

# Вестник Московского университета

НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ

Основан в ноябре 1946 г.

Серия 21 УПРАВЛЕНИЕ

(ГОСУДАРСТВО И ОБЩЕСТВО) № 4 • 2014 • ОКТЯБРЬ—ДЕКАБРЬ

Издательство Московского университета

Выходит один раз в три месяца

## СО Д Е Р Ж А Н И Е

### Теория и методология управления

- Зуб А. Т. Антикризисное управление организацией: адаптациогенез и интенциональность . . . . . 3
- Агаян Г. М., Григорян А. А., Шикин Е. В., Шикина Г. Е. Об этапах кризисного процесса и кризисах, которые можно предотвратить . . . . . 22
- Купряшин Г. Л. Институциональное строительство в процессе реформирования государственного управления . . . . . 45

### Современные управленческие технологии

- Клементьев Д. С. Социальное измерение рисков индустриализации в современных технологиях управления . . . . . 62
- Касымов А. Ш. Корпоративные венчурные инвестиции . . . . . 73
- Розанова Н. Н. Совершенствование процесса управления репутацией власти на уровне региона . . . . . 89

### Стратегические коммуникации

- Панченко В. Г., Паутов В. Н. Деловые коммуникации в организации как фактор ее эффективности . . . . . 107

### Подготовка управленческих кадров

- Кудина М. В., Петрунин Ю. Ю., Пурлик В. М. Концепция модуля «Управление эффективностью и развитием бизнеса» . . . . . 123

### Из истории управления

- Сахаров В. А. Царь Иван Васильевич Грозный и Избранная рада: дискуссия о судьбах русской государственности . . . . . 129

### Рецензии, рефераты, обзоры

- Пахомова Л. Ю. Международная конференция «Государственное управление: Российская Федерация в современном мире» . . . . . 153

- Указатель статей и материалов**, опубликованных в журнале «Вестник Московского университета. Сер. 21. Управление (государство и общество)» в 2014 г. . . . . 163

# CONTENTS

## **Theory and methodology of management**

<i>Zub A.T.</i> Crisis management organization: adaptiogenesis and intentionality . . . . .	3
<i>Agayan G.M., Grigoryan A.A., Shikin E.V., Shikina G.E.</i> About the stages of the process of crisis and crises that can be prevented . . . .	22
<i>Kupryashin G.L.</i> Institution-building in the process of public administration reform . . . . .	45

## **Modern management technologies**

<i>Klementev D.S.</i> The social dimension of risk in modern industrialization management technologies . . . . .	62
<i>Kasymov A.Sh.</i> Corporate venture capital investments . . . . .	73
<i>Rozanova N.N.</i> Improving the process of reputation management authorities at the regional level . . . . .	89

## **Strategic Communications**

<i>Panchenko V.G., Pautov V.N.</i> Business communications in the organization as a factor in its effectiveness . . . . .	107
---	-----

## **Management Training**

<i>Kudina M.V., Petrunin Yu.Yu., Purlik V.M.</i> Concept module “Performance management and business development” . . . . .	123
---	-----

## **From the history of management**

<i>Sakharov V.A.</i> Tsar Ivan the Terrible and Selected pleased: the debate about the fate of Russian statehood . . . . .	129
--	-----

## **Reviews, reports, reviews**

<i>Pakhomova L.Yu.</i> International Conference “Governance: Russian Federation in the modern world” . . . . .	153
--	-----

<b>Index of articles and materials</b> , published in magazine “Vestnik of Moscow University. Series 21. Governance (State and Society)” in 2014 year . . . . .	163
---	-----

## ТЕОРИЯ И МЕТОДОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

А.Т. Зуб

### АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ: АДАПТАЦИОГЕНЕЗ И ИНТЕНЦИОНАЛЬНОСТЬ

Кризис понимается как снижение организационной адаптации к внешней среде, происходящей коэволюционно под воздействием неблагоприятных факторов среды и специфической формы интенциональности топ-менеджмента компании, проявляющейся в умении и готовности действовать для его преодоления.

**Ключевые слова:** антикризисное управление, организационная адаптация, коэволюционный подход в антикризисном менеджменте.

Crisis is understood as a decrease in organizational adaptation to the environment occurring under the influence of adverse factors of the environment and a specific form of an intentionality of top management of the company, evident in the ability and readiness to work for its overcoming.

**Key words:** crisis management, organizational adaptation, co-evolutionary approach in crisis management.

В настоящее время в мировой и российской литературе по менеджменту представлены различные методологии и инструменты исследования предпосылок организационных кризисов, однако было бы преждевременно говорить о сложившейся парадигме кризисной диагностики и моделирования развития кризисов. Отсутствие такой парадигмы, размытость, множественность представлений о причинах, механизмах и последствиях кризисов не только уменьшает возможности для надлежащей их концептуализации, но и негативно воздействует на перспективы их эффективного предотвращения или минимизации их последствий. Как справедливо отмечает в этой связи итальянский исследователь Дж. Абатекола, «на сегодняшний день существует ряд надежных исследовательских методологий по предпосылкам кризисов, тем не менее все еще утверждается, что и в литературе, и в прак-

---

Зуб Анатолий Тимофеевич — доктор философских наук, профессор факультета государственного управления МГУ имени М.В. Ломоносова; e-mail: anatol.z@mail.ru

тике управления отсутствуют соответствующие теоретические перспективы для всеобъемлющего овладения общей динамикой кризисных процессов»<sup>1</sup>.

Другим следствием недостаточной концептуализации дисциплины является чрезмерный интерес к эмпирическому уровню — описанию кризисных событий, их классификации, перечислению и оценке предпринятых в том или ином случае мер. В целом литература по антикризисному управлению (АКУ) носит нарративный характер, где преобладают рассказы о реально происшедших событиях, вызвавших кризисы. Цель этих повествований состоит в таком представлении последовательности фактов, чтобы были видны связывающие их причинно-следственные отношения с последующим разъяснением, что было сделано правильно, а что — нет. Вследствие этого, по справедливому замечанию Р. Хита, «большая часть рассуждений о кризисном управлении... это реактивные, а не проактивные меры: тушение пожара, лечение пострадавших и восстановление разрушений. Такой узкий подход сокращает шансы того, что управление окажется эффективным»<sup>2</sup>.

Возможны различные основания для концептуализации кризисной проблематики. На практике такая концептуализация проявляется в построении моделей, теорий, обосновании гипотез и предположений на базе фундаментальных принципов, заимствованных из экономики, психологии, социологии, других бихевиоралистских (поведенческих) дисциплин, а также общей теории систем, кибернетики, теории игр. В последнее десятилетие к их числу добавились идеи, методы и принципы таких фундаментальных разделов биологии, как генетика популяций, экология (адаптациогенез), теории эволюции (селектогенез).

Эти подходы, как мы попытаемся показать ниже, содержат продуктивные эвристики и вполне применимы для решения практических задач АКУ, однако предварительно отметим растущий в последние десятилетия интерес к исследованиям АКУ на уровне поведенческих реакций организаций.

### *Микро- и макроподходы к построению теории АКУ*

Систематическое научное осмысление кризисных феноменов в целом и экономических кризисов в частности начинается

---

<sup>1</sup> *Abatecola G.* Interpreting Corporate Crises: Towards a Coevolutionary Approach // Future. 2012. N 44. P. 860.

<sup>2</sup> *Хит Р.* Кризисное управление для руководителей и менеджеров. М., 2004. С. 13.

во второй половине XIX в. Первоначально внимание исследователей обращалось к масштабным кризисным явлениям различной природы — от экономических кризисов, сопровождающих циклическое развитие мировой и региональных экономических систем, до политических пертурбаций — революций, вооруженных конфликтов разного масштаба и этиологии. Это направление можно назвать *макроподходом* в антикризисных исследованиях.

Однако уже к началу 1980-х гг. сформировалось направление, которое можно обозначить как *микроподход*, или исследование кризисов на уровне организации. Первоначально объектом этих исследований были коммерческие организации — предприятия, фирмы, компании. Постепенно исследования микроуровня распространились на некоммерческие, общественные организации и учреждения государственного управления. Два десятилетия интенсивного развития этого направления позволяют говорить о большом теоретическом и методологическом прогрессе, становлении и развитии научной и учебной дисциплины, получившей наименование «антикризисное управление».

Если оставить в стороне дискуссии, уточняющие определения организационного кризиса и кризисного управления, то кризис в самом общем виде можно определить как ситуацию, в которой организация испытывает риск прекращения своей деятельности под воздействием внутренних или внешних причин, препятствующих достижению организационных целей.

Сопровождающие кризис возрастающие экономические, финансовые и организационные неурядицы нередко приводят компании к краху или к такому состоянию, когда они не могут нормально функционировать, т.е. достигать организационных целей. В этом случае требуются внешние вмешательства, обеспечивающие процедуры санации или банкротства, которые предназначены для оказания помощи проблемной компании для ее выживания или (в случае ее неотвратимого провала) для рационализации окончательной ликвидации принадлежащих ей активов.

Все варианты эффективного использования правовых и управленческих механизмов и средств для прогнозирования корпоративного банкротства, вывода компании из кризиса или ее ликвидации с минимальным ущербом для ее стейкхолдеров в отечественной литературе и практике АКУ составляют основное содержание микроподхода, где отчетливо просматривается доминирование финансовых методов управления.

Это направление исследований на практике в полной мере доказало свою продуктивность и полезность для принятия ре-

шений, минимизирующих последствия кризиса и ведущих к стабилизации ситуации. Однако оно имеет одно существенное ограничение: посредством использования методов финансового анализа ничего нельзя сказать о перспективах кризисных угроз, если все финансовые показатели в норме, а некоторые, важнейшие из них, даже демонстрируют позитивные тенденции изменений.

### *Кризис как дезадаптация*

Как определить снижение кризисоустойчивости организации, какими общими признаками обладают ситуации подобного рода, складывающиеся в организациях разного типа и разной отраслевой принадлежности? Существенную методологическую помощь для решения этой проблемы может оказать теория экологии организационных популяций, основы которой были заложены в 1980-е гг. Основной постулат этой теории состоит в том, что под действием естественного отбора выживают наиболее адаптированные к среде своего существования организации. На практике адаптация обеспечивается за счет того, что «менеджеры или доминирующие коалиции внимательно изучают релевантную внешнюю среду организации на предмет ее возможностей и угроз, формулируют стратегические реакции и подстраивают соответствующим образом организационную структуру»<sup>3</sup>.

С этой точки зрения успех адаптации может быть обеспечен при наличии иерархии власти и контроля, в которой решения, касающиеся организации в целом, принимаются наверху. При этом успешные менеджеры способны защитить свои организации от помех со стороны внешней среды или организовать плавное приспособление, наносящее минимальный ущерб сложившемуся организационному порядку, однако обеспечивающее адаптацию на уровне, достаточном для поддержания динамического равновесия со средой. Если это требование не выполняется, уровень адаптации уменьшается, организация становится все менее приспособленной к среде своего существования, ее кризисоустойчивость снижается, и требуются все большие усилия и ресурсы для восстановления равновесия.

Существует ряд ограничений способности организаций адаптироваться, которые М. Ханнан и Дж. Фриман называют «структурной инерцией». Таковыми являются, например, активы (основной капитал и специализированный персонал), которые не могут

---

<sup>3</sup> Ханнан М., Фриман Дж. Экология организационных популяций // Теория организации. М., 2010. С. 416.

быть легко переориентированы на другие задачи и функции. Сюда же можно отнести ограниченность информации при принятии решений руководством организации, политические процессы внутри организации и распределение власти, когда изменения реально или по видимости угрожают балансу интересов в этой сфере, так же как и ограничения, накладываемые особенностями культуры организации, ее собственной историей, и многое другое<sup>4</sup>.

Если уровень адаптации продолжает снижаться, в определенный момент организация прекращает соответствовать целям своего существования. В этом случае можно говорить о дезадаптации, или организационном кризисе на его завершающей, разрушающей целостность организации стадии.

Для того чтобы определить наступление фазы дезадаптации или состояния, непосредственно предшествующего ей, следует ответить на вопрос: каковы источники адаптации? Здесь можно выделить две позиции. Первую назовем «*кризисный детерминизм*». Согласно этой позиции, условием успешной адаптации является стратегическое планирование, учитывающее тенденции изменения параметров внешней среды организации и предполагающее управленческие действия (стратегический менеджмент), релевантные этим изменениям. В этом случае организация рассматривается как открытая система, находящаяся в состоянии квазиустойчивого равновесия со средой своего существования и постоянно прилагающая усилия для поддержания такого равновесия. Постепенные изменения среды ведут к постепенным изменениям в организации.

Кризисный детерминизм реализуется в таких распространенных в менеджменте концепциях, как ситуационный подход, организационная экология и неоинституционализм. Эти концепции выстраивают достаточно жесткие причинно-следственные связи между организацией и средой: среда как бы диктует организации ее поведение, а менеджеры и прежде всего ее высшее руководство должны уметь «читать» эти послания среды и действовать в соответствии с ними. Сами по себе управленческие решения достаточно жестко детерминированы изменениями параметров среды. Такой подход позволяет разрабатывать стратегии на основе ресурсов и динамических возможностей, заниматься оценкой стратегического потенциала компании<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> Там же. С. 418.

<sup>5</sup> Об этих отличиях см.: Зуб А. Т. Стратегический менеджмент. М., 2013.

Отсюда следует, что конкурирующие в одной отрасли организации будут выбирать примерно одинаковые ответы на вызовы среды, но выживет лишь тот, кто сможет эти ответы эффективнее реализовать, не снизив уровень своей адаптации. Остальные, утратившие адаптацию, будут элиминированы естественным отбором.

Вторая позиция обусловлена тем, что решения, принимаемые высшим руководством организации перед лицом угрозы кризиса, далеко не всегда соответствуют вышеописанному алгоритму. Высшее руководство компании в своих управленческих действиях остается в принципе независимым от детерминизма, навязываемого изменениями внешней среды, но действует (или бездействует!) в попытках изменить среду, при этом часто принимает решения, которые стороннему наблюдателю кажутся нелогичными, волюнтаристскими, субъективистскими. В действиях руководства сильно выражен волевой момент: настойчивость, воля, самоотверженность, командный дух, вера в собственные силы, тотальность или, наоборот, нерешительность, робость, сильная склонность к рефлексии в ущерб действию, недоверие и подозрительность.

