – это источники, опорные части, на которых он формируется, развивается и держится, это общечеловеческие представления и идеи, индивидуальные и групповые воззрения. К ним относятся: менталитет и знания о мире, социальные опыт и ожидания, навыки и умения, уклады и традиции, общезначимые ценности и смыслы, патриотизм и культура, менталитет и нормы поведения, духовные идеалы и историческая память народа, национальные идеи и др.⁹⁴.

Менталитет в рамках цивилизационного кода представляет собой комплекс установок и представлений, ценностных ориентаций, взглядов и оценок, норм поведения, морали и нравственности, религиозной принадлежности и многих других факторов, характеризующих

⁹² Там же

⁹³ Котляров И.В. Современная цивилизация: парадигма для XXI века (социологический дискурс). // Иппокрена. 2020. — №2. — С. 136–154.

⁹⁴ Надольская В.И. Цивилизационный код: понятие и сущность. // Иппокрена. 2018. — № 2. — С. 220.

ту или иную группу людей и позволяющих более адекватно понимать умонастроения широких народных масс, поведение различных социальных групп и слоев, наций и этносов, их представления о себе и окружающей реальности.

Историческая память воспроизводит непрерывность и преемственность социального бытия. Цивилизационный код исторически детерминирован. «Прошлое, настоящее и будущее являются важнейшими объектами управленческой парадигмы цивилизационного кода. Каждый из них имеет системообразующие элементы, целенаправленное влияние на которые предполагает заранее намеченные результаты. Для кластера «прошлое» это историческая память и традиции, для кластера «настоящее» – социальный механизм, для кластера «будущее» – образ»⁹⁵. В сосуществовании и взаимозависимости данных трех кластеров и состоит уникальность цивилизационного кода.

Особое место среди оснований цивилизационного кода занимает патриотизм. Будучи частью цивилизационного кода, патриотизм в каждую историческую эпоху имеет различное социально-политическое и нравственно-ценностное содержание. Основные черты патриотизма формировались веками. Быть патриотом – значит иметь активную жизненную позицию, честь и верность долгу, готовность пожертвовать личными интересами и даже жизнью ради Отечества. Патриотизм оказывает благотворное влияние на личность, общество и государство.

Формирование большинства патриотических качеств детерминировано социальными факторами, некоторые – храбрость, мужество, справедливость, смелость, достоинство, стойкость, воля – генетическими, пришедшими из далеких времен. Современные и будущие патриотические качества формируются на познавательном (знания), идеологическом (убеждения) и деятельностном (воплощения) уровнях.

Под социальным опытом индивида понимается опыт участия человека в различных видах деятельности и межличностного взаимодействия при исполнении комплекса социальных ролей, которые накладывают отпечаток на понимание жизни.

Под социальными ожиданиями понимают субъективные ориентации в виде совокупности социальных установок, стереотипов поведения, оценок, которые разделяются членами социальной группы или всего общества по поводу хода значимых событий. Социальные ожидания обеспечивают познавательную, эмоциональную и поведенческую готовность индивидов к тем или иным событиям.

Мир смыслов легитимирует жизнь человека в социуме, придает ей осмысленность и порядок, позволяет более отчетливо воспринимать и оценивать историю народа, связывает в его коллективной памяти прошлое и настоящее. Смыслы каждого народа включают свои собственные ценности, не сводимые к ценностям других народов, даже если они называются сходным образом. На основе общих смыслов вырабатываются общие ценности, создается культура, присущая данному народу.

В качестве основного компонента цивилизационного кода выступают традиционные национальные ценности, духовные идеалы народа, которые тысячелетиями составляли духовную, нравственную, мировоззренческую основу любого общества. Мировоззрение, в свою очередь, определяет цель и смысл жизни, детерминирует развитие общества и государства, показывает, чем человек руководствуется в своей повседневной жизни.

⁹⁵ Котляров И.В. Социально-политическая ситуация как фактор цивилизационного кода. / И. В. Котляров // Социологический альманах: научное издание. / Национальная академия наук Беларуси, Институт социологии. / Гл. ред. И.В. Котляров. Выпуск №9. — Минск: Беларуская навука, 2018. — С. 15–28.

Идентичность выступает основой группового самосознания в социуме, интегрирует население страны и является залогом стабильности государства. Именно идентичность является той почвой, на которой произрастает, растет и питается, сохраняется и передается будущим поколениям цивилизационный код. Она формируется на основе истории и памяти, языка и культуры, объединяя в единое весь накопленный коллективный опыт. Затем данный опыт может находить свое воплощение в конкретных социальных практиках, профессиональной деятельности и гражданской активности.

Как показывает социальная реальность, на цивилизационный код можно в определенной степени воздействовать, причем самыми различными методами, чаще всего, при помощи апелляции к бессознательному, к человеческим эмоциям. Чтобы лучше управлять данными процессами, важно разработать социальные механизмы, имеющие влияние на установки и ценности общества, на социальные институты, формирующие идеалы и морально-нравственные ориентиры граждан.

Под механизмом формирования структурных элементов цивилизационного кода следует понимать систему институтов, общественных и государственно-правовых отношений, которые прямо или косвенно воздействуют на возникновение, развитие и изменение цивилизационных параметров. Это важно в условиях кризисов и бифуркаций, опасностей и угроз, особенно пандемии коронавируса, негативно влияющих на развитие социумов и способствующих потере общечеловеческих ценностей как внутренних ориентиров развития человека и общества⁹⁶.

Таким образом, цивилизационный код как высокообразованная система морально-нравственных идеалов и интересов, идей и целей, принципов и взглядов, убеждений и норм, отражающих прошлое и детерминирующих будущее, может стать тем механизмом, который сможет объединить белорусское общество в единое целое, поможет разработать национальную идею и систему национальных ценностей, подстроить под них образовательный и информационный процессы и добиться существенных результатов⁹⁷.

Список литературы

1. *Котляров И.В.* Социально-политическая ситуация как фактор цивилизационного кода. / И.В. Котляров // Социологический альманах: научное издание. / Национальная академия наук Беларуси, Институт социологии. / Гл. ред. И.В. Котляров. Выпуск №9. — Минск: Беларуская навука, 2018. — С. 15–28.
2. *Котляров И.В.* Зачем ломать цивилизационный код белорусского общества (социологическое измерение). // Иппокрена. 2017. — №1. — С. 126–139.
3. *Котляров И.В.* Современная цивилизация: парадигма для XXI века (социологический дискурс). // Иппокрена. 2020. — №2. — С. 136–154.
4. *Ленсу Я.Ю.* Коды в процессе социальной коммуникации, осуществляемые с помощью объектов предметного мира. // Инновационные образовательные технологии. 2017. — №2. — С. 72–79.
5. *Надольская В.И.* Цивилизационный код: понятие и сущность. // Иппокрена. 2018. — № 2. — С. 218–225.

⁹⁶ *Котляров И.В.* Современная цивилизация: парадигма для XXI века (социологический дискурс). // Иппокрена. 2020. — №2. — С. 136–154.

⁹⁷ Там же.

6. *Петцольд Ч.* Код. Тайный язык информатики. // М.: Издательско-торговый дом «Русская Редакция», 2020.
7. *Почепцов Г.Г.* Семиотика — М.: Рефл-бук, 2012.

ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОММУНИКАЦИЕЙ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ДУМЫ ФЕДЕРАЛЬНОГО СОБРАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ В СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЯХ НА ПРИМЕРЕ СООБЩЕСТВА «ВКОНТАКТЕ»

Ключевые слова: *коммуникации, Государственная Дума, социальные сети, уровень вовлечённости, парламентские выборы, цифровизация, транспарентность государственного управления.*

Аннотация

Социальные сети становятся всё более актуальным каналом взаимодействия органов власти и управления с населением. Настоящее исследование посвящено анализу теории и практики коммуникации Государственной Думы РФ в целях определения барьеров, и формулирования возможных мер по их преодолению. Объектом изучения является электронное взаимодействие органов власти и управления и граждан, предметным полем выбраны страницы Государственной Думы ФС РФ в социальных сетях.