Эти характеристики, придающие процессу АКУ сильно выраженный субъективный акцент, назовем *интенциональностью*. В философии и психологии термин «интенциональность» означает исходящую от субъекта направленность на объект, намерения по отношению к объекту. Американский философ-экзистенциалист Р. Мэй представляет следующее понимание интенциональности: «Под интенциональностью я имею в виду структуру, которая придает смысл переживанию. Ее не следует отождествлять с намерениями, это измерение, лежащее в их основе; это сама *способность человека иметь намерения*... Интенциональность — это то, что лежит в основе как сознательных, так и бессознательных интенций. Это бытийное состояние и в большей или меньшей мере оно включает всю ориентацию человека по отношению к миру в данное время»<sup>6</sup>. Таким образом, мы видим, что понятие интенциональности шире, чем «воля», «цель», «волюнтаризм», — это понятие скорее эпистемологии, чем психологии; интенциональность создает основу для таких субъективных состояний, как воля и цель. Она выходит за рамки непосредственно осознаваемого, рационального и включает спонтанные, соматические элементы и другие измерения, которые обычно называются «бессознательными». Проявляется же интенциональность через готовность действовать,

---

<sup>6</sup> Мэй Р. Судьба и воля: психология свободы. М., 1998. С. 23.



волю, решимость субъекта в достижении цели, т.е. через те качества, которые являются не только ценными для руководителя в АКУ, но и во многих случаях становятся решающими факторами успеха.

Эти два методологических подхода — детерминизм и интенциональность — довольно быстро стали объектами попыток конвергентных толкований, которые исходят из рассмотрения детерминизма и интенциональности как переменных, с динамически меняющимся соотношением. Однако возникает вопрос: почему на определенных этапах развития компании преобладают детерминистские стратегии, а на других — интенциональные?

Отвечая на эти вопросы, Дж. Стольхорст обращает внимание на тот факт, что компании могут на различных фазах своего развития действовать преимущественно либо упреждающе (интенциональность), либо реагировать на внешнее давление (детерминизм). Следовательно, интенсивность этих конкурирующих тенденций в принятии стратегических решений может быть различна и непостоянна на протяжении жизненного цикла компании и зависит от целого ряда обстоятельств<sup>7</sup>.

О причинах конвергенции этих двух подходов известные американские исследователи Л. Гребиньяк и У. Джойс высказывались следующим образом: «Взаимозависимость и взаимодействие между субъективным стратегическим выбором и внешним детерминизмом определяет адаптация; каждый из них недостаточный и оба необходимы для удовлетворительного толкования организационной адаптации. Адаптация является динамическим процессом, который в свою очередь является результатом относительной силы и типа зависимости между организацией и внешней средой... Как стратегический выбор, так и внешний детерминизм обеспечивает трасты для перемен; каждый является причиной и следствием в процессе адаптации... Для понимания этого феномена динамического изменения необходимо исследовать закономерности отношений между организацией и внешней средой и изучать выявленные таким образом причинные связи»<sup>8</sup>.

---

<sup>7</sup> *Stoelhorst J.W.* Why Is Management Not an Evolutionary Science? Evolutionary Theory in Strategy and Organization // *Journal of Management Studies*. 2008. Vol. 45. Is. 5. P. 1008—1023. URL: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-6486.2008.00774.x/abstract> (дата обращения: 21.05.2014).

<sup>8</sup> *Hrebiniak L., Joyce W.* Organizational Adaptation: Strategic Choice and Environmental Determinism // *Administrative Science Quarterly*. 1985. Vol. 30. Is. 3. P. 346—347.

## *Козволюционный подход к исследованию организационных кризисов*

Представленный выше подход, объясняющий организационные адаптации как результат совместного действия детерминистских по своей природе факторов внешней среды и управленческой интенциональности, или «волюнтаризма», можно назвать коэволюционным подходом к объяснению организационной адаптации. Предметом дискуссии при этом остается локализация механизма коэволюции: заложен ли он на различных уровнях организации или располагается во внешней среде, в локусах взаимодействия компаний со средой. В зависимости от ответа на этот вопрос Б. Флайер, Ф. Бош и Г. Волберда делают акцент на внутрифирменных ресурсах и возможностях как главном источнике организационной адаптации и определяют такой механизм как «микрокоэволюцию», в то время как «макрокоэволюция» будет определяться процессами, протекающими во взаимодействиях между фирмой и ее внешним конкурентным окружением<sup>9</sup>.

Эти два представления о движущих механизмах коэволюции не противоречивы и могут дополнять друг друга, что показал Д. Бреслин, выделяя стадии естественного и конкурентного отбора в рамках жизненного цикла компании, где существует как возможность успешной адаптации, повышающей стратегический потенциал развития компании, так и перспектива дезадаптации, ведущая к кризису и прекращению существования организации<sup>10</sup>.

Таким образом, организационная коэволюция подразумевает взаимную зависимость друг от друга организаций и взаимную ответную реакцию на воздействия, которая обнаруживается на различных уровнях — от индивидов до компаний, и даже до экономики в целом и общества, и снижает дистанцию между детерминистскими представлениями о механизмах организационных изменений и интенционалистскими, придающими решающее значение для организационных изменений намерениям и решениям высших должностных лиц организации.

---

<sup>9</sup> *Flier B., Bosch F., Volberda H.* Co-evolution in the Strategic Renewal Behaviour of British, Dutch and French Financial Incumbents: Interaction of Environmental Selection, Institutional Effects and Managerial Intentionality // *Journal of Management Studies*. 2003. Vol. 40. Is. 8. P. 2163—2188. URL: <http://online-library.wiley.com/doi/10.1046/j.1467-6486.2003.00416.x/abstract> (дата обращения: 20.05.2014).

<sup>10</sup> *Breslin D.* Interpreting Futures through the Multi-Level Co-Evolution of Organizational Practices // *Futures*. 2011. Vol. 43. P. 1022.

Кризис может рассматриваться как дезадаптация или снижение адаптации как с позиций детерминистского анализа его причин, так и с позиций интенционализма, однако коэволюционный подход позволяет увидеть причины дезадаптации в комплексе взаимосвязанных элементов детерминизма и интенциональности и на этой основе попытаться достичь углубления понимания причин и механизмов происхождения организационных кризисов<sup>11</sup>.

На основе коэволюционного подхода с использованием некоторых принципов стратегического менеджмента и методологии организационной адаптации можно построить общую концепцию кризиса, в которой организационные кризисы определяются как неэффективные адаптации или дезадаптации. Последовательность событий, приводящих к кризису, показана на рис. 1, отображающем коэволюционную модель развития организационной дезадаптации.

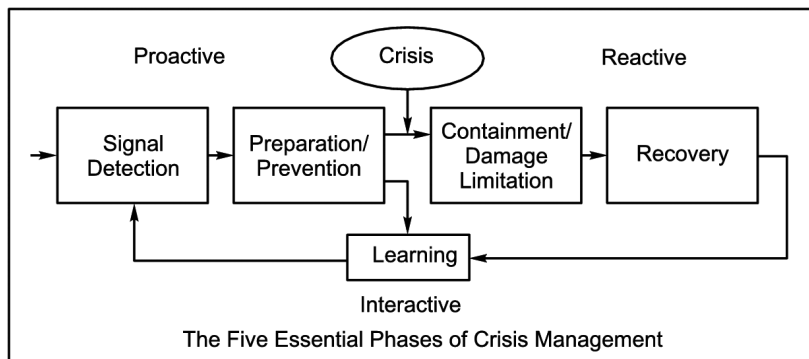


Рис. 1. Корпоративные кризисы как неэффективные адаптации

Прежде чем начать обсуждение ряда характерных особенностей представленной модели кризиса как снижения адаптации, дезадаптации, необходимо определиться относительно следующих общих положений.

Во-первых, модель не предполагает рассмотрение кризисов, вызванных катастрофическими явлениями (пожары, землетрясения, массовые отравления, техногенные и социальные катастрофы и т.п.). Также она вряд ли окажется полезной, если организационный кризис является следствием отраслевого или системного

<sup>11</sup> Volberda H.W., Lewin A.Y. Co-evolutionary Dynamics Within and Between Firms: From Evolution to Co-evolution // Journal of Management Studies. 2003. Vol. 40. Is. 8. P. 2111—2136. URL: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1046/j.1467-6486.2003.00414.x/abstract> (дата обращения: 21.05.2014).

экономического кризиса, когда отбор внутри организационных популяций теряет смысл.

Во-вторых, модель базируется на постулате, что поведение высшего руководства, принимающего антикризисные решения, является социально ответственным, нравственным на протяжении всех стадий зарождения и развития кризиса. Следовательно, в модели не принимается во внимание возможность того, что на решения высшего руководства будут оказывать влияние конфликты интересов различных групп в организации, а сами такие интересы будут определяться корыстью, реализовываться через обман, неприемлемое соперничество, подтасовку данных и т.д. Модель исходит из того, что все люди, принимающие решения в организации, заинтересованы в предотвращении и минимизации последствий кризиса.

Основное положение модели заключается в том, что кризис — это протяженное во времени явление, состоящее из двух фаз. Первая фаза означает снижение уровня адаптации организации под воздействием детерминизма внешней среды и интенциональности, степень и конкретные проявления которой определяют решимость и умение руководства бороться с кризисной угрозой путем принятия тех или иных решений (в том числе и ошибочных, ведущих к усилению кризисных угроз).

Такое снижение адаптации носит системный характер и затрагивает в той или иной степени все уровни управления и все организационные функции. Организация как бы «заболевает». Если со стороны руководства не будут приняты эффективные антикризисные меры, то наступает второй этап — запуск активной фазы кризиса, ведущей к дезадаптации и прекращению существования организации.

Как явствует из принятой нами модели, второй стадии кризиса предшествует снижение адаптации. На этой стадии дальнейшее развитие кризиса еще в большей мере зависит от реакции на дезадаптацию со стороны руководства. На второй стадии переход из состояния стагнации (постепенного, монотонного снижения уровня адаптации) к быстрому, лавинообразному развитию кризиса обычно происходит под воздействием причин, чаще всего внешнего происхождения, выступающих в роли триггера, или «переключателя» между фазами. После этого кризисное состояние уже невозможно скрыть от стейкхолдеров: они начинают действовать, чтобы минимизировать свои вероятные убытки. А эти действия в свою очередь подхлестывают ситуацию, значительно снижая эффективность антикризисных мер, предпринимаемых руководством.

Ускорение развития кризиса на этой стадии требует быстрых и решительных действий руководства организации. Однако недостаток информации не позволяет полноценно оценить альтернативы действий, что часто приводит к отказу от принятия решений — снижению интенциональности. При этом впоследствии при детальном анализе поведения руководителей во время кризиса нередко выясняется, что отвергнутые как недостаточно проработанные варианты действий при их реализации существенно снизили бы ущерб от кризиса.

Третий этап (не отраженный на рис. 1) предполагает выход из кризиса, реализуемый как ликвидация организации, ее реструктуризация или перепрофилирование деятельности, запуск процедуры банкротства и т.д. В этих условиях понятие адаптации теряет смысл.

Важно еще раз подчеркнуть, что снижение адаптации в равной степени зависит как от внешних, так и от внутренних факторов, однако воздействие на устойчивость организации этих групп факторов в каждом конкретном случае может существенно различаться. Здесь уместна аналогия с заболеванием человека. Течение болезни и ее исход зависят как от воздействия внешних факторов (например, вирулентности поразившей организм инфекции, физических условий существования, объема и состава пищи и др.), так и внутренних (состояния иммунной системы организма, возраста, тех или иных генетических предрасположенностей, перенесенных в прошлом заболеваний и их последствий и т.д.). Вылечится ли человек, или погибнет от инфекции, зависит от конкретного сочетания этих факторов, условий их проявления, времени воздействия и многих других обстоятельств, сочетающихся с той или иной степенью неопределенности в прогнозах.

Снижение адаптации компании на первой фазе кризиса, когда отчетливо проявляется значение интенциональной, волюнтаристской составляющей механизма его развития, проявляется через процедуры принятия решений. Их значение и важность определил в свое время Г. Саймон, вводя понятие «ограниченная рациональность» в принятии решений руководством компании<sup>12</sup>.

Опираясь на его идеи и теорию стратегического выбора Дж. Чайлда<sup>13</sup>, Д. Хэмбрик и П. Мейсон разработали основы кон-

---

<sup>12</sup> См.: Саймон Г. Науки об искусственном. М., 2009.

<sup>13</sup> Child J. Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice // Sociolgy. 1972. Vol. 6, N 1. P. 1—22. URL: <http://soc.sagepub.com/content/6/1/1.short?rss=1&ssource=mfc> (дата обращения, 20.05.2014).

цепции, в которой образ компании связывается с совокупностью представлений ее руководства относительно корпоративных стратегий в контексте таких социально-демографических признаков этого руководства, как возраст, пол, профессиональный опыт, семейное положение и др. Проведенные ими исследования показали, что существуют корреляции между социально-демографическими признаками высшего руководства и стратегиями компаний, принятыми и осуществляемыми под их руководством. Здесь речь идет о таких масштабных стратегиях, как слияния и поглощения, создание альянсов, внедрение технологических и организационных инноваций, осуществление различных форм диверсификации и интеграции бизнеса.

Дальнейшие исследования в этой области показали, что интенциональность в принятии антикризисных решений возрастает под воздействием некоторых индивидуальных особенностей личности руководителей, например таких, как высокая самооценка, авторитарность в принятии решений, тип темперамента, состояние здоровья, возраст, стрессоустойчивость, а также, в меньшей степени, гендерные признаки<sup>14</sup>.

В частности, в поле зрения исследователей попала такая переменная, как срок пребывания руководителя организации на этой должности, где была выявлена зависимость между успешностью антикризисных мер и временем пребывания в должности. Успешность возрастала со временем, но затем, по прошествии, как правило, нескольких лет она падала. Была определена также связь между уровнем неоднородности (по опыту, возрасту, профессиональной подготовке, гендерному признаку и т.д.) принимающего антикризисные решения совета директоров или другой управляющей антикризисными мероприятиями группой и результатами управления. Разнородные по составу советы принимают более эффективные решения. Также были обнаружены свидетельства обратной зависимости между вероятностью организационной «смерти» и уровнем образования высшего руководящего состава компании, принимающего антикризисные решения<sup>15</sup>.

---

<sup>14</sup> *Abatecola G., Mandarelli G., Poggesi S.* The Personality Factor: How Top Management Teams Make Decisions. A Literature Review // *Journal of Management and Governance*. 2013. Vol. 17, N 4. P. 1073—1100; *Huse M.* Boards, Governance and Value Creation: The Human Side of Corporate Governance. Cambridge: Cambridge University Press, 2007.