Целью исследования является выявление характеристик аудитории Государственной Думы в медиапространстве и выработка предложений по совершенствованию коммуникационной стратегии органа. В начале исследования был выбран предмет анализа – социальная сеть Вконтакте. Согласно данным сервиса StatCounter, она является самой популярной в России. Группа Государственной Думы существует в интернет-пространстве с 2017 года, её контент характеризуется стабильностью создания публикаций. Однозначной тенденции к увеличению или снижению активности в социальной сети не наблюдается, наибольшее число публикаций приходится на 2018 год. Генеральная совокупность исследования – подписчики сообщества – составила 276835 человек, выборка – 1000 человек. Согласно расчетам, доверительный интервал составил 3,1%. Таким образом, при исследовании 1000 подписчиков с вероятностью 0,95 ошибка не превышает 3,1%, что подтверждает надежность результатов. На основании проведенного анализа авторами были выявлены барьеры и потенциальные «зоны роста» для сообщества ГД Вконтакте. Также в работе приводятся теоретические положения в части деятельности Государственной Думы и её полномочий, а также концептуальные аспекты формирования коммуникационной стратегии и управления коммуникациями государственного органа. На основании приведенных сведений сформулированы решения для совершенствования деятельности ГД в медиапространстве.

Статья является продолжением исследования, представленного коллективом авторов в рамках Международной научной конференции студентов, аспирантов и молодых учёных «Ломоносов-2021»⁹⁸.

* *Голик Мария Евгеньевна — студентка магистратуры факультета государственного управления Московского государственного университета имени М.В. Ломоносова, г. Москва, Россия. Эл. почта: marigo09011999@gmail.com; Татарников Таир Витальевич — студент магистратуры факультета государственного управления Московского государственного университета имени М.В. Ломоносова, г. Москва, Россия. Эл. почта: tair98t@gmail.com; Хилинский Руслан Сергеевич — студент магистратуры факультета государственного управления Московского государственного университета имени М.В. Ломоносова, г. Москва, Россия. Эл. почта: rus.khilinskiy@mail.ru.*

Введение

Для современного информационного общества коммуникации становятся всё более значимым аспектом. Тенденции транспарентности и цифровизации находят отражение и в государственном секторе. Сегодня, помимо планов антикризисных коммуникаций, важно формирование текущих, оперативных связей. Для государственных органов это, прежде всего, связи с населением. Взаимодействие власти и общества – актуальный вопрос, поскольку поддержание контакта между гражданами и представителями власти позволяет точнее последним артикулировать проблемы людей, направлять ресурсы государства на их решение. Наибольшую актуальность в современном обществе приобретают социальные сети, что обуславливает востребованность исследований в разрезе коммуникаций с населением. Актуальность исследования также связана с потребностью привлечения электората к политическому процессу в свете грядущих парламентских выборов. Целью данной работы является разработка рекомендаций для органа государственной власти по совершенствованию коммуникации через социальные сети.

Одним из главных органов государственной власти, обеспечивающим взаимодействие общества и государства, является Государственная Дума Федерального Собрания Российской Федерации (далее – ГД) в силу возложенных на нее функций представительства интересов граждан. Нормативную основу деятельности органа составляют такие акты как: Конституция Российской Федерации, Федеральный закон «О статусе сенатора Российской Федерации и статусе депутата Государственной Думы Федерального Собрания Российской Федерации» (№3-ФЗ от 08.05.1994), Федеральный закон «О выборах депутатов Государственной Думы Федерального Собрания Российской Федерации» (№20-ФЗ от 22.02.2014) и Регламент Государственной Думы ФС РФ. Статьей 103 Конституции определены полномочия и предметы ведения ГД. В их числе: кадровые вопросы (например, утверждение по представлению Президента Российской Федерации кандидатуры Председателя Правительства РФ, его заместителей и ряда федеральных министров, назначение на должность и освобождение от должности Председателя Центрального банка РФ, Уполномоченного по правам человека), организационные (объявление амнистии, принятие постановлений, инициирование парламентского расследования, формирование комитетов и комиссий) и законодательные (непосредственно рассмотрение законопроектов).

Подобные полномочия и функции ГД обуславливают первостепенную необходимость обеспечить эффективное взаимодействие органа с электоратом путем использования всех современных каналов коммуникации в полной мере, в том числе и социальных сетей. Целью исследования является выявление проблем коммуникационных барьеров в практике Государственной Думы и выработка на их основании предложений по совершенствованию коммуникационной стратегии органа.

Информация о деятельности государственных органов в контексте реализации принципов открытости и прозрачности, публикуется в сети Интернет. Поскольку Интернет-коммуникации – относительно новый, динамически развивающийся канал коммуникации, его использование сопряжено с рядом проблем, вызванных как упомянутой новизной, так и

⁹⁸ *Голык М.Е., Татарников Т.В., Хилинский Р.С.* Анализ деятельности Государственной Думы Федерального Собрания Российской Федерации в социальных сетях. // Материалы Международного молодежного научного форума «ЛОМОНОСОВ-2021». / Отв. ред. И.А. Алешковский и др. [Электронный ресурс] — М.: МАКС Пресс, 2021. — С. 3.

спецификой данного инструмента. В доверок к этому добавляется ряд барьеров, вызванных средовыми проблемами (низкой активностью граждан, низким уровнем доверия к власти и т.д.).

Рассмотрим подробнее барьеры, возникающие у власти при организации Интернет-коммуникации.

Барьер для публичных коммуникаций создает низкий уровень взаимного (межличностного и институционального) доверия. Показатель доверия органам власти среди граждан в России невысокий. В свою очередь, государственные и муниципальные чиновники не доверяют своим гражданским контрагентам⁹⁹. Низкое доверие не создает стимулов для граждан взаимодействовать с органами государственной власти, так как релевантность коммуникации с ней для людей не очень высока, а потому её игнорируют, ведь она несет больше издержек, чем выгод.

Удовлетворенность информационной открытостью власти создает базис для коммуникации граждан и власти в обществе, открытость позволяет гражданам получать необходимую информацию. Аудит открытости сайтов высших региональных органов исполнительной власти, проведенный в 2019 году, показал, что в среднем по 85 субъектам РФ уровень информационной открытости региональных правительств составил всего 56,9%. А всего сайтов, которые можно назвать открытыми (параметр открытости >90%), шесть¹⁰⁰, что составляет малую часть от всех субъектов РФ. Важность информационной открытости в том, что она непосредственно создает двуединый базис для коммуникации как таковой и для контрагентов-адресатов, и для контрагентов-коммуникаторов. В качестве адресатов граждане должны иметь доступ к сведениям о деятельности власти. Как коммуникаторы, граждане будут использовать полученную информацию в своей деятельности во всех сферах жизни общества. Низкая открытость блокирует развитие коммуникации между гражданами и властью.

Говоря о специфических препятствиях для Интернет-коммуникаций, стоит отметить, что «социальные сети до сих пор не входят как объект в управление бизнес-процессом коммуникации во многих органах государственной власти»¹⁰¹. Помимо того, что это в целом упущение для органов власти возможности взаимодействия, так еще и из-за информационного вакуума появляются неофициальные «представители» власти, деятельность которых неподконтрольна и может быть деструктивна как для граждан (дезинформация), так и для власти (утрата авторитета, доверия).