<sup>15</sup> *Chatterjee A., Hambrick D.* It's All about Me: Narcissistic Chief Executive Officers and Their Effects on Company Strategy and Performance // *Administrative Science Quarterly*. 2007. Vol. 52, N 3. P. 351—386. URL: <http://asq.sagepub.com/content/52/3/351.refs?patientinform-links=yes&legid=spasq;52/3/351> (дата обращения: 20.05.2014).

На рис. 1 процесс принятия решений обособлен, так как намерения руководства (фактор интенциональности) и качество принимаемых решений являются относительно независимыми процессами. Это означает, что благие намерения могут породить ошибочные решения. Высокая экспрессия интенциональности скорее всего будет причиной принятия «энергичных мер», т.е. более рискованных решений. Однако сама эта экспрессия является следствием социально-психологических характеристик группы, принимающей решения, а также отдельных индивидов, прежде всего высшего должностного лица. Эти характеристики существенно влияют на выбор как корпоративной антикризисной стратегии (например, диверсификации или вертикальной интеграции), так и стратегии уровня бизнес-единиц (например, лидерства в издержках или индивидуализации продукции).

Можно ли говорить об ошибках интенциональности, т.е. об ошибочных намерениях или о волюнтаризме, который наносит ущерб организационной готовности к кризису? Очевидно, можно, если интенциональность наносит ущерб уровню адаптации организации. Основой для ошибок здесь будет неправильная оценка угроз организации со стороны факторов внешней среды, их неправильные восприятия, что с позиций коэволюционной концепции снижает уровень организационной адаптации, а на практике проявляется как организационные ошибочные решения.

### ***Ошибки интенциональности***

Придавая большое значение кризисной интенциональности, мы сталкиваемся с необходимостью исследования факторов, влияющих на ее экспрессию. Их понимание в значительной мере основывается на изучении различных характеристик личности первых лиц организации и других руководителей, их персональных лидерских качеств, опыта, уровня образования и многого другого.

Эти характеристики практически не меняются и представляют постоянный фактор, определяющий интенциональность. Переменным же фактором будет восприятие событий, которое всегда носит субъективный характер, но в то же время может оцениваться по весьма размытым критериям как «правильное» или «неправильное».

Понять природу такой неопределенности можно, опять обратившись к концепции ограниченной рациональности Г. Саймона. Он доказал, что в процессе принятия управленческих реше-

ний даже строгое следование постулатам рационального выбора альтернативы не обеспечивает полностью «рациональный» результат. Рациональность такого выбора ограничена возможностями доступа субъекта ко всей существенной для принятия оптимального решения информации и возможностями человека в переработке полученной информации на основе правил рационального мышления. Г. Саймон писал: «Человек не склонен утруждать себя сбором информации обо всех факторах, которые могут повлиять на последствия сделанного выбора, оценкой рисков и установлением приоритетов для всех имеющихся альтернатив. Человек склонен полагаться на радикально упрощенную модель шумного разрастающегося беспорядка, из которого состоит реальный мир»<sup>16</sup>.

В дальнейшем эта концепция была поддержана и развита авторитетными исследователями, заложившими основы поведенческого подхода к принятию решений<sup>17</sup>. Таким образом, неправильное восприятие тех или иных существенных для антикризисного управления аспектов реальности, а затем неправильный выбор альтернативы с последующим принятием далеко не оптимальных решений порождают то, что мы называем «ошибками интенциональности».

В основе таких ошибок чаще всего лежат эвристики, наборы правил, которые усвоены субъектом и которыми он руководствуется при решении проблем определенного класса. Например, руководители распознают знакомые черты в ситуациях, с которыми они сталкиваются, и применяют правила подходящего поведения, ранее опробованные в сходных ситуациях. Такова, в частности эвристика репрезентативности, сущность которой состоит в том, что руководители завышают вероятность случайных событий, которые в большей мере соответствуют их личному опыту и сложившимся представлениям<sup>18</sup>.

Частным ее проявлением, нередко обнаруживаемым при анализе антикризисных решений, является «ошибка игрока», когда руководитель, подобно азартному игроку, верит, что за серией неудач обязательно должен последовать выигрыш, хотя на са-

---

<sup>16</sup> *Simon H. Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization. N.Y.: Free Press, 1976. P. XXIX.*

<sup>17</sup> *Cyert R.M., March J.G. A Behavioral Theory of the Firm. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1963; March J. A Primer on Decision Making: How Decisions Happen. N.Y.: Free Press, 1994; Bazerman M., Moore D. Judgment in Managerial Decision Making. N.Y.: Wiley, 2008.*

<sup>18</sup> См.: *Зуб А. Т. Принятие управленческих решений. М., 2010. С. 76.*



мом деле вероятность выигрыша никак не зависит от числа предшествующих неудачных исходов. Люди необоснованно завышают вероятность случайных событий, которых уже «давно не было» и которые, по их мнению, должны вот-вот произойти. А в условиях кризисной ситуации руководитель, подверженный эвристике репрезентативности, будет с упорством «гнуть свою линию», будучи уверенным, что чем больше неудач следует за принятыми им решениями, тем ближе удача.

Интенциональность, направленность проводимого им антикризисного управления будет укрепляться в таком ложном русле тем сильнее, чем аргументированнее и обстоятельнее будет критика осуществляемого курса. Проявляться же такая интенциональность будет как «управленческое упрямство», создающее дополнительные трудности в АКУ.

Подобным образом к ошибкам интенциональности приводит эвристика доступности, суть которой состоит в том, что руководитель оценивает вероятность событий в зависимости от того, насколько легко эти события или им подобные всплывают в памяти. При этом событие, которое произошло недавно, кажется более вероятным. И если это событие стало причиной кризиса, то впоследствии будут приниматься меры прежде всего для того, чтобы подобные события не произошли. Например, из нашей недавней истории известны факты, когда террористический акт в зале ожидания аэропорта приводил к разработке комплекса дорогостоящих мероприятий по защите от террористических атак залов ожидания других аэропортов и железнодорожных вокзалов. Однако достаточно очевидно, что не существует причинной связи, повышающей вероятность повторной атаки на аэропорт или на вокзал, при наличии большого количества людных мест, не связанных с транспортом и являющихся привлекательными объектами для атаки с точки зрения логики террористов.

Другим проявлением эвристики доступности является тот факт, что событие кажется более вероятным, если его легче вообразить. Однако легкость воображения во многом зависит от эффектности, яркости подачи информации. Красочное, живое описание маловероятных и неправдоподобных событий в стиле голливудских фильмов-катастроф, как правило, более сильно влияет на интенциональность, чем сухие цифры. Дело в том, что яркая информация более доступна для восприятия, легче запоминается и воспроизводится. Поэтому события, связанные с такой информацией, оцениваются как более вероятные. В свою

очередь события, субъективно воспринимаемые как более вероятные и, следовательно, в большей степени угрожающие благополучию организации, в большей степени будут определять интенциональность антикризисных решений и действий.

Нередко интенциональность антикризисного управления подвергается воздействию инерционного эффекта, который состоит в том, что руководители, как правило, переоценивают значимость той альтернативы или идеи, которая первой пришла им в голову при решении проблемы. Поэтому впоследствии они не утруждают себя поиском других вариантов решения, начинают развивать и внедрять только эту идею, отбрасывая любые возражения.

С этим эффектом тесно связано явление консерватизма в оценке вероятности событий. Руководители очень неохотно меняют первоначальную оценку вероятности того или иного события, даже несмотря на получение новой информации, взламывающей старые стереотипы. Но прежде чем эти стереотипы будут взломаны, они будут переживать состояние когнитивного диссонанса, дискомфорта, потери душевного равновесия, зарождающихся и усиливающихся сомнений. Все это отрицательно сказывается на готовности действовать, противостоять угрозам, преодолевать последствия кризиса.

Сильные, волевые руководители испытывают когнитивный диссонанс лишь в незначительной степени, по крайней мере их окружение не видит его признаков. При этом чаще всего они убеждают себя, что сделанный ими выбор не просто лучше, а значительно лучше, чем отвергнутые альтернативы, и таким образом освобождаются от когнитивного диссонанса, восстанавливая высокий уровень собственной интенциональности, освобождаясь от внутренних противоречий и сомнений в правильности своего выбора.

### ***Итоги и выводы***

В настоящей статье сделана попытка представить общую структуру и механизм развития организационных кризисов на основе концепции, интерпретирующей кризисы как резкое снижение организационной адаптации к внешней среде. Этот процесс осуществляется посредством трех этапов: на первом из них под воздействием факторов внешней среды и характера интенциональности руководства компании адаптивность снижается, на втором этапе под воздействием триггеров начинается быстрый процесс дезадаптации, ведущий к прекращению существования организации или принятию радикальных мер внешнего воздействия.

Третий этап предполагает или постепенное восстановление способности организации к коэволюции путем адаптации или спонтанное, либо управляемое прекращение ее существования.

Как уже отмечалось, коэволюционный подход если не полностью снимает, то существенно размывает имплицитно широко представленную в литературе по АКУ дихотомию между концепцией детерминизма среды и субъективным фактором в принятии антикризисных решений, или интенциональностью. Коэволюционный подход рассматривает внешний детерминизм и интенциональность как независимые переменные, вес и влияние которых может периодически изменяться в соответствии с различными стадиями жизненного цикла компании, как это было показано в концепции Л. Грейнера<sup>19</sup>.

С другой стороны, сторонникам коэволюционного подхода ясно, что отдельные объяснения предпосылок и причин кризиса с позиций как детерминизма, так и интенциональности обречены на односторонность. Так, например, интенциональность сама по себе не является фактором, определяющим интенсивность и другие особенности протекания кризиса и реакции на кризис со стороны лиц, принимающих решения в организации, так как решения могут быть направлены, с одной стороны, на уменьшение воздействия на организацию как факторов внешней среды, так и факторов внутреннего происхождения, с другой стороны — на увеличение этого влияния; наконец, они могут не оказывать влияния вовсе.

Понимание корпоративных кризисов как неэффективных адаптаций позволяет наметить целый ряд направлений эмпирических исследований. В частности, можно выдвинуть и попытаться верифицировать гипотезы относительно ключевых характеристик (признаков) организационных адаптаций, способов их измерения, факторов, обеспечивающих их усиление или ослабление, места и значения человеческой составляющей процесса адапциогенеза. Полезно было бы также более детально исследовать связь между интенциональностью АКУ и адаптивностью организации, более детально проработать структуру интенциональности, ее источники и последствия для принятия организационных решений на различных фазах кризиса.

---

<sup>19</sup> Greiner L. Evolution and Revolution as Organizations Grow // Harvard Business Review. 1998. Vol. 76 (3). P. 55—68. URL: <http://members.remodelersadvantage.com/wp-content/uploads/2010/06/GreinerEvolutionandRevolution.pdf> (дата обращения: 20.05.2014).

## Список литературы

- Зуб А.Т. Принятие управленческих решений. М., 2010.
- Зуб А.Т. Стратегический менеджмент. М., 2013.
- Мэй Р. Судьба и воля: психология свободы. М., 1998.
- Саймон Г. Науки об искусственном. М., 2009.
- Ханнан М., Фриман Дж. Экология организационных популяций // Теория организации. М., 2010. С. 416—459.
- Хит Р. Кризисное управление для руководителей и менеджеров. М., 2004.
- Abatecola G. Interpreting Corporate Crises: Towards a Coevolutionary Approach // Future. 2012. N 44. P. 854—871.
- Abatecola G., Mandarelli G., Poggesi S. The Personality Factor: How Top Management Teams Make Decisions. A Literature Review // Journal of Management and Governance. 2013. Vol. 17, N 4. P. 1073—1100.
- Bazerman M., Moore D. Judgment in Managerial Decision Making. N.Y.: Wiley, 2008.
- Breslin D. Interpreting Futures through the Multi-Level Co-Evolution of Organizational Practices // Futures. 2011. Vol. 43. P. 1018—1034.
- Chatterjee A., Hambrick D. It's All about Me: Narcissistic Chief Executive Officers and Their Effects on Company Strategy and Performance // Administrative Science Quarterly. 2007. Vol. 52, N 3. P. 351—386. URL: <http://asq.sagepub.com/content/52/3/351.refs?patientinform-links=yes&legid=spasq;52/3/351>.
- Child J. Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice // Sociology. 1972. Vol. 6. N 1. P. 1—22. URL: <http://soc.sagepub.com/content/6/1/1.short?rss=1&sssource=mfc>.
- Cyert R.M., March J.G. A Behavioral Theory of the Firm. Englewood Cliffs (NJ): Prentice-Hall, 1963.
- Flier B., Bosch F., Volberda H. Co-evolution in the Strategic Renewal Behaviour of British, Dutch and French Financial Incumbents: Interaction of Environmental Selection, Institutional Effects and Managerial Intentionality // Journal of Management Studies. 2003. Vol. 40. Is. 8. P. 2163—2188. URL: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1046/j.1467-6486.2003.00416.x/abstract>.
- Greiner L. Evolution and Revolution as Organizations Grow // Harvard Business Review. 1998. Vol. 76 (3). P. 55—68. URL: <http://members.remodelersadvantage.com/wp-content/uploads/2010/06/GreinerEvolutionandRevolution.pdf>.
- Hrebiniak L., Joyce W. Organizational Adaptation: Strategic Choice and Environmental Determinism // Administrative Science Quarterly. 1985. Vol. 30. Is. 3. P. 346—347.
- Huse M. Boards, Governance and Value Creation: The Human Side of Corporate Governance. Cambridge: Cambridge University Press, 2007.
- March J. A Primer on Decision Making: How Decisions Happen. N.Y.: Free Press, 1994.

*Simon H.* Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization. N.Y.: Free Press, 1976.

*Stoelhorst J.W.* Why Is Management Not an Evolutionary Science? Evolutionary Theory in Strategy and Organization // Journal of Management Studies. 2008. Vol. 45. Is. 5. P. 1008—1023. URL: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-6486.2008.00774.x/abstract>.

*Volberda H.W., Lewin A.Y.* Co-evolutionary Dynamics Within and Between Firms: From Evolution to Co-evolution // Journal of Management Studies. 2003. Vol. 40. Is. 8. P. 2111—2136. URL: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1046/j.1467-6486.2003.00414.x/abstract>.

Г.М. Агаян, А.А. Григорян, Е.В. Шикин, Г.Е. Шикина

## ОБ ЭТАПАХ КРИЗИСНОГО ПРОЦЕССА И КРИЗИСАХ, КОТОРЫЕ МОЖНО ПРЕДОТВРАТИТЬ

В статье анализируются подходы различных авторов в исследовании этапов развития кризисных ситуаций, которые определяются разнообразием природы самих кризисов, указаны признаки, объединяющие все многообразие таких исследований. Кризис рассматривается как развивающийся во времени процесс, определяются его временные рамки, вводится понятие характеристической функции кризиса. Выясняется особая роль в выявлении и предотвращении угрозы кризиса слабых сигналов, поступающих из различных источников на начальной стадии его развития. На примере посткризисного анализа катастрофы самолета показано, что своевременное выявление существенных слабых сигналов открывает возможности для предотвращения или значительного ослабления кризисной ситуации при помощи совсем не затратных и часто практически очевидных мероприятий.