Неполная представленность органов власти в социальных сетях усугубляется и тем, что даже та часть ведомств, которая применяет этот инструмент нередко прибегает к бюрократическим практикам при использовании социальных сетей¹⁰². Например, публикация сложных и объемных отчетов, документов, которые отталкивают от ознакомления с ними даже замотивированных пользователей из-за отсутствия знания

⁹⁹ Бабинцев В.П., Шаповал Ж.А. Публичные коммуникации власти и общества в регионе: проблемы и возможности конструктивных изменений // Власть. 2018.— №4. — С. 7–14.

¹⁰⁰ 2019: Высшие исполнительные органы государственной власти субъектов РФ. Информационная открытость. — URL: <http://system.infometer.org/ru/monitoring/545/rating/?type=all> (дата обращения: 09.05.2021).

¹⁰¹ Шевцова И.В. Коммуникация органов государственной власти и общества на базе информационных технологий экономики знаний. // Государственное управление: Россия в глобальной политике. Материалы XVII Международной конференции. — КДУ, Университетская книга Москва, 2019. — С. 5.

¹⁰² Старцев А.А., Гришанин Н.В. Социальные сети в процессе коммуникации между властью и обществом. // Коммуникология. 2018. — №5. — С. 108–119.

профессиональных терминов, умения «читать» документы и т.д. Безусловно, представление данных о деятельности органов власти невозможно без специфической информации, однако ее необходимо адаптировать под канал коммуникации и адресата, что игнорируется. В противном случае информационная открытость в социальных сетях будет исполняться в духе бюрократического ритуализма: правило по предоставлению информации в т.ч. в социальных сетях будет формально исполнено, но информированность граждан от этого не изменится из-за игнорирования сложного материала.

Неопытность в использовании социальных сетей со стороны органов власти проявляется и в игнорировании или редком использовании разнообразных методов подачи информации. Помимо текстовой подачи информации (которая тоже может быть различной), есть возможность публикации видео, аудио, фотографий, создание приложений сообщества, использование хештегов для каталогизации информации. Диверсификация контента позволяет разнообразить содержание сообщества, привлечь внимание аудитории.

Также стоит отметить проблему использования социальных сетей как способа позитивной репрезентации деятельности власти, которая заключается в акценте на исключительно позитивном содержании. Это создает искаженное представление у пользователей о действиях властей, снижает достоверность передаваемой актуальной ситуации и т.п. Это может усугубляться и тем, что при попытках оспорить позицию властей, заявить о проблемах, высказать альтернативную точку зрения в сообществе (в секции обсуждений или в комментариях), таких пользователей блокируют, а их сообщения стирают¹⁰³.

Таким образом, для организации эффективной коммуникации власти и общества в Интернет-пространстве, а именно в социальных сетях, необходимо учитывать и пытаться преодолеть барьеры, которые мешают контакту граждан и органов государственной власти.

Методология исследования

Для анализа деятельности Государственной Думы в социальных сетях, сначала была определена конкретная социальная сеть – социальная сеть «ВКонтакте». Такой выбор был сделан из-за наибольшей популярности данной сети: согласно данным сервиса StatCounter (крупный аналитический веб-сервис, отслеживающий посещения сайтов со всех типов устройств¹⁰⁴) «ВКонтакте» является самой популярной в России.

В выбранной сети была найдена группа Государственной Думы. Затем инициативная группа рассмотрела аудиторию сообщества Государственной Думы и характер ведения группы с точки зрения механизма публикации информации, а также отклика аудитории на неё.

Анализ аудитории

Для выявления портрета аудитории сообщества были использованы метод извлечения данных из API «ВКонтакте». Сперва была определена генеральная совокупность исследования – подписчики сообщества – которая составила 276835 человек, выборка – 1000 человек. Согласно расчетам, доверительный интервал составил 3,1%. Таким образом, при исследовании 1000 подписчиков с вероятностью 0,95 ошибка не превышает 3,1%, результаты исследования можно считать надежными. С помощью API VK были извлечены данные о

¹⁰³ Там же.

¹⁰⁴ StatCounter: Frequently Asked Questions [Электронный ресурс]. URL: <https://popsters.ru/app/dashboard> (дата обращения: 10.05.2021).

тысяче случайных подписчиков, произведено исследование выборки по 4-м критериям: пол, возраст, страна и город проживания.

Анализ характера ведения группы проводился с помощью веб-сервиса аналитики контента социальных сетей Popsters¹⁰⁵. За годовой период с 04.03.2020 по 04.03.2021 были проанализированы записи, публикуемые в сообществе Государственной Думы по параметрам: динамика лайков, комментариев и репостов; формат и объем публикации; время публикации; хештеги; коэффициент вовлеченности или Engagement Rate (далее по тексту – ER), который рассчитывался как сумма реакций подписчиков (комментарий, лайк, репост), разделенная на количество подписчиков с умножением полученного на 100%. ER позволяет показать, с какой вероятностью та или иная публикация получит отклик аудитории сообщества.

Результаты исследования

Исследование выборки было проведено по 4 критериям: пол, возраст, страна и город проживания.

Пол. Из тысячи случайных подписчиков 482 – женщины, 518 – мужчины. Страна проживания. Большинство (839 человек) подписчиков Государственной Думы из России. По 3 подписчика из Великобритании и США, остальные – из других стран.

Город проживания. Из количества подписчиков, указавших город (таких 788), 488 проживают в Санкт-Петербурге, 138 – в Москве. Помимо российских населенных пунктов и городов стран СНГ, встречаются London, Amsterdam (по 2 человека), Chesterfield, Houston, Los Angeles, Paris, Augsburg, Oslo, Teheran (по 1 человеку). При анализе по данному критерию были исключены нераспознанные значения (например, Hafnarfjörður).

Возраст. Полная дата рождения указана у 337 подписчиков из выборки, что позволило определить их возраст. В полученной совокупности преобладает когорта 30–35 лет.

Анализ характера ведения сообщества показал следующие результаты. Наибольшая эффективность публикаций наблюдается по пятницам. Наибольшая эффективность по времени суток – в 7, 11, 20 и 23 часа.

За исследуемый период пик эффективности связан с голосованием по внесению поправок в Конституцию Российской Федерации. В разрезе компонентов откликов аудитории также выделяются пиковые точки. Так, наиболее оцененные публикации датируются 23 июня, 10 июля и 7 октября 2020 года, самой «залайканной» публикацией является поздравление Президента РФ с днем рождения (2247 лайка).

Пиковые точки в репостах датируются 10 июля 2020 года, 26 января и 1 марта 2021 года. Интересно отметить, что публикация о принятии закона о федеральном бюджете на 2021-2023 годы оказалась одной из наименее распространяемых. Публикации, касающиеся внесения поправок в Конституцию РФ, также оказались одними из самых комментируемых (2392 комментария).

¹⁰⁵ Веб-сервис аналитики контента социальных сетей. [Электронный ресурс]. URL: <https://popsters.ru/app/dashboard> (дата обращения: 10.05.2021).

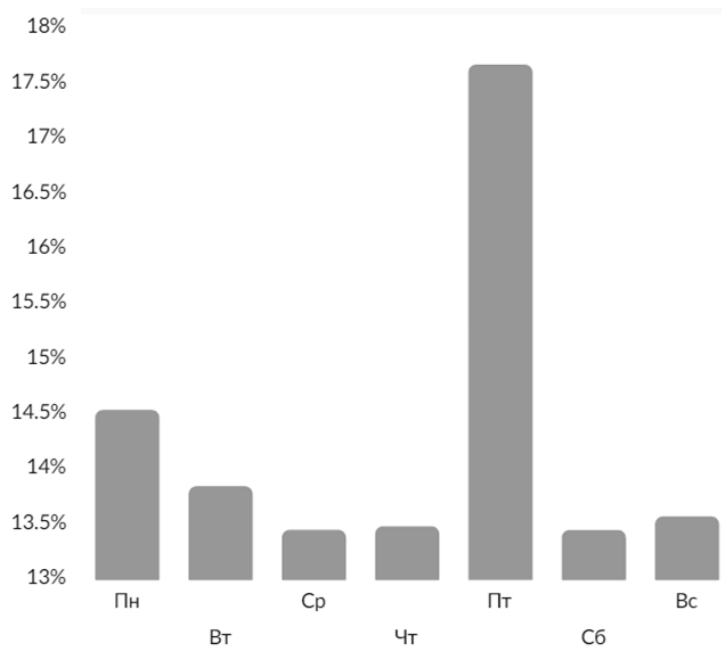


Рис.1 ER публикаций по дням недели

Кроме того, большое количество комментариев собрали публикации от 10 июля 2020 года, в частности, пост о внесении законопроекта об ограничении внесудебного порядка отбирания детей у семьи. В то же время публикации о принятии закона о федеральном бюджете на 2021–2023 годы оказалась одной из наименее распространяемых

Структура публикации также влияет на вовлеченность аудитории. Во-первых, стоит отметить в преимущественном выборе определенного типа публикаций: текста и фото. На графике ниже изображено количество публикаций по типу контента – суммарное количество публикаций с тем или иным видом содержимого. Разные виды прикреплений (фото и видео, например) в одной публикации считаются здесь как разные единицы.

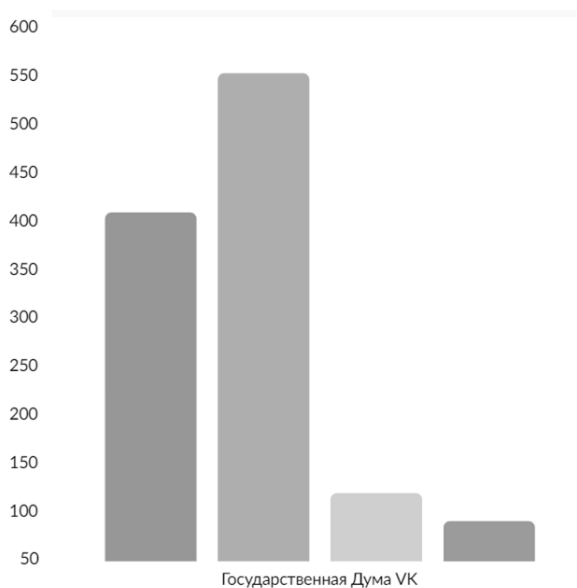


Рис. 2 Количество публикаций по типу контента. Значения слева направо: фото, текст, видео, ссылки.

Во-вторых, была отмечена большая эффективность у постов с коротким текстом, содержащим фотоматериалы и ссылки. Показатель ER по соотношению дней недели и объема текста демонстрирует больший интерес к коротким текстам по вторникам и воскресеньям, рост интереса к объемным публикациям с четверга по воскресенье. Следует отметить, что в сообществе ГД почти не используется такой инструмент, как хештеги (#). Встречаются две отметки – карточкигд и coronavirus с относительной эффективностью публикаций 31,5% и 28,5% соответственно.

Выводы

На наш взгляд, ключевой проблемой ведения официального сообщества Государственной Думы является неполное использование потенциала социальной сети как инструмента коммуникации с аудиторией. Эта проблема проявляется в ряде слабостей, которые можно отметить.

Во-первых, формализм и осложненность некоторых публикаций может стать потенциальной угрозой для вовлечения аудитории, особенно более молодого возраста, из-за тяжести понимания сообщения. Пример с публикацией, казалось бы, важной информации о бюджете на грядущие года остался без внимания, тогда как более простые по смыслу сообщения (поздравления с праздником) собирают отклик. Возможно, стоит задуматься об адаптации сложных по смыслу публикаций в редуцированный вариант для граждан с целью повысить понимание сообщения, а затем и вовлечение.

Во-вторых, наблюдается неполное использование инструментов социальной сети, например, хэштегов. Хештеги (#) как инструмент каталогизации материала используются редко (рис.4): за анализируемый период (с марта 2020 по март 2021) встречаются лишь две отметки – «карточкигд» и «coronavirus», которые использовались эпизодически (хештег был всего в 31 публикации). Игнорирование такого инструмента лишает возможности кластеризировать схожую информацию, что потенциально бы помогло пользователям искать публикации одной тематики эффективнее.

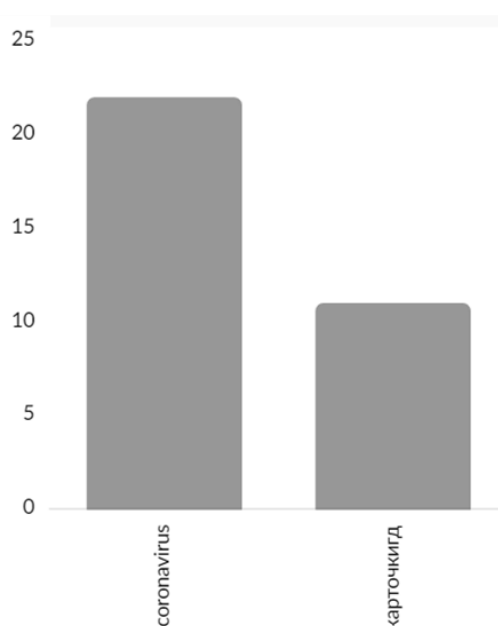


Рис. 3 Количество постов, опубликованных с указанным хештегом

В-третьих, критерий прозрачности деятельности ГД не выражен в полной мере. Так, в официальном сообществе публикуются не все события и мероприятия, проводимые в ГД. Например, отсутствуют публикации, информирующие о проведении прямых трансляций с пленарных заседаний ГД или заседаний комитетов ГД. Такое положение нарушает принцип открытости, в особенности к тем пользователям, для которых сообщество во Вконтакте является основным источником получения информации.

В-четвёртых, можно отметить, что при ведении данного сообщества есть определенный крен в типе контента в сторону фото и текста. Диверсификация типа контента позволит разнообразить ленту, увидеть возможно больший отклик аудитории на новый формат подачи информации и потенциально повысить охват. Аудиовизуальный формат в целом, кажется, весьма перспективным полем для роста в связи с популярностью инструментов, исключительно построенных на подобных механизмах (социальная сеть – TikTok)¹⁰⁶.

Отмечается недостаточная вовлеченность молодежи (возрастные когорты 18–24 и меньше 18-ти лет). Инструментами привлечения этой части электората может быть создание модельного поста, например, о нормативной основе выборов или представленных партиях, параметрами которого будут: короткий текст, добавление фотоматериалов, опубликование с 7 до 11 утра или с 20 до 23 часов вечера. На основании анализа эффективности пилотных публикаций предполагается корректировка и затем тиражирование.

Также можно расширить колонку «поздравительных публикаций», связав их не только с персоналиями, а также с национальными и народными праздниками, – таким образом мы увеличим вовлеченность пользователей из различных регионов.

Интересным также является соотношение количества подписчиков из Москвы и Санкт-Петербурга (18% и 62%)¹⁰⁷ в контексте расположения нижней палаты в столице. Поэтому перспективным видится создание механизмов привлечения столичной аудитории, что может найти отклик в создании исторической рубрики, в рамках которой рассказывается о здании Думы в Москве, истории функционирования и расположения законодательного органа.