**Ключевые слова:** стадии развития кризисной ситуации, характеристическая функция кризиса, слабые сигналы, посткризисный анализ.

The article examines the approaches of different authors to distinguishing stages in the development of crisis situations. Despite all the differences, inevitably caused by the diverse nature of the crises themselves, there are certain features common to all such studies. A crisis is considered as an evolving process, with a clearly determined time frame. At the initial stage of the crisis a special role in detecting and preventing the threat is given to the weak

---

*Агаян Галина Михайловна* — кандидат физико-математических наук, доцент кафедры математических методов и информационных технологий в управлении факультета государственного управления МГУ имени М.В. Ломоносова; *e-mail:* Agayan@spa.msu.ru

*Григорян Александр Аркадьевич* — кандидат философских наук, доцент кафедры математических методов и информационных технологий в управлении факультета государственного управления МГУ имени М.В. Ломоносова; *e-mail:* Grigoryan@spa.msu.ru

*Шикин Евгений Викторович* — доктор физико-математических наук, профессор, заведующий кафедрой математических методов и информационных технологий в управлении факультета государственного управления МГУ имени М.В. Ломоносова; *e-mail:* Shikin@spa.msu.ru

*Шикина Гузель Евгеньевна* — кандидат физико-математических наук, доцент кафедры финансового менеджмента факультета государственного управления МГУ имени М.В. Ломоносова; *e-mail:* guzel.shikina@mail.ru

signals coming from a variety of sources. The post-crisis analysis of the specific example of plane crash demonstrates that timely detection of weak signals opens possibilities for preventing or substantially reducing the crisis using cheap and often almost obvious measures.

**Key words:** stages of the crisis, crisis' characteristic function, weak signals, post-crisis analysis.

**А.** Поразительное разнообразие и разноплановость кризисных ситуаций не является препятствием к выделению основных этапов, которые в своем развитии проходит любой кризис.

Проблема разделения кризиса на этапы, отличающиеся вполне определенными характеристиками, решается исследователями по-разному, но то обстоятельство, что они во многом схожи, в свою очередь указывает на наличие в развитии кризисов действительно существующих закономерностей вне зависимости от природы кризисов и поэтому может служить основой для их дальнейшего изучения. Представим некоторые из известных подходов.

Проводя аналогию кризисного процесса с ходом протекания болезни и в то же время отмечая, что не каждый кризис обязательно проходит все перечисленные им фазы, С. Финк<sup>1</sup> описывает их так.

1. Продромальная (*prodromal*) фаза кризиса (или предупреждающая, предкризисная). Ключевыми видами деятельности в этой фазе являются мониторинг среды, разработка антикризисных мероприятий и распределение зон ответственности на случай возникновения кризиса. Это необходимо в целях подготовки к острой фазе кризиса, смягчения ее протекания и даже (что удается редко) предотвращения кризиса, а также нивелирования негативных последствий;

2. Острая (*acute*) фаза характеризуется скоростью и интенсивностью процесса. Скорость зависит в основном от типа кризиса (различают взрывные и тлеющие кризисы), тогда как интенсивность обычно определяется тяжестью возможных последствий;

3. Хроническая (*chronic*) фаза. Ключевыми видами деятельности в ней являются проблемы воспроизведения и анализа кризиса.

Далее, согласно С. Финку, следует фаза разрешения кризиса (*crisis resolution*), которая является началом цикла из последо-

---

<sup>1</sup> Fink S. Crisis Management: Planning for the Inevitable. N.Y.: American Management Association, 2002.

вательности перечисленных выше фаз следующего кризиса. Тем самым он исходит из принципа цикличности развития кризисов, отмечая «волновой эффект» (*the ripple-effect*), когда осложнения, полученные в ходе развития одного кризиса, становятся причинами возникновения другого<sup>2</sup>.

По нашему мнению, такая цикличность присуща далеко не всем кризисным ситуациям, поэтому в целом соглашаясь с логичностью выделения отмеченных выше трех фаз кризиса, мы считаем, что фаза *crisis resolution* не является универсальной (на что, впрочем, намекает и сам С. Финк), более того, ее выделение представляется нам достаточно искусственным.

На первый взгляд существенно иной подход демонстрирует У. Кристек<sup>3</sup>. Он говорит о четырех видах кризисов (излагая позицию У. Кристека, мы следуем работе В.В. Пилипчука<sup>4</sup>).

1. Стадия потенциального кризиса, когда организация находится в «квазинормальном» состоянии, т.е. продолжает «нормально» функционировать. На этой стадии еще есть время и возможности для выявления уязвимых мест (потенциальных очагов возникновения кризиса).

2. Стадия латентного (скрытого) кризиса, характеризующаяся либо уже имеющимся кризисом, либо в очень скором времени начинающимся. Как правило, на этой стадии острого развития кризиса еще можно избежать, правда, лишь при условии эффективного применения систем раннего оповещения и противодействия.

3. Острый преодолимый кризис: негативное влияние кризиса на организацию становится явным, усиливается интенсивность кризисных воздействий, что влечет за собой острую нехватку ресурсов и необходимость принятия срочных решений и эффективных мер. На этой стадии преодоление кризиса еще возможно при условии эффективного и своевременного использования имеющихся у организации ресурсов, а также проведения результативных мероприятий по стабилизации состояния организации.

4. Острый непреодолимый кризис, как правило, завершающийся ликвидацией организации ввиду несоответствия ресурсов, необходимых для преодоления кризиса, тем средствам,

---

<sup>2</sup> Ibid. P. 20—28.

<sup>3</sup> *Krystek U. Unternehmenskrisen: Beschreibung, Vermeidung und Bewltigung berlebenskritischer Prozesse in Unternehmungen.* Wiesbaden, 1987.

<sup>4</sup> См.: *Пилипчук В.В. Антикризисное управление.* Владивосток, 2003. С. 14—15.



которые имеются у организации, а также из-за острой нехватки времени. На этой стадии бороться с кризисом уже практически невозможно вследствие усиливающейся интенсивности воздействия различного рода негативных факторов, по сути, разрушающих организационную систему.

Заметим, что, как и в случае с позицией Финка, с универсальностью четвертой стадии трудно согласиться. Однако при всем различии подходов двух исследователей по крайней мере два из трех выделенных ими этапов практически совпадают. Важно отметить и то обстоятельство, что предлагаемые ими разделения учитывают те управленческие задачи, которые приходится решать на том или ином этапе кризисного процесса.

I. Митрофф и Т. Пошан<sup>5</sup> выделяют три типа кризисного управления и пять фаз кризиса.

1. Обнаружение сигналов (отслеживание, выявление и анализ сигналов раннего предупреждения).

2. Подготовка к кризису/предотвращение кризиса (создание различных сценариев и последовательности действий для воображаемых кризисов и их основательное тестирование/активный поиск и исследование уязвимых мест и потенциальных проблем организации).

3. Сдерживание кризиса и ограничение (снижение) ущерба (использование механизмов по предотвращению ущерба подразделениям организации, не затронутых кризисом).

4. Восстановление (включение краткосрочных и долгосрочных механизмов восстановления).

5. Обучение (оценка произошедшего, извлечение уроков и непрерывное обучение).

Докризисное управление (*proactive crisis management*) объединяет первые две фазы, посткризисное управление (*reactive crisis management*), третью и четвертую фазы, пятой фазе соответствует интерактивное кризисное управление (*interactive crisis management*) (рис. 1).

Описанные выше подходы к разделению кризисного процесса на этапы носят достаточно общий характер в том смысле, что их можно отнести к кризисам почти любой природы. Вместе с тем известны примеры, учитывающие и специфические осо-

---

<sup>5</sup> Mitroff I.I., Pauchant Th.C. Transforming the Crisis-Prone Organization: Preventing Individual, Organizational, and Environmental Tragedies. San Francisco (CA): Jossey-Bass Publishers, 1992. P. 134—140.

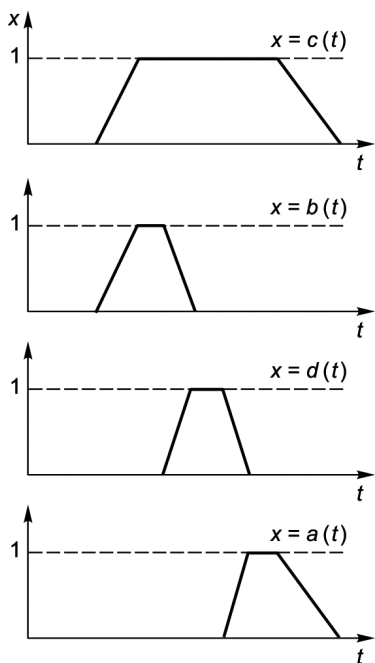


Рис. 1. Основные фазы антикризисного управления

бенности области возникновения и протекания кризиса. Приведем один из них.

Анализ разнообразных кризисных ситуаций в бизнесе позволил Н. Огастину выделить шесть стадий кризисного управления. Перечислим эти стадии, сопроводив некоторые из них его рекомендациями представленными в статье<sup>6</sup>.

1. Попытка предотвращения кризиса. («В реальности проблема, однако, состоит в том, что полностью предотвратить кризис совершенно невозможно».)

2. Подготовка к управлению в условиях кризиса. («На стадии подготовки к кризису полезно помнить, что Ной начал строить свой ковчег еще до того, как пошел дождь».)

3. Признание кризиса. («Иногда компании неправильно классифицируют проблемы, обращая внимание лишь на технические аспекты и игнорируя восприятие проблемы окружающими».)

4. Сдерживание кризиса. («Лучше всех справляются с кризисами те организации, которые задолго до возможного кризиса вырабатывают определенную линию поведения».)

5. Разрешение кризиса. («На этой стадии самое важное — это быстрота. Кризис просто не будет ждать».)

6. Извлечение пользы из кризиса. («Если на предыдущих этапах компания действовала безупречно <...>, то шестая стадия открывает ей возможности для возмещения потерь <...> и начала восстановления утраченных позиций».)

Совершенно ясно, что любое разделение кризиса на этапы — это осмысление большого количества произошедших кризисов и, следовательно, взгляд как бы извне. Другими словами, исследователь, предлагающий то или иное разделение кризиса, совсем необязательно основывается на впечатлениях непосредст-

<sup>6</sup> Огастин Н.Р. Как выбраться из кризиса, который вы пытались предотвратить // Управление в условиях кризиса. М., 2005.

венного участника или очевидца. Впрочем, по крайней мере один из названных нами авторов, а именно С. Финк во время инцидента, известного под названием “Three Miles Island”, оказался в самом центре событий. Он был членом администрации губернатора штата (отвечал за маркетинг программы развития экономики и туризма), когда в марте 1979 г. из одного из реакторов атомной электростанции, расположенной на этом острове, произошла утечка радиоактивного газа, и, следовательно, был вынужден принять участие в разрешении неожиданно возникших управленческих задач. Может быть, именно поэтому нередко в его книге<sup>7</sup> явно просматривается и взгляд изнутри.

Приведенные примеры разделений не противоречат друг другу: кризис — явление объемное, и взгляды на него с разных позиций и под разными углами порой открывают в нем не сразу замечаемые стороны. Но ничто не помогает понять это сложное явление лучше, чем изучение случаев его конкретных проявлений — особенно ярких кризисов.

**Б.** Предположим, что перед нами поставлена задача — исследовать конкретный кризис. Как лучше подойти к ее решению?

Естественно считать, что кризисный процесс захватывает определенный промежуток времени. И поэтому первым вопросом, на который нужно дать ответ, является следующий: каков этот промежуток? Иными словами, нужно указать время начала кризиса и время его завершения (начало и конец). Суждения о том, какой момент времени считать началом кризиса и какой его завершением, у исследователей неодинаковы. Можно вести отсчет от первого замеченного сигнала или от времени раскрытия в замеченном сигнале предупреждающих сведений, или от первых явных проявлений кризиса и т.д. Отсутствие общей точки зрения привносит дополнительные трудности в изучение кризиса, и, чтобы их смягчить, введем простой теоретический инструмент — *характеристическую функцию кризиса*.

Обозначим характеристическую функцию кризиса через  $c(t)$ , где  $t$  — время, а величина  $c$  принимает значения от нуля до единицы. График этой функции имеет трапециевидную форму (рис. 2): в момент времени  $t$ , когда кризиса еще нет, значение характери-

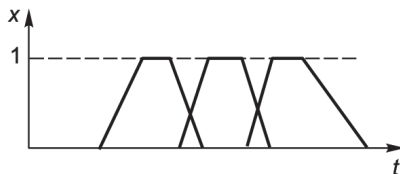


Рис. 2. Характеристическая функция кризиса

<sup>7</sup> Fink S. Op. cit.

стической функции равно нулю,  $c(t) = 0$ , с течением времени функция  $c(t)$  начинает расти и в некоторый момент времени  $t$  ее значение достигает единицы, — это означает, что в этот момент кризис наступил. При дальнейшем увеличении  $t$  функция  $c(t)$  сохраняет свое значение, равное единице, и значит, кризис продолжается. Затем функция  $c(t)$  начинает убывать, и ее значения постепенно приближаются к нулю. В тот момент, когда значение функции  $c(t)$  становится равным нулю, кризис завершается. (Считая, что  $c(t)$  есть доля тех, кто в момент времени  $t$  считает, что кризис имеет место, сказанное можно описать так: сначала все считают, что кризиса нет,  $c(t) = 0$ , затем доля тех, кто считает, что кризис уже имеет место, начинает увеличиваться, функция  $c(t)$  растет, постепенно достигая единицы. С момента, когда значение функции  $c(t)$  становится равным единице, уже все начинают считать, что кризис наступил и идет. С течением времени доля тех, кто считает, что кризис еще идет, начинает уменьшаться, функция  $c(t)$  убывает от единицы до нуля, и с момента обращения функции  $c(t)$  в ноль уже все считают, что кризис завершился.)

Как и всякое развивающееся во времени явление, кризис очень естественно разбивается на три стадии: начальную (*before*), завершающую (*after*) и соединяющую их срединную (*during*). На первой, *before*, еще можно предпринять меры по недопущению развития кризисных тенденций, на второй, *during*, кризисные тенденции набрали силу и начались явления разрушительного характера, на заключительной, третьей, *after*, острая фаза кризиса уже позади, и требуется предпринимать действия по снижению его отрицательных последствий<sup>8</sup>.