Таким образом, ведение сообщества Государственной Думы во Вконтакте сопряжено с определенными проблемами, связанными как со средовыми барьерами в коммуникации, так и специфическими препятствиями для Интернет-коммуникации и социальных сетей, в частности. Если первый пул проблем требует системного решения, то второй имеет инструментальный характер, поэтому его решение может быть обеспечено путем полного применения всего арсенала практик ведения сообщества в социальной сети.

Список литературы

1. *Бабинцев В.П., Шаповал Ж.А.* Публичные коммуникации власти и общества в регионе: проблемы и возможности конструктивных изменений. // *Власть.* 2018.— №4. — С. 7–14.
2. *Дворянчиков Я.В., Шепелева Е.С.* Социальные сети как инструмент популяризации массовой культуры. // *Форум молодёжной науки.* 2021. №2. — С. 29–33.

¹⁰⁶ *Дворянчиков Я.В., Шепелева Е.С.* Социальные сети как инструмент популяризации массовой культуры. // *Форум молодёжной науки.* 2021. №2. — С. 29–33.

¹⁰⁷ Данные на основании анализа подписчиков группы при выборке 1000 человек.

3. *Голик М.Е., Татарников Т.В., Хилинский Р.С.* Анализ деятельности Государственной Думы Федерального Собрания Российской Федерации в социальных сетях. // Материалы Международного молодежного научного форума «ЛОМОНОСОВ-2021». / Отв. ред. И.А. Алешковский, А.В. Андриянов, Е.А. Антипов, Е.И. Зимакова. [Электронный ресурс] — М.: МАКС Пресс, 2021.
4. *Старцев А.А., Гришанин Н.В.* Социальные сети в процессе коммуникации между властью и обществом. // Коммуникология. 2018. — №5. — С. 108–119.
5. *Шевцова И.В.* Коммуникация органов государственной власти и общества на базе информационных технологий экономики знаний. // Государственное управление: Россия в глобальной политике. Материалы XVII Международной конференции. — КДУ, Университетская книга Москва, 2019. — С. 43–49.

«Проба пера»: страницы студентов бакалавриата

Избранные работы конкурса

«Проблемы реорганизации отечественной системы управления деятельностью по освоению космоса»

Избранные работы конкурса студентов бакалавриата, магистрантов и аспирантов по проблемам реорганизации отечественной системы управления деятельностью по освоению космоса, проведенного в рамках Года науки и технологий кафедрой правовых основ управления факультета государственного управления МГУ имени М.В. Ломоносова (Апрель 2021 года). Преподаватели кафедры читают цикл правовых дисциплин на факультете космических исследований МГУ имени М.В. Ломоносова в рамках магистерской программы «Государственное управление в космической отрасли» (создатель и руководитель программы профессор А.В. Сурин).

***Редколлегия благодарит заведующего кафедрой-
организатором конкурса
профессора Ивана Владимировича Лексина
за предоставления пула работ лауреатов конкурса
для отбора с учётом тематики альманаха.***

ПРОБЛЕМА РЕОРГАНИЗАЦИИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РФ, СВЯЗАННОЙ С ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПО ОСВОЕНИЮ КОСМОСА

Ключевые слова: *государственное управление РФ, российская промышленность, космическая отрасль, экономика космоса.*

Аннотация

В тезисах анализируются возможности реорганизации системы управления космической отраслью РФ в контексте нормативно-правового регулирования. Автором постулируется, что деятельность по освоению космоса связана с проблемами стратегического развития страны, при этом из-за определенных факторов, таких, как, например, необходимость в соответствии национального правового подхода международному космическому праву, а также применения космической техники в глобальных масштабах и т.д., требуется особое рассмотрение данного вопроса при нормативном закреплении.

Фактически Российская Федерация считается первой страной, вступившей в эпоху космических открытий, при этом же формирование законодательной базы, которая бы регулировала порядок в отношении данной деятельности, начала свое формирование лишь в начале 1990-х годов¹⁰⁸. Можно отметить, что 24 февраля 1992 года появился первый нормативный документ в отношении космоса – Указ № 185 «О структуре управления космической деятельностью в Российской Федерации»¹⁰⁹, принятый Президентом Российской Федерации. В нем было указано о создании органа федеральной исполнительной власти – космического агентства, которое было ответственно за осуществление космической деятельности и которое также формировало основные принципы управления космонавтикой.

20 августа 1993 года был впервые создан необходимый закон РФ № 5663-1 «О космической деятельности»¹¹⁰, единогласно принятый Верховным Советом РСФСР. Важно отметить, что он носит структурный характер, фактически в нем определены общие принципы, а также введены основные понятия и решены наиболее актуальные правовые проблемы того времени. Изначально была идея, состоящая в том, что после данного закона будет создан еще ряд законов, однако уже направленных на определенные сферы в соответствующей (космической) деятельности.

* Толстых Анастасия Алексеевна — студентка 2 курса факультета государственного управления МГУ имени М.В. Ломоносова.

¹⁰⁸ Моисеев И.М. Общие проблемы российского космического законодательства – Электронный ресурс – <http://path-2.narod.ru/vp/zik.pdf> (дата обращения: 28.04.2021)

¹⁰⁹ Указ Президента РФ от 25.02.1992 № 185 «О структуре управления космической деятельностью в Российской Федерации» (утратил силу) – Электронный ресурс – <https://base.garant.ru/6317854/> (дата обращения: 27.04.2021)

¹¹⁰ Закон РФ от 20.08.1993 № 5663-1 (последняя редакция) «О космической деятельности» – Электронный ресурс – <https://base.garant.ru/136323/> (дата обращения: 27.04.2021)

В этом же году была принята Конституция РФ¹¹¹, отнесшая космическую деятельность к ведению России, то есть основными решениями по регламентации занимались на федеральном уровне. Также получается, что данная деятельность и вопросы, связанные с ней, регулируются документами федеральной законодательной и исполнительной власти Российской Федерации и международными соглашениями России (и ранее СССР)¹¹².

По плану Правительство РФ должно была разработать различные положения, например, «Положение о Федеральной космической программе», из-за того, что было необходимо в короткие сроки решить нюансы практической космонавтики в самом Постановлении Верховного Совета РСФСР, связанном с принятием закона РФ № 5663-1 «О космической деятельности». Но в итоге оно так и не было принято, так как развитие нормативно-правовых актов изменило свою траекторию развития из-за ряда причин. Вследствие чего, хотя и была необходимость в создании определенных нормативных актов, это не было сделано, что сильно ограничило возможности развития космического направления на территории Российской Федерации.

В итоге только в 1996 году 29 ноября был создан Федеральный закон № 147-ФЗ «О внесении изменений и дополнений в Закон Российской Федерации «О космической деятельности»»¹¹³. Однако данный ФЗ снимал ряд норм, которые были в изначальной редакции закона (например, ограничения на участие организаций с иностранным капиталом в Федеральной космической программе). Была убрана информация о космическом агентстве, и осталась лишь фраза «федеральный орган исполнительной власти по космической деятельности» (статья 5)¹¹⁴. То есть, теперь любое федеральное министерство могло заниматься космической программой.

Фактически в нынешнее время в РФ нормативная база космической деятельности складывается из большого числа документов различного уровня, регламентирующих деятельность государственных органов власти, предприятий различных форм собственности, а также граждан России. При этом количество документов, рассматривающих вопросы космической деятельности, составляет около 400, примерно тридцать из которых составляют законодательные акты, остальная же часть приходится на документы исполнительной власти, что ведет к тому, что любые решения исполнительной власти по большей части произвольно отменяются и применяются. Это мешает нормальной работе компаний, связанных с данной отраслью. В соответствии с темами данные документы могли бы быть разделены на 17 разделов, как это сделано в единственной в РФ компьютерной базе документов по космической деятельности, поддерживаемой Институтом космической политики.

¹¹¹ Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020) – Электронный ресурс – http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/ (дата обращения: 27.04.2021)

¹¹² *Иванова М.П., Сафронов В.В.* Нормативно-правовое регулирование космической деятельности, 2015 – Электронный ресурс – <https://cyberleninka.ru/article/n/normativno-pravovoe-regulirovanie-kosmicheskoy-deyatelnosti> (дата обращения: 27.04.2021)

¹¹³ Федеральный закон от 29.11.1996 № 147-ФЗ (последняя редакция) «О внесении изменений и дополнений в Закон Российской Федерации «О космической деятельности»» – Электронный ресурс – <https://base.garant.ru/135080/> (дата обращения: 27.04.2021)

¹¹⁴ Закон РФ от 20.08.1993 № 5663-1 (последняя редакция) «О космической деятельности» – Электронный ресурс – <https://base.garant.ru/136323/> (дата обращения: 27.04.2021)

Также важно заметить, что значительная часть нормативно-правовых актов не имеет прямого отношения к космической деятельности, содержа в себе около двух или трех норм, которые касаются регулирования космической деятельностью. Например, федеральные законы, связанные с бюджетом. Они определяют размер ежегодных ассигнований на государственные космические программы и в результате выступают основным средством повседневного регулирования космической деятельностью.

Все же нужно понимать, что при создании полноценной необходимой законодательной базы данная отрасль принесет внушительную экономическую выгоду. В подтверждение данного факта можно привести пример, связанный с проблемами ограничения доступа к геопространственной информации.

IRCd (сервер, обслуживающий протокол интернет-чата) работает недостаточно эффективно по причине того, что были определенные правила засекречивания данных, полученных с космических аппаратов, которые уже были устаревшими. И этот момент сильно сокращал возможности отечественных компаний, в отличие от других зарубежных стран. Поэтому 20 марта 2007 года Президиум Государственного Совета Российской Федерации после замеченного недостаточного использования результатов космической деятельности дал поручение по исправлению данной ситуации. Вскоре Правительством РФ было принято Постановление от 28 мая 2007 года №326 «О порядке получения, использования и предоставления геопространственной информации»¹¹⁵, однако в нем просто был указан перечень районов, для которых вводилось ограничение на получение и использование данной информации, причем он так и не был разработан окончательно (в том числе из-за того, что данный перечень просто информирует другие страны о районах РФ, на которые стоит акцентировать внимание)¹¹⁶.

Таким образом, в современных условиях существует проблема, которая связана с «разбросанностью» норм по всему законодательству РФ, а также с тем, что часть из них принимается без полноценного анализа ситуации, в результате чего всем, кто задействован в данной отрасли, приходится вновь и вновь анализировать все разрозненные нормативно-правовые акты, хоть как-то упоминающие об этом.

Также важно отметить, что в нынешнее время в соответствии с Указом Президента РФ от 28.12.2015 № 666 «Об упразднении федерального космического агентства»¹¹⁷ создана государственная корпорация по космической деятельности «Роскосмос», которая выполняет полномочия Федерального космического агентства. Однако можно отметить, что развитие данной компании замедляется также из-за несовершенной законодательной базы¹¹⁸.

Для решения обозначенной выше проблемы можно было бы, например, ввести среднесрочную программу законотворческих работ в области космической деятельности.

¹¹⁵ Постановление Правительства РФ от 28.05.2007 № 326 (ред. от 28.11.2014) «О порядке получения, использования и предоставления геопространственной информации» – Электронный ресурс – http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_68628/ (дата обращения: 28.04.2021)

¹¹⁶ *Моисеев И.М.* Общие проблемы российского космического законодательства. – Электронный ресурс – <http://path-2.narod.ru/vp/zik.pdf> (дата обращения: 28.04.2021)

¹¹⁷ Указ Президента РФ от 28.12.2015 N 666 (ред. от 15.05.2018) «Об упразднении Федерального космического агентства» – Электронный ресурс – http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_191145/ (дата обращения: 28.04.2021)

¹¹⁸ *Шелудько В.Г.* Опыт и перспектива развития предприятий государственной корпорации «Роскосмос», 2017.— URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/opyt-i-perspektiva-razvitiya-predpriyatij-gosudarstvennoy-korporatsii-roskosmos> (дата обращения: 28.04.2021).

Основными направлениями данного проекта могли бы стать: внесение изменений в общее федеральное законодательство, а также своевременная подготовка предложений в разрабатываемые правовые акты, не касающиеся прямо космической деятельности. В том числе можно отметить разработку специальных Федеральных законов по космической деятельности (в частности, по правовому статусу Федеральной космической программы, по коммерциализации космической деятельности и т.д.). В данной программе могли бы быть изучены моменты, связанные с разработкой и принятием правовых норм международного права в интересах Российской Федерации.

Это все необходимо, так как именно законодательная база либо лишает возможности, либо же, наоборот, позволяет развиваться космической деятельности. Так что в зависимости от того, как будет составлена и принята данная программа, будет зависеть то, насколько успешно будет развиваться данная деятельность. Также можно предложить вариант разработки и принятия Космического кодекса, который бы упростил поиск необходимой информации в других нормативно-правовых актах. Это бы также способствовало развитию данного направления.

Список литературы

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020). — URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/ (дата обращения: 27.04.2021).
2. Закон РФ от 20.08.1993 № 5663-1 (последняя редакция) «О космической деятельности». — URL: <https://base.garant.ru/136323/> (дата обращения: 27.04.2021)/
3. Федеральный закон от 29.11.1996 № 147-ФЗ (последняя редакция) «О внесении изменений и дополнений в Закон Российской Федерации «О космической деятельности»». — URL: <https://base.garant.ru/135080/> (дата обращения: 27.04.2021).
4. Указ Президента РФ от 25.02.1992 № 185 «О структуре управления космической деятельностью в Российской Федерации» (утратил силу) – Электронный ресурс – <https://base.garant.ru/6317854/> (дата обращения: 27.04.2021).
5. Указ Президента РФ от 28.12.2015 № 666 (ред. от 15.05.2018) «Об упразднении Федерального космического агентства». — URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_191145/ (дата обращения: 28.04.2021).
6. Постановление Правительства РФ от 28.05.2007 № 326 (ред. от 28.11.2014) «О порядке получения, использования и предоставления геопространственной информации». — URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_68628/ (дата обращения: 28.04.2021)
7. *Моисеев И.М.* Общие проблемы российского космического законодательства. — URL: <http://path-2.narod.ru/vp/zik.pdf> (дата обращения: 28.04.2021).
8. *Иванова М.П., Сафронов В.В.* Нормативно-правовое регулирование космической деятельности, 2015. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/normativno-pravovoe-regulirovanie-kosmicheskoy-deyatelnosti> (дата обращения: 27.04.2021).
9. *Шелудько В.Г.* Опыт и перспектива развития предприятий государственной корпорации «Роскосмос», 2017.— URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/opyt-i-perspektiva-razvitiya-predpriyatij-gosudarstvennoy-korporatsii-roskosmos> (дата обращения: 28.04.2021).

ПРАВОВОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ КОСМИЧЕСКОГО ТУРИЗМА В РОССИИ

Ключевые слова: *космический туризм; отрасль космического туризма; космический турист; статус космического туриста; права и обязанности космического туриста.*

Аннотация

Статья посвящена проблеме недостаточности нормативного регулирования статуса космического туризма и его участников в системе российского права. На основании двух нормативно-правовых актов Российской Федерации: Федеральном законе «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» и законе «О космической деятельности», а также ряда международных документов по вопросам космоса предлагается признать космический туризм отдельной самостоятельной отраслью и определить конкретные права, обязанности и гарантии космических туристов.