Указать точно момент времени, когда одна стадия переходит в другую, как правило, не представляется возможным. Поэтому мы опять воспользуемся описанным выше приемом, связав каждую из стадий со своей характеристической функцией: стадию *before* с функцией  $b(t)$ , стадию *during* с функцией  $d(t)$  и стадию *after* с функцией  $a(t)$ . Графики этих функций имеют такую же трапециевидную форму, как и функция  $x(t)$  (рис. 3), при этом выполняется следующее равенство:

$$c(t) = b(t) + d(t) + a(t).$$

---

<sup>8</sup> См.: Бычков С.Н., Григорян А.А., Шикин Е.В., Шикина Г.Е. О некоторых проблемах антикризисного управления // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 21. Управление (государство и общество). 2008. № 2. С. 56—75.

Ясно, что построение характеристической функции кризиса  $c(t)$ , а также функций  $b(t)$ ,  $d(t)$  и  $a(t)$  возможно лишь во время проведения посткризисного анализа, т.е. тогда, когда кризис уже завершен.

*Важное замечание.* Характеристическая функция для определения временных границ различных стадий кризиса идеологически тесно связана с понятием функции принадлежности ко множеству в теории нечетких множеств.

Эта теория позволяет анализировать качественные явления, которые либо очень трудно формализовать, либо они вообще не поддаются количественному анализу. По этой причине до недавнего времени подобные явления оставались вне области проблем, которые возможно исследовать при помощи математического моделирования. Исследование кризиса, без сомнения, представляет собой трудно формализуемую проблему, и подход, предоставляемый теорией нечетких множеств, позволяет надеяться на разработку математических моделей для анализа такого рода задач.

В рассматриваемом случае построение характеристических функций  $b(t)$ ,  $d(t)$ ,  $a(t)$  и  $c(t)$  предлагается основывать на опросе некоторой группы экспертов, высказывающих свое мнение о том, начался ли в конкретный момент времени кризис или нет, и если да, то на какой стадии развития он находится. Именно с таким методом построения характеристических функций и связано выполнение соотношения  $c(t) = b(t) + d(t) + a(t)$ .

Временную шкалу, которая позволила бы помочь в построении характеристических функций, возможно построить на основе синхронистического подхода при анализе конкретного кризиса. Подобный подход используется при изучении истории, когда сопоставляются одновременные события, происходящие в различных странах или у различных народов. При анализе кризиса сопоставляются события, которые влияют на ход развития кризисной ситуации и происходят одновременно в разных местах.

Обсуждение правил формирования группы экспертов, а также проблем, связанных с анализом выводов, которые получены на основе их мнений, мы оставляем за рамками настоящей публикации.

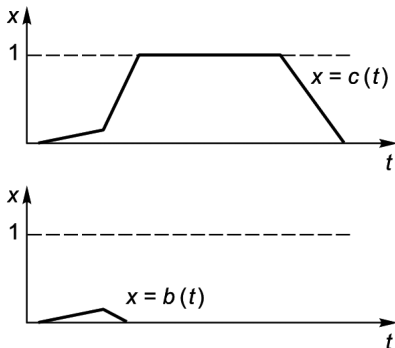


Рис. 3. Характеристические функции стадий кризиса

Характеристическая функция стадии *before* и характеристические функции других стадий не всегда имеют вид, указанный на рис. 3. Мы вернемся к этому позже при рассмотрении конкретного примера.

Вторая стадия кризиса является самой короткой. Временные протяженности первой и третьей стадий более значительны: выживание кризисной ситуации иногда длится годами, а катастрофические последствия кризиса нередко оказываются весьма объемными и разрушительные события еще очень долго напоминают о себе. Но чаще всего именно стадия *during* воспринимается многими как кризис.

**В.** В настоящей статье наше внимание будет сосредоточено главным образом на первой стадии кризиса. Впрочем, следует отметить, что, говоря о конкретных кризисных ситуациях, понять особенности первой стадии развития кризиса по-настоящему мы можем лишь на излете стадии *after* или по ее завершении после проведения обстоятельного посткризисного анализа. Если кризис был предотвращен на стадии *before* или его острая фаза оказалась сильно смягченной, в открытые источники, на которые, как правило, и может опираться большинство исследователей, проникает чрезвычайно мало сведений, которые позволили бы провести обстоятельный анализ этой стадии кризиса. Тому, что организация не заинтересована раскрывать найденный ею способ ухода от кризиса или его смягчения, есть, по меньшей мере, две причины: либо организация, получив таким образом в свои руки эффективную методику, *know how*, готова поделиться ей лишь при условии соответствующей компенсации, либо вообще не склонна сознаваться в том, что она попала в кризисную ситуацию (по здравому рассуждению то, что организация сумела достойно вести себя в чрезвычайных обстоятельствах, показывает ее силу, однако в глазах большинства окружающих то, что организация оказалась в кризисе, говорит о ее слабости).

Во многих случаях возникновение и развитие кризиса предотвратить невозможно, однако можно снизить степень его влияния на организацию, уменьшить негативные последствия и свести к минимуму потери, т.е. подготовиться к кризису. А это означает, что ключевым видом деятельности на стадии *before* является мониторинг среды, ибо только понимание природы возможных угроз и их профессиональная оценка позволяют сформировать антикризисный штаб, разработать мероприятия по сдерживанию или предотвращению надвигающегося кризиса, осуществить отбор сотрудников для выполнения принимаемых решений.

В свою очередь, говоря о мониторинге, мы считаем наиболее важным внимательно рассмотреть проблему выявления сигналов раннего предупреждения о грядущем кризисе.

Сигналы раннего предупреждения часто называют слабыми: многообразные в формах своего проявления, они трудно уловимы, и даже замеченные, они во многих случаях не подвергаются должному анализу. Однако, несмотря на разнообразие обстоятельств и побуждающих причин, такие сигналы обладают некоторыми общими чертами (признаками), выделение которых в немалой степени может способствовать пониманию существа дела. Именно существо дела, а не формально-логическое определение формирует соответствующее понятие.

Первоначально термин *слабые сигналы* возник в радиотехнике при рассмотрении проблем выделения слабых радиолокационных сигналов на фоне шумов и помех<sup>9</sup>. Позднее выяснилось, что область распространения этого понятия значительно шире. В частности, этот термин оказался применим к использованию и в науке управления.

Одним из первых о важности учета слабых сигналов в стратегическом менеджменте (управлении фирмой) заговорил И. Ансофф, противопоставивший подобные сигналы сильным (сигнал считается сильным, если он позволяет без труда выявить стоящую за ним управленческую проблему, чтобы принять соответствующие меры для ее разрешения<sup>10</sup>). Слабые же сигналы характеризуются им как ранние и неточные признаки наступления важных событий.

*«Такие слабые сигналы со временем крепнут и превращаются в сильные. Когда ситуация меняется быстро, фирма, дожидаясь сильного сигнала, может либо опоздать с решением, либо оказаться не в состоянии принять его в тот момент, когда возникшая проблема поставит интересы фирмы под удар. Поэтому при высоких уровнях нестабильности появляется необходимость готовить решение еще тогда, когда из внешней среды поступают слабые сигналы разрешения»<sup>11</sup>.*

Говоря о слабых предупреждающих сигналах, И. Ансофф особо подчеркивает важность налаживания системы наблюдения, чувствительной к таким сигналам. Именно с наличием слабых сиг-

---

<sup>9</sup> См.: Зил А. ван дер. Флуктуации в радиотехнике и физике. М., 1958; Вайнштейн Л.А., Зубиков В.Д. Выделение сигналов на фоне случайных помех. М., 1960.

<sup>10</sup> См.: Ансофф И. Стратегическое управление. М., 1989.

<sup>11</sup> Там же. С. 57—58.

налов Ансофф связывает временной парадокс управления, когда к моменту получения информации, достаточной для продуманных ответных мер, обнаруживается острая нехватка времени для их реализации. Тем самым, находясь в режиме накопления совокупности сведений, дающих основание для выработки решительных мер, организация оказывается уязвимой при резких, внезапных изменениях, а с другой стороны, получая неясную информацию, не может предпринять продуманных действий с целью разрешения возникающей проблемы.

Хотя концепция слабых сигналов в менеджменте зародилась в стратегическом управлении несколько раньше, чем в антикризисном управлении, тем не менее их роль в антикризисном управлении кажется нам более важной (правда, здесь мы имеем дело только со слабыми сигналами, несущими отрицательный заряд). Актуальность предупреждения техногенных катастроф по слабым сигналам стала особенно ясной после катастрофы космического челнока «Челленджер» в 1985 г., унесшей 7 жизней, когда в средства массовой информации просочились сведения о том, что задолго до случившегося эксперты предупреждали о возможных последствиях из-за погрешностей в состоянии *O*-кольца, однако их предупреждения не были услышаны руководством НАСА (слабые управленческие сигналы).

На первой стадии кризиса, *before*, всякий сигнал может быть только слабым, и реакция на него может быть недостаточно адекватной даже со стороны тех, кто, казалось бы, владеет полной информацией о ситуации. В США с лета 1929 г. наблюдалось перепроизводство в важнейших отраслях промышленности, однако особого значения этому не придавали до тех пор, пока кризис не прорвался наружу. Сильный сигнал, подобный краху нью-йоркской биржи 24 октября 1929 г., знаменует уже вторую стадию кризиса, *during*. Однако и после этого известные экономисты, банкиры, государственные деятели (вплоть до президента Г. Гувера) заверяли страну, что промышленность и банки в превосходном состоянии, что трудности вызваны «техническим форсированием предложения» в ожидании нового большого повышения курса ценных бумаг.

Важность реагирования на слабые сигналы в антикризисном управлении содержательно обосновал в одной из своих монографий И. Митрофф<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> *Mitroff I.I., Anagnos G. Managing Crises Before They Happen: What Every Executive and Manager Needs to Know about Crises Management. N.Y.: AMACOM, 2001.*



Распознавание слабых сигналов и отделение их от шумов предполагает наличие широкого взгляда на ситуацию, глубокое проникновение в суть обстоятельств, неременное погружение проблемы в более объемную среду, всмотревшись в которую мы получаем возможность обнаруживать скрытые связи, соединяющие отдельные точечные фрагменты в нечто вполне обозримое и цельное.

Нередко слабые сигналы упускаются вследствие того, что наше внимание сосредоточено в основном на иных направлениях. А ведь порой достаточно лишь небольшого изменения угла зрения для того, чтобы увидеть слабые сигналы, прежде незамеченные: “...*after putting on blue tinted glasses the world appears bluish*”<sup>13</sup>.

Выше уже говорилось о том, что слабые сигналы способны проявлять себя весьма разнообразно. Разнообразна и судьба самых первых замеченных слабых сигналов надвигающейся кризисной ситуации (слабых отклонений от нормы). Значительную часть из них начинают серьезно воспринимать только при разборе посткризисных завалов. Более удачливые попадают в следующие слои восприятия (на следующие управленческие уровни) еще на стадии *before*, если, конечно, их вовремя и соответствующим образом преобразовали. Преобразования делают слабые сигналы более заметными, хотя в новом слое (на новом управленческом уровне) они чаще всего продолжают оставаться слабыми. Зачастую требуется целый ряд преобразующих шагов, с тем чтобы слабые сигналы (или то, что из них получается) были донесены до нужного уровня управления и восприняты лицами, принимающими решения.

Одним из шагов, преобразующих слабые сигналы, является построение моделей, в которых разыгрываются или разворачиваются те или иные сценарии развития будущего. Первым толчком к разработке и созданию математических и имитационных моделей являются именно первичные слабые сигналы грядущих кризисных ситуаций.

Продуманный перевод ключевых результатов такого моделирования в доступные к восприятию формы способен усиливать слабые сигналы до их организационного осмысления и принятия управленческих решений<sup>14</sup>. Однако, как показывает опыт

---

<sup>13</sup> *Hamming R.W.* The unreasonable effectiveness of mathematics // Amer. Mathematical Monthly. 1980. Vol. 87, N 2. P. 81—90.

<sup>14</sup> См.: *Малинецкий Г.Г.* Выбор стратегии // Компьютерра. 2003. № 38 (513). С. 25—31.

предупреждения природных катастроф, это требует значительных усилий.

*«Сигналы раннего предупреждения могут работать только при условии необходимых финансовых, человеческих, материальных и технических ресурсов. Они стоят столько, что постоянно следует выбирать при недостатке финансовых ресурсов между реализацией приоритетных краткосрочных программ и инвестированием средств в предупреждение и подготовку к стихийным бедствиям — так как катастрофы может никогда не произойти!»<sup>15</sup>*

Действительно, большинство сигналов, распознаваемых как возможная угроза сбалансированному развитию организационных процессов, на самом деле реальной угрозы не представляет. Для службы реагирования на слабые сигналы нормальной является ситуация, когда десятки раз сигналы, оповещающие о кризисных ситуациях, оказываются ложными (шумами). С течением времени осознание бесплодности многих из предпринимаемых усилий способно привести к накоплению у персонала, отвечающего за предупреждение кризисных явлений, психологической усталости и естественному снижению ощущения порога опасности. В результате именно тогда, когда кризисная ситуация назревает на самом деле, служба реагирования может промолчать, спував слабые сигналы с шумами. Поэтому, для того чтобы не пропустить кризис (когда он действительно может разразиться), стоит ввести систему мер, поощряющих соответствующие действия сотрудников и менеджеров организации, пополняющих их послужные списки и тем самым формирующих своеобразную визитную карточку каждого из них. Следует также добавить, что, по нашему мнению, эффективное антикризисное управление обязательно должно обеспечивать «избыточные» антикризисные мероприятия, о чем нам уже довелось писать в одной из ранее опубликованных статей<sup>16</sup>.

Таким образом, успехи в распознавании слабых сигналов разумно рассматривать как стимул роста кризисного управляющего, естественный критерий его квалификации. Это действенный инструмент борьбы за эффективность в распознавании надвига-

---

<sup>15</sup> Уиткомб Дж. В погоне за системой раннего предупреждения // Остановить катастрофы (Stop disasters). 1995. № 9 (25). С. 5—6.

<sup>16</sup> Агаян Г.М., Григорян А.А., Шикин Е.В., Шикина Г.Е. О природных катастрофах, их предсказуемости и антикризисной управленческой культуре // Государственное управление. Электронный вестн. 2014. № 42. URL: [http://e-journal.spa.msu.ru/vestnik/item/42\\_2014agayan\\_grigoryan\\_shikin\\_shikina.htm](http://e-journal.spa.msu.ru/vestnik/item/42_2014agayan_grigoryan_shikin_shikina.htm) (дата обращения: 21.05.2014).

ющего кризиса, который, как правило, далеко не всегда принимают в расчет.

Высказанные теоретические положения — о природе слабых сигналов раннего предупреждения, трудностях на пути их выявления, особенностях организационной структуры и культуры, часто препятствующих их мониторингу и, более того, адекватному реагированию на выявленные сигналы, — по нашему мнению, необходимо проверить и дополнить при рассмотрении конкретных кризисных ситуаций.

Г. Изучая примеры кризисов самой разной природы, мы заметили, что выявление слабых сигналов раннего предупреждения и раскрытие содержащихся в них тревожных сведений не всегда оказывается трудной и затратной задачей. Не так уж редки кризисы, когда сигналы раннего предупреждения ясны и прозрачны настолько, что никакой необходимости в их усилении просто нет, и их можно было предотвратить, опираясь на достаточно скромную совокупность имеющихся в распоряжении средств и без чрезмерных усилий. В подобных кризисах заложена очень важная предупреждающая составляющая, которая, будучи осмыслена и правильно понята, позволит в будущем избежать многих несчастий. И на фоне потерь и разрушений, обычно сопровождающих кризисы, затеплилась надежда.

Попробуем показать это, воспользовавшись результатами посткризисного анализа одного знакового катастрофического события, в котором особых трудностей с сигналами раннего предупреждения и раскрытием их информационного наполнения не возникает.

Начнем с его подробного описания<sup>17</sup>.

Утром 8 октября 2001 г. Италию, а затем и весь мир облетела трагическая новость об авиакатастрофе в миланском аэропорту Линате, в которой погибли 118 человек. Самые первые сообщения звучали примерно так: «В условиях плотного тумана и плохой видимости (50—100 метров) самолет «Боинг MD-87» Скандинавских авиалиний (рейс 686), на борту которого находилось 110 человек, разбился и взорвался при взлете, врезавшись в багажный ангар». Поразительно, но в первые минуты после катастрофы диспетчерские службы этого, одного из самых загружен-

---

<sup>17</sup> Столкновение MD-87 и «Сессны» под Миланом // Сто великих [Сайт]. URL: [http://thehundred.ru/aviacrashes/MD-87\\_vs\\_Sessna](http://thehundred.ru/aviacrashes/MD-87_vs_Sessna) (дата обращения: 22.05.2014). Описывая обстоятельства катастрофы, мы опираемся также на информацию, содержащуюся в документальном фильме «Невидимый самолет» из серии «Расследование авиакатастроф», показанному на канале “National Geographic”.

ных аэропортов в Европе, не понимали, что именно произошло в действительности, хотя рабочие, слышавшие несколько громких звуков, сразу же сообщили о них на диспетчерскую вышку. Однако место катастрофы диспетчерам оставалось неизвестным до тех пор, пока один из сотрудников таможенной службы, заметивший раненого носильщика, которому удалось выбраться из-под развалин ангара, не сообщил о случившемся в аварийные службы. Заметим, что уже были потеряны по крайней мере три минуты. Чуть позже сообщения сотрудника таможенной службы в диспетчерскую поступило радиосообщение от экипажа другого самолета, заметившего красные всполохи в конце взлетной полосы. Только тогда диспетчеры начали искать на экране радаров удаляющийся от аэропорта рейс 686 и, не найдя его, объявили всеобщую тревогу, приостановив отправку и прием самолетов на посадку. Спасатели некоторое время (около 14 минут) не могли проникнуть в здание ангара, поскольку им мешали пламя от горевших 10 тонн авиатоплива и обломки раздробленного самолета, перегородившие вход в ангар, кровля которого рухнула. Никого спасти не удалось, погибли все 110 человек, находившихся на борту боинга, а также четверо рабочих ангара (многие погибли от удушья). Но почему самолет рейса 686 врезался в ангар? Первые попытки ответа на этот вопрос появились, лишь когда один из диспетчеров заметил, что восьмиместная легкомоторная «Сессна», частный самолет, направлявшийся в Париж, которым управлял немецкий пилот-профессионал, не вернулась на парковку после объявления о запрете всех вылетов. Лишь через 26 мин после катастрофы (!) наземные службы обнаружили обломки этого самолета на середине взлетной полосы, с которой должен был взлететь боинг. На борту «Сессны» находилось четыре человека (включая членов экипажа), которых нашли уже погибшими, и, как потом выяснили медики, смерть наступила в том числе, и от продуктов горения, а значит, очень возможно, что они могли быть спасены, если бы их нашли ранее (самолет после столкновения горел более 20 мин). Таким образом, число жертв катастрофы достигло 118 человек. После обнаружения обломков частного самолета стала ясна приблизительная картина катастрофы. Экипаж боинга поздно заметил, что на его взлетной полосе находится другой самолет, и не смог избежать столкновения. Затем, пытаясь взлететь, врезался в ангар и взорвался. Правда, оставалось совершенно непонятно, почему два самолета оказались на одной взлетной полосе. У частного самолета не было черного ящика, а черный ящик боинга обнаружили

лишь через неделю после катастрофы. Вследствие этого комиссия, созданная для расследования причин катастрофы, поначалу столкнулась с существенными трудностями.

Трагедия произошла в густом тумане и при плохой видимости. Поэтому члены комиссии сразу вспомнили другую авиакатастрофу, случившуюся 27 марта 1977 г., когда в аэропорту Лос-Родос на Тенерифе (Канарские острова) столкнулись два «Боинга-747» авиакомпании Пан Америкэн и авиакомпании КЛМ. По количеству человеческих жертв — 583 — эта катастрофа является самой крупной в истории авиации. «Девять месяцев продолжалось расследование трагедии, прежде чем правительство Испании обнародовало его результаты. Главной причиной катастрофы, по мнению комиссии, стала недисциплинированность командира боинга КЛМ ван Зантена, начавшего взлет без разрешения диспетчерской службы. В докладе подчеркивалось, что в тот день стояла плохая погода, низкая облачность и густой туман резко снизили видимость. Но эти обстоятельства не снимают вины с командира боинга КЛМ, принявшего странное и необъяснимое решение, нарушающее все существующие правила»<sup>18</sup>. Возможно, ему показалось, что он услышал разрешение на взлет, которого на самом деле не было. Поэтому неудивительно, что члены комиссии, исследовавшие причины миланской трагедии, которая также произошла в густом тумане и при плохой видимости, захотели в первую очередь проверить подобную версию об ответственности экипажей столкнувшихся самолетов, несмотря на то что было известно об их высокой профессиональной подготовке.

Прежде всего члены комиссии прослушали аудиозапись переговоров диспетчера с экипажем частного самолета. Этому самолету диспетчер дал команду двигаться по рулевой дорожке, параллельной той, по которой должен был двигаться боинг рейса 686. Следуя по этой дорожке, «Сессна» никак не могла оказаться на взлетной полосе рейса 686. Другими словами, она должна была двигаться на север от перрона; вместо этого она начала движение на юг. Таким образом, вроде бы получается, что пилот этого самолета допустил ошибку, которая и привела к катастрофе (вместо руления по дорожке R5 «Сессна» двигалась по дорожке R6). Однако внимательное прослушивание записи показывало, что здесь не все так просто. Запись свидетельствовала, в частности о том, что в разговоре с пилотом диспетчер был недоста-

---

<sup>18</sup> Столкновение самолетов «Боинг-747» на Тенерифе // Сто великих [Сайт]. URL: [http://thehundred.ru/aviacrashes/2\\_Boeings-747](http://thehundred.ru/aviacrashes/2_Boeings-747) (дата обращения: 22.05.2014).

точно аккуратен: например, он не делал четкого различия между перронами и рулевыми дорожками, поэтому его слова могли дать понять пилоту, что он правильно выполняет указания диспетчера (перроном называется часть территории, где самолеты загружаются и заправляются, а рулевые дорожки связывают перрон со взлетно-посадочной полосой). В переговорах с пилотом диспетчер часто употреблял слово «главная». При этом «главными» назывались разные вещи: «главная рулежная дорожка», «главный перрон», «главная взлетная полоса». Однако хотя в этом аэропорту несколько рулежных дорожек и перронов, ни один из этих объектов не содержит в обозначениях на летном поле слова «главный». Особенно поразила экспертов следующая загадочная фраза, сказанная пилотом «Сессны»: «Подхожу к S4». Дело в том, что на диспетчерских картах пункта S4 обнаружить не удалось! После этих слов пилота диспетчер ответил: «Вас понял. Остановитесь у стоп-линии» (взлетные полосы и рулевые дорожки разделены на участки контрольными рубежами (стоп-линии), пересекать которые самолеты должны лишь с разрешения диспетчера; эти правила должны предотвращать несанкционированный выезд самолета на взлетную полосу). Но оказалось, что в тот момент диспетчер просто не знал, где находился частный самолет, поскольку на вопрос членов комиссии, знает ли он, где находится пункт S4, диспетчер ответил отрицательно! Внимательно обойдя летное поле аэропорта, члены комиссии этот пункт обнаружили, но он был обозначен только на бетоне; ни на одной из диспетчерских карт его не было! Пункт S4 находился как раз на рулевой дорожке R6, по которой двигался боинг и на которую ошибочно вырулил пилот «Сессны». Одновременно с этим члены комиссии выяснили, что указатели на бетоне были в плохом состоянии, к тому же окружены высокой травой, а обозначения, нанесенные краской на бетон, оказались полустертыми, так что пилот, которому это место было незнакомо, мог с большой вероятностью перепутать дорожки R5 и R6 даже при хорошей видимости. Таким образом, стало ясно, что дело не только в квалификации диспетчера, который был плохо знаком с обозначениями на летном поле аэропорта (выяснилось, например, что в ходе обучения диспетчеров «экскурсий» по аэропорту в сопровождении квалифицированных инструкторов не предусматривалось). Сказанного уже достаточно для того, чтобы утверждать о наличии серьезных системных ошибок в управлении аэропортом.

Теперь самое главное. Как выяснили члены комиссии в процессе опроса диспетчеров и других сотрудников, несанкциониро-

ванный выезд самолетов на взлетную полосу — явление в аэропорту Линате довольно частое (до катастрофы оно происходило примерно раз в неделю; последний несанкционированный выезд был зафиксирован менее чем за сутки до столкновения и произошел именно на рулевой дорожке R6!). Эти несанкционированные выезды происходили при нормальной видимости, и поскольку столкновений не было, они, по-видимому, серьезно не рассматривались, а трактовались как «шумы», вызванные различными причинами, главной из которых была невнимательность пилотов. Такое восприятие не дало возможности выявить существенные недостатки как в работе диспетчеров, так и в организации управления аэропорта в целом, которых, кстати сказать, обнаружилось немало.

Туман, разумеется, не был единственной причиной катастрофы. В современных аэропортах, к которым, несомненно, относится и миланский Линате, существуют специальные правила и оборудование, позволяющие успешно управлять взлетом и посадкой и в условиях плохой видимости, избегая при этом столкновений самолетов, вызванных несанкционированным выездом на взлетную полосу. В Линате, как и в других современных аэропортах мира, были установлены датчики движения и сигнализация, предупреждающая о несанкционированном выезде на взлетную полосу. Даже при отказе всех остальных систем, звуковая сигнализация должна была сработать. Однако, прослушивая запись переговоров с пилотом частного самолета, члены комиссии не услышали звуков сигнализации даже в тот момент, когда этот самолет вырулил на взлетную полосу, предназначенную для боинга. Проверка датчиков и звуковой сигнализации на рулевой дорожке R6 показала, что действительно сигнализация не срабатывает. Оказалось, что здесь она была отключена много лет назад, поскольку кому-то не понравилось обилие ложных срабатываний системы, которые происходили из-за перемещений животных или машин, проверяющих работу служб аэропорта. Здесь мы воочию видим беспрецедентное игнорирование принципа «избыточной» антикризисной защиты, которое наряду с другими факторами привело к катастрофе<sup>19</sup>. Но и это еще не все. Внимательное отношение к предупреждающим сигналам могло бы выявить и тот поразительный факт, что в аэропорту Линате уже много лет не было наземного радара. Оказалось, что старый наземный радар пришел в негодность, его демонтировали, был приобретен

---

<sup>19</sup> См.: Агаян Г.М., Григорян А.А., Шикин Е.В., Шикина Г.Е. Указ. соч.

новый радар, однако по неизвестным причинам он не был распакован и установлен. А ведь наземный радар — это важнейший элемент системы безопасности любого крупного аэропорта, позволяющий следить за перемещениями самолетов и других транспортных средств на земле и, следовательно, эффективно управлять наземным движением даже в условиях плохой видимости. Вряд ли можно сомневаться в том, что будь в аэропорту работающий наземный радар, диспетчер не мог бы не заметить ошибочного движения частного самолета и остановил бы его. И, разумеется, даже если бы сама авария и не была предотвращена, наземный радар «заметил бы» горящую «Сессну» гораздо раньше, чем это случилось на самом деле.

В завершение рассказа о катастрофе отметим, что записи речевых самописцев (черных ящиков) самолета рейса 686, найденных через неделю после катастрофы, показали, что действия его экипажа были безукоризненными. Начав движение, пилоты не могли избежать столкновения с частным самолетом, в результате которого боинг лишился правого двигателя. Тем не менее экипажу почти удалось совершить невозможное, они сумели взлететь, используя левый двигатель, и пробыли в воздухе в течение девяти секунд. Однако и в левый двигатель попало много обломков, он сильно пострадал, поэтому героическая попытка экипажа взлететь на одном двигателе, увеличив его тягу, и избежать тем самым столкновения с багажным ангаром, к сожалению, окончилась неудачей.

Д. Комиссия, проверяющая работу любой сложной системы (организации), находящейся в спокойном (не кризисном) состоянии, всегда обнаруживает и отмечает довольно большое количество сравнительно мелких нарушений, хотя сама система (организация) при наличии подобных отклонений от нормы продолжает работать, нередко довольно успешно. Иногда даже говорят, что разнонаправленные отклонения гасят друг друга и тем самым заметных помех в работе системы не создают. И такое состояние (работа системы с многочисленными мелкими нарушениями) может существовать довольно долго. Постепенно все к этому привыкают и на привычные отклонения особого внимания не обращают. И однажды, когда ничего необычного не происходит, в работе системы неожиданно возникает серьезный сбой: кризис! Вроде бы все, как всегда, и вдруг кризис! Характеристические функции кризисов подобного рода выглядят, как показано на рис. 4. Значения функции  $b(t)$  весьма далеки от единицы, слабые сигналы упущены или не восприняты, и стадия *before* резко сменяется стадией *during*.