Введение

Космический туризм — это вид туризма, в котором космическое пространство используется в коммерческих целях. Первое для нашей страны и всего мира путешествие такого рода было произведено в 2001 году. В течение последующих восьми лет космический туризм развивался наиболее активно – за пределами Земли на российских кораблях успели побывать еще семь туристов. Однако с 2009 г. по прошлый год в данной отрасли наблюдался застой – не было совершено ни одного коммерческого полета. Во многом это было связано с несколькими иными приоритетами государства в космической отрасли, а также необходимостью совершенствования технического и правового обеспечения запусков непрофессиональных космонавтов в открытое пространство. За прошедшее десятилетие в данном направлении видны продвижения в вопросах технического характера: разработаны альтернативные средства осуществления частных полетов, запланировано создание специального туристического корабля «Союз», испытано множество систем спасения на случай аварии на борту. Уже в 2021 году «Роскосмос» планирует стать организатором целых двух путешествий в открытое пространство. Вместе с тем, в части правового усовершенствования организации и обеспечения коммерческих полетов российский законодатель не сдвинулся ни на шаг.

Несмотря на то, что многие вопросы, касающиеся космоса, во многих государствах регулируются исключительно международным правом, это не снимает необходимости регламентирования тех же вопросов в российском законодательстве, особенно, если это напрямую касается наших сограждан. Дело в том, что, документы Международной Космической Станции (МКС) могут упорядочивать только общие вопросы, касающиеся космической безопасности, военного и ядерного оружия на борту, дистанционного зондирования Земли, независимого телевидения. Но определить и нормативно закрепить неотъемлемые права и обязанности российских авиакосмических туроператоров и их

* Хадыева Диана Айратовна — студентка 2 курса факультета государственного управления Московского государственного университета имени М.В. Ломоносова, г. Москва, Россия. Эл.почта: dianahadyeva@gmail.com.

клиентов, законодательно установить порядок запуска туристических кораблей отечественного производства с российских космодромов, отрегулировать сотрудничество иностранных космических компаний с туроператорами авиакосмического туризма в России, гарантировать содействие российских государственных органов и специальных служб при возникновении аварийных ситуаций на борту уполномочены только законодательные органы Российской Федерации. Тем не менее, на данный момент нормы отечественного космического законодательства весьма ограничены по своему содержанию и не содержат ответы на столь частные, но важные вопросы.

Космический туризм в системе российского права

Сегодня в российской системе права не существует отдельного закона о космическом туризме. Однако, в связи с его возрастающей популярностью, перед отечественным законодателем встала задача подготовки качественного и всеобъемлющего нормативно-правового обеспечения, регламентирующего порядок организации частых полетов и определяющего статус космического туриста. В некоторой мере такое обеспечение выполняет Федеральный закон "Об основах туристской деятельности в Российской Федерации" от 24.11.1996 N 132-ФЗ и Закон от 20 августа 1993 г. № 5663-1 «О космической деятельности». Однако при ознакомлении с данными источниками становится ясно, что значительный объем важнейших вопросов, таких как признание статуса космического туризма в качестве отдельного вида туризма и космической деятельности, закрепление основных прав и обязанностей космических туристов, не подпадает под законодательное урегулирование. С учетом существующих пробелов в российском законодательстве по данным частям и необходимостью их оперативного устранения в данном докладе предлагаются возможные решения по совершенствованию нормативно-правового регулирования космической туристической деятельности.

Наиболее существенная проблема для организации частных полетов в нашей стране заключается в том, что российское законодательство не выделяет космический туризм в качестве самостоятельной отрасли и не относит его к какому-либо виду деятельности. В связи с этим в будущем может возникнуть ряд неопределенностей. Вместе с тем, по моему мнению, на данный момент нет времени и необходимости создавать новый отдельный закон о космическом туризме ввиду его небольшой популярности в настоящее время. Наиболее рациональное решение видится в дополнении закона "О космической деятельности" прямыми указаниями о возможности использования открытого пространства для туристических целей.¹¹⁹ Наряду с этим нормативным актом, возможно обеспечение правового регулирования космических путешествий с помощью закона «Об основах туристской деятельности». В этом случае будет необходимо расширить направленность действий принципов государственной политики, на данный момент устанавливающих правовые основы единого туристического рынка исключительно в Российской Федерации. Это объясняется тем, что закон регулирует правовые основы только внутреннего рынка туризма, то есть в пределах страны, но в то же время космический туризм реализуется в космическом пространстве, что не является территорией России. Таким образом, место и правовые основы космического туризма в отечественном законодательстве предстоит определить более конкретно.

¹¹⁹ Халилов З.З. Перспективы правового регулирования космического туризма в международном космическом праве. // Юридичний вісник. 2014. — №1(30). — С.21–26.

Правовой статус космических туристов

Следующим немаловажным аспектом в осуществлении и контроле со стороны государства за космическим туризмом является правовой статус космических туристов. На сегодняшний день в российской системе права он не определен, однако он регламентирован документом МКС «Принципы, касающиеся процессов и критериев отбора, назначения, подготовки и сертификации членов основных экипажей МКС и экспедиций посещения». В связи с этим дефиниция участника космического полета в международном праве может быть положена в основу статуса космического туриста в отечественном законодательстве. Таким образом, возможное определение космического туриста может выглядеть следующим образом: участник космического полета, отобранный для коммерческого полета государственной корпорацией по космической деятельности «Роскосмос». Далее, законы Российской Федерации не устанавливают единого исчерпывающего списка прав и обязанностей космического туриста, но для обычного туриста и профессионального космонавта в российском праве таковые имеются. Главным образом они закреплены в главе 3 Закона «Об основах туристской деятельности» и Постановлении Правительстве «Об утверждении Положения о космонавтах Российской Федерации».¹²⁰ Это значительно облегчает задачу при определении прав и обязанностей космического туриста. В связи с этим предлагается наделить этот новый субъект права следующими специфическими правами: возможность получать необходимую информацию от профессиональных членов экипажа для соблюдения безопасности полета, о правилах поведения в космическом пространстве, местах временного пребывания при осуществлении транзита, об объектах туристского показа под особой охраной и окружающем состоянии; иметь свободный доступ к туристским ресурсам при соблюдении принятых в космическом пространстве ограничительных мер; получать содействие органов власти космического пространства в получении правовой и других видов неотложной помощи.

Первостепенным обязательством космического туриста видится полное соответствие критериям отбора участников полета. Исчерпывающий список таких критериев представлен также в «Принципах» МСК. Одновременно с этим следует дополнить список остальных обязательств туриста непосредственно во время космического полета следующим: действовать в соответствии с требованиями российского и международного законодательства; выполнять указания профессиональных членов экипажа; бережно относиться к экологии космической среды; соблюдать правила прибытия и покидания космического пространства, направленные на обеспечение безопасности всех участников полета.¹²¹

Что касается нормативно-правовой базы, регламентирующей права и обязанности организаций, организующих полет, то в ближайшей перспективе имеет смысл говорить о правовом совершенствовании, в первую очередь, деятельности Российского космического агентства. Речь идет о Федеральном законе от 13 июля 2015 г. N 215-ФЗ «О Государственной корпорации по космической деятельности "Роскосмос"» и Постановлении Правительства «Об утверждении Регламента Государственной корпорации по космической деятельности "Роскосмос"». Здесь также предлагается перенять основные положения из упомянутого

¹²⁰ Постановление Правительства РФ от 10 мая 2017 г. № 551. // Собрание законодательства Российской Федерации. — 2017. — №21. — ст. 3004.

¹²¹ Крыткина М.С., Сафронов В.В. Правовой режим космического туризма. // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. 2015. — №2. — С. 457–459.