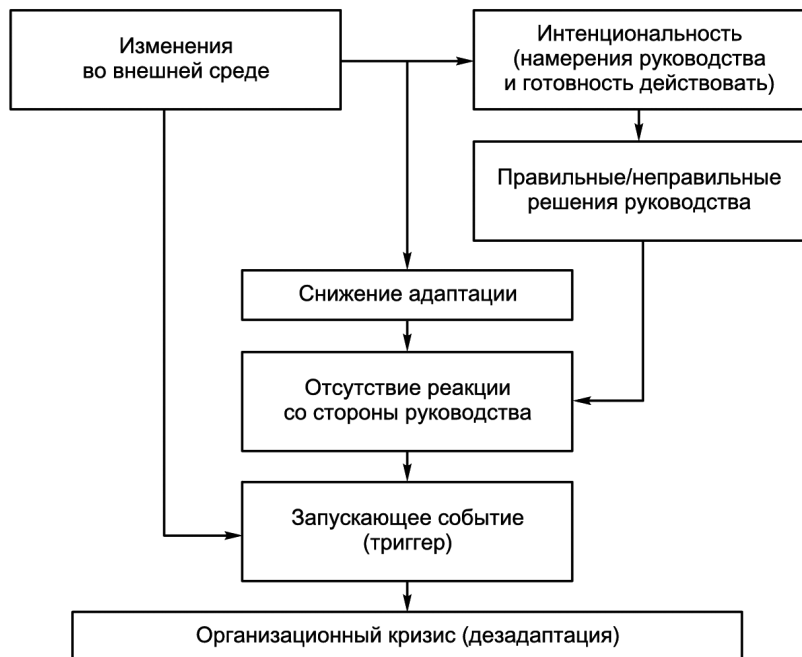


Рис. 4. Характеристические функции кризиса

**Е.** Вновь обратившись к приведенному примеру (в этой кризисной ситуации можно говорить о наличии многочисленных сигналов раннего предупреждения), попробуем мысленно вернуться ко времени, предшествующему катастрофе, и выяснить, возможно ли было еще тогда без особых затрат силами сотрудников аэропорта проделать следующее:

- 1) постоянно следить за состоянием аэродромного поля;
- 2) регулярно обновлять маркировку взлетных полос, рулежных дорожек и т.п.;
- 3) постоянно следить за исправностью датчиков движения и звуковой сигнализации;
- 4) вслед за демонтажем старого радара, не откладывая, провести развертывание (установку и отладку) нового радара;
- 5) привести в соответствие карту летного поля с диспетчерскими картами;
- 6) при принятии на работу новых диспетчеров дать им возможность увидеть своими глазами то, что они отслеживают посредством аппаратуры, обязательно проконтролировав;
- 7) отработать до мелочей процедуру общения диспетчеров с экипажами самолетов в зоне ответственности аэропорта;

8) подвергать тщательному анализу каждый случай несанкционированного выезда самолета на взлетно-посадочную полосу;

9) организовать работу всех служб аэропорта так, чтобы сведения о каждом нарушении доводились до руководителей служб вплоть до руководства аэропорта.

Мы перечислили действия, естественно порождаемые теми отклонениями от нормы (предупреждающие слабые сигналы), которые в конечном счете и привели к случившемуся несчастью. Ясно, что его бы не произошло, если бы реакция на эти сигналы была своевременной. Самое удивительное, что перечисленные действия суть профессиональные обязанности тех, кто, оставаясь на земле, должен обеспечивать комфортное обслуживание тех, кто пользуется воздушным сообщением. Выявленные нарушения наводят на мысль, что работники аэропорта не всегда помнят о том, что аэропорт является зоной повышенного риска, а главная задача всех служб — обеспечение безопасности пассажиров. *“...we must create a strong balance between the complexity of modern technologies and the complexity of the human beings who manage them”*<sup>20</sup>.

**Ж.** Следует заметить, что отсутствие наземного радара, несоответствие обозначений на бетоне и диспетчерских картах, несрабатывающие датчики движения и звуковая сигнализация — какое-то время несомненно вызывало (или могло вызывать) определенное беспокойство у отдельных работников аэропорта. Мы не исключаем и того, что о большинстве из этих событий «наверх» не докладывалось, а это может свидетельствовать о недостатках организационной структуры и организационной культуры организации. Однако людям в целом свойственно привыкать к некоторым несоответствиям, как-то приспособляясь к ним. Особенно если это не нарушает обычного хода событий. Персонал на всех уровнях управления постепенно привык к не вполне безукоризненно работающей системе безопасности, которая с течением времени становилась все более и более опасной. Пока однажды не произошел кризис.

Но даже если все отмеченные выше действия скрупулезно выполняются, кризисных ситуаций в аэропорту полностью избежать невозможно (разве что совсем закрыть аэропорт), так как кроме работников аэродромных служб, диспетчеров и руководства аэропорта есть еще и другие участники, действия или бездействие которых способны привести к катастрофе. Поэтому аэропорт всегда остается зоной повышенной опасности.

---

<sup>20</sup> Fink S. Op. cit. P. 2.

## Список литературы

*Агаян Г.М., Григорян А.А., Шикин Е.В., Шикина Г.Е.* О природных катастрофах, их предсказуемости и антикризисной управленческой культуре // Государственное управление. Электронный вестн. 2014. № 42. URL: [http://e-journal.spa.msu.ru/vestnik/item/42\\_2014agayan\\_grigoryan\\_shikin\\_shikina.htm](http://e-journal.spa.msu.ru/vestnik/item/42_2014agayan_grigoryan_shikin_shikina.htm).

*Агаян Г.М., Шикин Е.В.* О возможности применения нечеткой логики для решения управленческих задач // Государственное управление в XXI веке: традиции и инновации: Мат-лы 8-й Междунар. конф. ф-та гос. управления МГУ имени М.В. Ломоносова (26—28 мая 2010 г.). Ч. 2. М., 2010. С. 520—524.

*Ансофф И.* Стратегическое управление. М., 1989.

*Бычков С.Н., Григорян А.А., Шикин Е.В., Шикина Г.Е.* О некоторых проблемах антикризисного управления // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 21. Управление (государство и общество). 2008. № 2. С. 56—75.

*Вайнштейн Л.А., Зубиков В.Д.* Выделение сигналов на фоне случайных помех. М., 1960.

*Ван-дер-Зил А.* Флуктуации в радиотехнике и физике. М., 1958.

*Григорян А.А., Шикин Е.В., Шикина Г.Е.* О некоторых особенностях посткризисного анализа // Государственное управление в XXI веке: традиции и инновации: Мат-лы 8-й Междунар. конф. ф-та гос. управления МГУ имени М.В. Ломоносова (26—28 мая 2010 г.). Ч. 1. М., 2010. С. 568—576.

*Григорян А.А., Шикин Е.В., Шикина Г.Е.* О некоторых проблемах оценки вероятности возникновения кризиса в сложных системах // Государственное управление в XXI веке: традиции и инновации: Мат-лы 7-й Междунар. конф. ф-та гос. управления МГУ имени М.В. Ломоносова (27—29 мая 2009 г.). Ч. 1. М., 2009. С. 512—518.

*Малинецкий Г.Г.* Выбор стратегии // Компьютерра. 2003. № 38 (513). С. 25—31.

*Огастин Н.Р.* Как выбраться из кризиса, который вы пытались предотвратить // Управление в условиях кризиса. М., 2005.

*Пилипчук В.В.* Антикризисное управление. Владивосток, 2003.

Столкновение самолетов «Боинг-747» на Тенерифе // Сто великих [Сайт]. URL: [http://thehundred.ru/aviacrashes/2\\_Boeings-747](http://thehundred.ru/aviacrashes/2_Boeings-747).

Столкновение MD-87 и «Сесны» под Миланом // Сто великих [Сайт]. URL: [http://thehundred.ru/aviacrashes/MD-87\\_vs\\_Sessna](http://thehundred.ru/aviacrashes/MD-87_vs_Sessna).

*Уиткомб Дж.* В погоне за системой раннего предупреждения // Остановить катастрофы (Stop disasters). 1995. № 9 (25). С. 5—6.

*Шикин Е.В., Шикина Г.Е.* Об одном подходе к улавливанию предкризисных сигналов // Государственное управление в XXI веке: традиции и инновации: Мат-лы 8-й Междунар. конф. ф-та гос. управления МГУ имени М.В. Ломоносова (25—27 мая 2011 г.). Ч. 3. М., 2011. С. 703—707.

*Fink S.* Crisis Management: Planning for the Inevitable. N.Y.: Amer. Management Association, 2002.

*Hamming R.W.* The unreasonable effectiveness of mathematics // Amer. Mathematical Monthly. 1980. Vol. 87, N 2. P. 81—90.

*Krystek U.* Unternehmungskrisen: Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung berlebenskritischer Prozesse in Unternehmungen. Wiesbaden, 1987.

*Mitroff I.I., Anagnos G.* Managing Crises Before They Happen: What Every Executive and Manager Needs to Know about Crises Management. N.Y.: AMACOM, 2001.

*Mitroff I.I., Pauchant Th.C.* Transforming the Crisis-Prone Organization: Preventing Individual, Organizational, and Environmental Tragedies. San Francisco (CA): Jossey-Bass Publishers, 1992.

Г.Л. Купряшин

## ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОЕ СТРОИТЕЛЬСТВО В ПРОЦЕССЕ РЕФОРМИРОВАНИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ

В статье реформа государственного управления рассматривается как инициированные государством последовательные структурированные институциональные изменения. Задача для государства и реформаторов заключается в поиске баланса неформальных и формальных институтов, необходимого для получения нужных результатов, и в политико-аналитическом их обосновании. Однако административные реформы могут сталкиваться с проблемой роста трансформационных издержек. Успех преобразований определяется новым дизайном институциональной системы, учитывающим зависимость от предшествующего развития, и качеством управления процессом реформирования, включающим «умное регулирование».

**Ключевые слова:** государственное управление, трансформация, административные реформы, институциональный дизайн, формальные и неформальные институты, «умное регулирование».

The article presents a conception of public administration reform as a state-launched sequence of structured institutional changes. The challenge for the government lies in finding the mix of informal and formal institutions necessary to produce a positive outcome, and analyzing it. Administrative reform may, however, face the problem of rising transformation expenses. The success of the reform is determined by the new design of the institutional system, which incorporates the previous experience, and the quality of the management of the reform itself, which includes “smart regulation”.

**Key words:** government, transformation, administrative reforms, institutional design, formal and informal institutions, “smart regulation”.

В настоящее время общепризнана важность институтов для понимания механизма функционирования государственного управления, так же как и значимость институциональных изменений при определении основных направлений его реформы. Одна-

---

Купряшин Геннадий Львович — доктор политических наук, доцент факультета государственного управления МГУ имени М.В. Ломоносова; e-mail: gkupyryashin@gmail.com

ко содержание и структура институционального обеспечения реформ в отечественной литературе понимаются по-разному. Так, В.В. Лобанов связывает институциональные проблемы с разделением реформирования государственного управления по трем независимым направлениям — административная реформа, реформа государственной службы и бюджетная реформа<sup>1</sup>. А. Олейник также считает уместной трехуровневую схему анализа государственного управления. Однако эти уровни он представляет иначе. Первый уровень его аналитической схемы — это исследование конкретных административных процессов и программ. Второй уровень представляет анализ государственного аппарата в целом. На третьем уровне анализируется отношение к формальным и неформальным институтам, в рамках которых действует государственный аппарат<sup>2</sup>. В большей степени политически ориентированного подхода придерживается А.И. Соловьёв. Он выделяет три сферы государственного управления, развитие которых позволяет добиться не только внутренней трансформации органов власти и управления, но и изменить характер их отношений с гражданским обществом. Речь идет о таких конституирующих природу государственного управления областях, как система представительства интересов, политический режим и административная система<sup>3</sup>. Данный структурный срез акцентирует важнейшие области взаимодействия политической системы и системы государственного управления, что позволяет понять не только природу, но и возможности, а также пределы целенаправленного воздействия на основных управленческих акторов и отношения между ними. Изучение данных сфер помогает уйти от технократизма при определении характера и направлений реформирования государственного управления.

Однако важны не только направления и содержание, но и механизмы, способы осуществления требуемых изменений, учитывая их разнопорядковость как по структурным срезам, так и по причинной обусловленности. Изменение управленческих институтов означает изменение набора взаимосвязанных формаль-

---

<sup>1</sup> См.: Лобанов В.В. Модернизация государственного управления: проблемы и решения // Вопросы государственного и муниципального управления. 2010. № 2. С. 140.

<sup>2</sup> Административные реформы в контексте властных отношений: опыт постсоциалистических трансформаций в сравнительной перспективе / Ред. А. Олейник, О. Гаман-Голутвина. М., 2008. С. 15—16.

<sup>3</sup> См.: Соловьёв А.И. Институты власти и управления в стратегии российской модернизации: проблемы и перспективы // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 21. Управление (государство и общество). 2010. № 3. С. 6.

ных и неформальных правил, определяющих систему стимулов для агентов социальных действий. Последовательность этих изменений включает возникновение идеальной модели нового правила или изменение существующих правил, далее — распространение этой модели среди ее потенциальных пользователей и, наконец, распространение самого изменения как новых практик агентов социальных действий.

В истории реформ государственного управления было немало попыток построить желаемую структуру институтов, но чаще всего они кончались неудачей в целом или получалось не совсем то, что намечалось. Отсюда постоянно возникающие вопросы: как будут действовать новые институты и можно ли их конструировать по идеальной модели, импортировать или создавать на основе действующих? Попытки найти инвариантные «законы» и универсальные регулятивные нормы в политической и административной подсистемах государственного управления оказались неудачными<sup>4</sup>, но тем не менее существуют постоянные эмпирические паттерны, которые можно интерпретировать как конечные результаты стандартизированных политико-административных процессов.

В аналитических работах по проблемам административной реформы редко спрашивают, хотят ли реформаторы изменить нормативные критерии, с помощью которых оцениваются институты, или предлагают ввести новые институциональные формы и управленческие инструменты с целью добиться лучших результатов, измеряемых существующими критериями. Тем не менее такой подход к формированию проблемного поля анализа важен, поскольку фокусирует внимание исследователя на институтах изменений, т.е. источниках, поддержке и блокировке развития системы государственного управления. Фундаментальные вопросы такого анализа: почему институт таков, каков он есть? какие изменения являются первоочередными, посредством каких механизмов и почему они происходят? насколько значимы для изменений преднамеренные вмешательства (реформы), воздействие которых сравнимо с влиянием существующих институтов и разнообразием других процессов и детерминантов изменений?