нормативно-правового документа МКС, а также добавить в данные законы положения об обязательном оказании содействия и помощи туристу в случае аварии, бедствия или его вынужденной посадки на территорию чужой страны.¹²²

Заключение

Таким образом, определение статуса космического туризма и его участников является приоритетной задачей в данной коммерческой отрасли. Решение этих двух вопросов, по моему мнению, способствует устранению неопределенностей в организации и осуществлении полетов в открытое пространство, а также возможных противоречий или несоответствий между российским и международным космическим правом. Ожидается, что более детальное закрепление прав космического туриста в системе отечественного законодательства способствует также повышению доверия со стороны наших граждан и граждан других государств к коммерческим полетам, организуемым «Роскосмосом». Данный факт выглядит весьма привлекательным с точки зрения инвестиций, объем которых может возрасти и быть использован для развития всей отечественной космической отрасли.¹²³ С приходом в космический туризм миллиардных вложений, интерес среди граждан к частным полётам определённо возрастет. В этой связи видится еще большая необходимость в повышении качества обслуживания и безопасности коммерческих полётов.

Список литературы

1. Федеральный закон «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» от 24.11.1996 № 132-ФЗ. // Собрание законодательства Российской Федерации. 1996. — №49. — ст. 5491.
2. Закон от 20 августа 1993 г. № 5663-1 «О космической деятельности». // Российская газета. — 1993. — №16. — ст. 1817.
3. Постановление Правительства РФ от 10 мая 2017 г. № 551. // Собрание законодательства Российской Федерации. — 2017. — №21. — ст. 3004.
4. *Александрова А.С.* Некоторые правовые аспекты использования космического пространства. // Вестник науки и образования. 2020. — №10(88). — Ч.2. — С. 75–78.
5. *Крыткина М.С., Сафронов В.В.* Правовой режим космического туризма. // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. 2015. — №2. — С. 457–459.
6. *Ронжин Н.Н.* Космический туризм. // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. 2018. — №2. — С. 834–836.
7. *Халилов З.З.* Перспективы правового регулирования космического туризма в международном космическом праве. // Юридичний вісник. 2014. — №1(30). — С.21–26.

¹²² *Александрова А.С.* Некоторые правовые аспекты использования космического пространства. // Вестник науки и образования. 2020. — №10(88). — Ч.2. — С. 75–78.

¹²³ *Ронжин Н.Н.* Космический туризм. // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. 2018. — №2. — С. 834–836.

Заметки редактора

СИСТЕМА ГОСТ Р НА СЛУЖБЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА

«Дежурный редактор»: *А.С. Царенко*

ПОДБОРКА ВЫПУСКА 2021: ПЕРЕЧЕНЬ СТАНДАРТОВ ДЛЯ ЭФФЕКТИВНОГО АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ — «МЕНЕДЖМЕНТА НЕПРЕРЫВНОСТИ БИЗНЕСА»

Стандарты и иные нормативно-методические документы:

- ГОСТ Р 53647.1- 2009 Менеджмент непрерывности бизнеса. Часть 1. Практическое руководство. URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200076491>.
- ГОСТ Р 53647.2-2009 Менеджмент непрерывности бизнеса. Часть 2. Требования. URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200076490>.
- ГОСТ Р 53647.3-2015 Менеджмент непрерывности бизнеса. Часть 3. Руководство по обеспечению соответствия требованиям ГОСТ Р ИСО 22301. URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200127234>.
- ГОСТ Р 53647.4-2011/ISO/PAS 22399:2007 Менеджмент непрерывности бизнеса. Руководящие указания по обеспечению готовности к инцидентам и непрерывности деятельности. URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200089438#7D20K3>.
- ГОСТ Р 53647.5-2012 Менеджмент непрерывности бизнеса. Готовность к опасным ситуациям и инцидентам. URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200096843>.
- ГОСТ Р 53647.6-2012 Менеджмент непрерывности бизнеса. Требования к системе менеджмента персональной информации для обеспечения защиты данных. URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200096844>.
- ГОСТ Р 53647.8-2013 Менеджмент непрерывности бизнеса. Управление человеческими ресурсами. URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200107962>.
- ГОСТ Р 53647.9-2013 Менеджмент непрерывности бизнеса. Управление организацией в условиях кризиса. URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200108131>.
- ГОСТ Р ИСО 22301-2014 Системы менеджмента непрерывности бизнеса. Общие требования. URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200113802#7D20K3>.
- ГОСТ Р ИСО 22313 Менеджмент непрерывности бизнеса. Руководство по внедрению. URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200127242#7D20K3>.
- ISO 22301:2019 Security and resilience — Business continuity management systems — Requirements.
- ГОСТ Р 22012-2015/ИСО 22300:2012 Безопасность в чрезвычайных ситуациях. Международные термины и определения. URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200122718#7D20K3>.
- ГОСТ Р 51897-2011/Руководство ИСО 73:2009 Менеджмент риска. Термины и определения. URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200088035#7D20K3>.

- ГОСТ Р 58771-2019 Менеджмент риска. Методы оценки риска. URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200170253#7D20K3> (введён взамен ГОСТ Р ИСО/МЭК 31010-2011).
- ГОСТ Р ИСО 31000-2019 Менеджмент риска. Принципы и руководство. (ISO 31000:2018). URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200170125>.
- ГОСТ Р ИСО/МЭК 27031-2012 Информационная технология. Методы и средства обеспечения безопасности. Руководство по готовности информационно-коммуникационных технологий к обеспечению непрерывности бизнеса. URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200105651>
- Рекомендации по стандартизации. Р 50.1.095-2014 Менеджмент непрерывности бизнеса. Руководство по организации восстановления после инцидента. URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200120078>

Примечание

При пользовании печатными версиями стандартами целесообразно проверить действие ссылочных стандартов в информационной системе общего пользования – на официальном сайте Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии в сети Интернет или по ежегодному информационному указателю "Национальные стандарты", который опубликован по состоянию на 1 января текущего года, и по выпускам ежемесячного информационного указателя "Национальные стандарты" за текущий год.

Каталог национальных стандартов Росстандарта:

http://www.standard.gost.ru/wps/portal/pages/directions?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/gost/GOSTRU/directions/Standardization/standards/catalog

В следующем выпуске: подборка стандартов «Менеджмент качества».

Будем рады обратной связи: ttu.spa@yandex.ru

ДЛЯ ЗАМЕТОК

Научное издание

**АЛЬМАНАХ
«ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ»
ПАМЯТИ
ЗАСЛУЖЕННОГО ПРОФЕССОРА МОСКОВСКОГО УНИВЕРСИТЕТА
М. И. ПАНОВА
Выпуск 2021 года. № 2 (7).**

Эффективное управление: научный альманах памяти профессора М.И. Панова. Выпуск 2021 года № 2 (7) / Сост. и ответств. редактор А.С. Царенко, научн. ред. Н.В. Агафонова, Г.Ф. Беляева— М.: Галлея-Принт, 2021. — 142 с.

ISBN 978-5-906936-75-2

В оформлении использованы изображения на основе Pixabay License
«Бесплатно для коммерческого использования. Указание авторства не требуется».

Галлея-Принт,
г. Москва,
5 Кабельная ул. Д. 2б.
Заказ № 70

Подписано к печати
04.06.2021

Тираж: 50 экз. + печать по требованию
8,9 печ. л.

8(495) 6735785

научное издание



**НАУЧНЫЙ АЛЬМАНАХ
«ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ»
ПАМЯТИ
ЗАСЛУЖЕННОГО ПРОФЕССОРА
МОСКОВСКОГО УНИВЕРСИТЕТА**

**М. И. ПАНОВА
выпуск 2021 года**