Намечая подходы к ответам на данные вопросы, подчеркнем, что источники изменений находятся как во внешнем окружении, так и в сфере накопления опыта и знаний. Например, В.Л. Там-

---

<sup>4</sup> *Olsen J.P. Governing through Institution Building: Institutional Theory and Recent European Experiments in Democratic Organization. Oxford: Oxford University Press, 2010. P. 5.*

бовцев в качестве механизмов возникновения идеи институционального изменения рассматривает заимствование (или импорт) правил, целенаправленное изобретение (проектирование), а также их спонтанное возникновение, что охватывает такие формы коммуникации, как социальное и индивидуальное обучение, целенаправленное информирование агентов изменения<sup>5</sup>. Тем самым механизм институциональных изменений запускается посредством объединения внешних процессов и внутреннего накопления знаний в ментальной среде действующих лиц. При этом инновационная продуктивность идей зависит от степени их усвоения соответствующими специфическими политическими и административными институтами, группами и индивидами. Фактически речь идет об институциональном дизайне реформы, т.е. понимании целей, причин изменений, а также политических и административных ресурсов идентифицируемых агентов изменений, желающих внедрить новые институциональные структуры и процессы или осовременить существующие.

Таким образом, в идеальном варианте предполагается, что реформаторы имеют четкое понимание основных компонентов институционального дизайна:

- какие институты должны быть внедрены, включая степень коррекции, которой они могут подвергаться в ходе реформы;
- как благодаря новому дизайну улучшится функционирование институтов и снизится разрыв между желаемым и реальным состоянием дел;
- какой тип изменений адаптирует институты к целям реформаторов и требованиям окружения и создаст желаемую институциональную структуру, соответствующую ценностям основных акторов.

Вместе с тем институциональные реформы по многим причинам могут вызвать сопротивление, стремление защитить статус-кво или создание альтернативных программ изменений, включающих соперничающие требования и предложения о том, какие институты важны и какие соответствующие причинные связи и нормативные критерии будут полезными для оценки институтов. В таких условиях институциональное изменение и его эффективность становятся неопределенными, т.е. могут быть непредсказуемыми и нежелательными, также верно и обратное.

«Дизайнерский» подход позволяет учитывать сценарии реформ, в которых введение институциональных норм, расходящих-

---

<sup>5</sup> См.: Тамбовцев В.Л. Теории институциональных изменений. М., 2008. С. 11.



ся с ожиданиями заинтересованных групп, не приведет к прогнозируемым переменам в функционировании этих институтов. При реализации таких сценариев перемены в нормативных установлениях оказываются не подкрепленными соответствующими изменениями в моделях социального действия, зависящих как от норм, так и интересов и ценностей. Происходит рассогласование неформальных норм и формальных правил, когда ключевым акторам невыгодно следовать предписаниям потенциально более эффективных формальных правил. В результате повышаются трансформационные издержки, и возникает часто наблюдаемая дисфункция необходимого нового института. Возможна и симметричная ситуация, когда «естественные» изменения в моделях социального действия, меняющие в свою очередь неформальные правила функционирования социального института, вступают в противоречие с номинальными установлениями.

Поэтому «дизайнерский» подход должен учитывать два принципиально различных механизма, порождающих изменения институтов. Первый — это небольшие институциональные инновации, без долгосрочных целей, определенных в рамках какого-либо стратегического плана. Если инновация оказалась жизнеспособной, выдержала конкуренцию с другими институтами, реализующими аналогичные функции, она закрепляется, т.е. действует естественный отбор. В противном случае происходит ее корректировка или возврат к старой модели.

Второй тип изменений, как правило, связан с вторичной модернизацией. Здесь изменения возникают в результате целенаправленного институционального строительства и характерны для реформ, проводимых государством. Уточним понимание реформ, используемое в настоящей статье. Для автора статьи реформа — это целенаправленное изменение некоторой совокупности институтов, предполагающее присутствие агентов, разрабатывающих и реализующих план трансформации. Реформатор ставит перед собой задачу построить институт (или систему институтов) определенного типа и для ее решения выбирает последовательность промежуточных институтов, ведущую к намеченной цели. Тем самым «дизайнерская работа» начинается с проектирования институтов и построения требуемой институциональной траектории. При этом под институциональным проектированием понимается деятельность, направленная на разработку моделей институтов, сознательно и целенаправленно внедряемых в социальное поведение. Институциональная траектория — это последовательность «состояний», «точек» в подходящем «инсти-

туциональном пространстве». Тем самым каждый элемент траектории описывает изучаемую совокупность институтов в соответствующий момент времени<sup>6</sup>.

Таким образом, можно утверждать, что с позиций институциональной теории реформа государственного управления — это институциональная трансформация, которая с помощью институционального проектирования стремится построить определенную институциональную траекторию, ведущую к поставленным правительством целям. Реформа всегда наносит вред одним социальным группам и сопровождается выигрышем для других. Институциональные изменения требуют трансформационных издержек, к которым относятся издержки на следующие обеспечивающие институциональные изменения действия:

- составление проекта реформ;
- лоббирование проекта (преодоление сопротивления противников);
- создание и поддержание промежуточных институтов для реализации проекта;
- реализация проекта;
- адаптация системы к новому институту<sup>7</sup>.

Пределы возможностей государства реально изменять формальные институты определяются двумя группами факторов:

- выгодами и потерями от намечаемого изменения, которые могут понести определенные группы интересов;
- издержками на осуществление требуемого коллективного действия.

При этом особое внимание должно уделяться тем группам, которые в настоящее время имеют наибольшую выгоду от использования действующих правил. Очевидно, что речь идет прежде всего об адекватных правилам коллективных интересах, субъектами которых являются группы интересов. Именно те группы, для которых существующая структура институтов является оптимальной, могут благодаря своим политическим и экономическим возможностям блокировать потенциально эффективные нововведения. Эффект блокировки заключается в создании препятствий к изменению институтов группами и организациями, получающими

---

<sup>6</sup> См.: *Норт Д.* Институты, институциональные изменения и функционирование экономики. М., 1997. С. 67.

<sup>7</sup> См.: *Полтерович В.М.* Институциональная динамика и теория реформ // Эволюционная экономика и «мэйнстрим». М., 2000. С. 35.

ми распределительные выгоды от использования действующих правил, т.е. политическую ренту.

Способы блокировки потенциально эффективных институциональных изменений, используемые на практике, весьма разнообразны: от идеологических обоснований недопустимости этих изменений со ссылками на традиции, национальный менталитет и до прямого подкупа законодателей или руководителей исполнительной власти, в чьей компетенции находится осуществление соответствующего институционального изменения<sup>8</sup>.

С другой стороны, требуемая институциональная траектория определяется не только, а иногда и не столько соответствием составленному проекту реформы. Как уже отмечалось, на первый план могут выйти нормативные критерии институтов, четко определить которые непросто, например, отвечая на вопрос: что значит «наиболее эффективная» институциональная структура? Тем не менее на микроуровне анализа существуют вполне определенные критерии. Например, Э. Остром выделяла успешные институты, критерием которых является их способность позволить «индивидам достигать продуктивного выхода из ситуаций, в которых всегда имеют место эффекты “халявщика” и “сачка”»<sup>9</sup>. Таким образом, общественный выбор, ориентирующийся на эффективность операциональных правил и разрешающий дилемму, будут или нет трансформационные процессы улучшением для индивидов, участвующих в них, зависит от конкретных структурных характеристик институциональных решений. Однако концепция эффективности расплывчата, когда связана с выбором института или институциональной структуры на макроуровне (коллективные и конституционные правила), где интересы и ценности больших групп людей невозможно просто редуцировать до индивидуального уровня<sup>10</sup>. Здесь выбор институтов кажется проблематичным, так как набор возможных институциональных альтернатив не сформировался и эволюционирует во времени. В силу этого в каждый период времени следует выбирать наиболее продуктивные условия для управленческой практики из множества существующих или известных возможностей. Однако такой статичный и формальный подход кажется не очень подходящим примени-

---

<sup>8</sup> См.: Аузан А.А. Институциональная экономика: новая институциональная экономическая теория. М., 2003. С. 291.

<sup>9</sup> Остром Э. Управляя общим: эволюция институтов коллективной деятельности. М., 2010. С. 45.

<sup>10</sup> Stone D. Policy Paradox: The Art of Political Decision Making. N.Y.: W.W. Norton & Company, 2002. P. 61.

тельно к институциональным вопросам, тем более в процессе реформы. Как одна из альтернатив возможна ориентация на Парето-оптимальные институты, обеспечивающие результаты, изменение которых всегда будет приводить к уменьшению благосостояния одной из групп при увеличении благосостояния другой. Но такой рациональный критерий эффективности не всегда действует при выборе институтов, управляющих процессом создания институтов.

Следует подчеркнуть, что с позиции эффективности институты имеют двойственную природу. Они могут не только способствовать приближению к условиям Парето-оптимальности, но и препятствовать ему. С одной стороны, это объясняется их инерционностью и непосредственно не связано с противоположностью экономических интересов, а с другой стороны, является следствием распределительного конфликта, когда они используются для получения преимуществ одной общественной группы по отношению к другой. Тогда координирующая функция института, обуславливающая взаимные выгоды, оказывается вторичной, поскольку возникает как побочный результат снятия распределительного конфликта. В любом случае институциональное строительство в процессе реформы имеет альтернативы не только с позиций конкретных институциональных траекторий, но и организации проведения реформы в целом. Каждый институциональный проект должен включать оценку соответствующих издержек, а возможно, и выигрышей. Так, например, показатель трудности реформы рассчитывается как отношение дохода, перераспределяемого в процессе реформирования, к выигрышу, возникающему вследствие увеличения эффективности системы. Иначе этот показатель называется «политические издержки/коэффициент выгоды» (“political cost/benefit ratio”).

Отсюда заинтересованность тех или иных целевых групп в результатах реформы касается не столько структурных изменений в системе государственного управления, сколько их реальных последствий в наиболее важных с точки зрения соотношения «издержки/выгоды» сферах. Для бизнеса к таким сферам относятся, например, реформирование системы государственных закупок, развитие системы судебного и досудебного обжалования решений государственных органов, оптимизация их контрольных и надзорных функций, защита прав собственности; для граждан — внедрение в реальную практику стандартов государственных услуг и антикоррупционных механизмов. Именно такие публично значимые интересы должны быть в фокусе внимания реформаторов. Другими словами, положительные итоги реформы должны,

во-первых, ощущаться, а во-вторых, быть связанными с непосредственными интересами той или иной целевой группы.

Рассмотрев критерии выбора институтов как составного элемента механизма институциональных изменений, перейдем к выяснению правил выстраивания самой последовательности этих изменений. Традиционно при анализе реформы как инструмента модернизации используется достаточно простой алгоритм, строящийся на основе последовательности: «правовой акт—институты—социальная среда». Такой алгоритм преобразований, по мнению некоторых исследователей, является сложившейся практикой: «В мировой практике существует определенный алгоритм модернизации системы государственного управления в постсоциалистических странах, когда на первом этапе основное внимание уделяют правовым актам и законодательству. Затем переходят к созданию стабильно функционирующих институтов и организаций в системе государственного управления. А далее активно работают над вопросами повышения эффективности всей системы на основе анализа текущих проблем и разработанной “идеальной” модели государственной службы»<sup>11</sup>.

Однако, выделяя ключевые элементы механизма подготовки и осуществления реформ, данный алгоритм изменений следует линейной причинно-следственной связи, использование которой подвергается вполне обоснованной, по мнению автора, критике<sup>12</sup>. Распространенное мнение, что прежде чем заниматься системами управления, необходимо разработать законодательную базу, является, на наш взгляд, достаточно спорным. Такое представление отражает своеобразный административный тип мышления — исключительно «сверху вниз» или от конституционных правил к правилам коллективного выбора. Безусловно, конституционные правила определяют полномочия тех, кто принимает решения в рамках административной подсистемы государственного управления. И казалось бы достаточно очевидным для изменения административных норм начинать с законодательных поправок. Понятно, что ни одна реформа не проходит без существенных новаций в законодательстве, в том числе связанных с изменениями в полномочиях ключевых акторов, т.е. конституционных правил. Но политическая подсистема не подчиняется административной логике рационально выверенных решений, ориентируясь

---

<sup>11</sup> Лобанов В.В. Указ. соч. С. 137.

<sup>12</sup> Критика линейного подхода к политико-административным трансформациям дается в статье: Мельвиль А.Ю. О траекториях посткоммунистических трансформаций // Политические исследования. 2004. № 2. С. 64—75.

на иерархию полномочий, когда речь идет об институциональном строительстве.

Принятие законодателем того или иного нормативного акта не означает, что он автоматически начинает исполняться адресатами вводимого правила. Эффективное исполнение любого закона должно поддерживаться управленческими механизмами его реализации. В число таких механизмов входят создание ведомств по надзору; формирование прозрачного процесса рассмотрения жалоб; введение четких процедур отчетности; взимание штрафов за несоблюдение законов; проведение образовательных программ и программ обучения государственных служащих, а также внедрение процедур консультирования. Отсюда для институционального строительства важнее принятия отдельных реформаторских законов является создание системы «умного регулирования» (“smart regulation”)<sup>13</sup>. Концепция «умного регулирования» определяет способы совершенствования процесса законотворчества, в качестве которых предлагаются оценка регулирующего воздействия и связанные с ней административное упрощение, общественные консультации и рассмотрение регулируемых альтернатив. Также к методам «умного регулирования» относят практику правовых экспериментов, оценку уже вступившего в силу законодательства, создание единых информационно-аналитических баз данных для облегчения доступа общественности к проектам и уже существующим актам. Таким образом, речь идет о механизмах, обеспечивающих качество обратных связей между агентами нормотворчества и объектами регулирования.

Получается, что алгоритм реформ далек от проведения изменений посредством рационального механизма воплощения задуманного: «теоретическая модель—закон—правоприменительная практика». Нужного соответствия модели и практики здесь можно не добиться, даже если обеспечивающие реформу законы будут содержать все требуемые нормы. В данной модели не хватает важнейшего звена — институционального дизайна, составные элементы которого нельзя свести к совокупности законов, поскольку нет важных составных частей цепочки: взаимосвязанные правила в рамках многоуровневой системы — механизм воплощения этих правил, включая интересы ключевых акторов, — ценности как рефлексия накопленного социального капитала.

---

<sup>13</sup> Подробнее о концепции «умного регулирования» см.: *Купряшин Г.Л., Сарычева Н.Н.* Концепция «умного регулирования»: зарубежный опыт и возможности применения в государственном управлении России // *Вестн. Моск. ун-та. Сер. 21. Управление (государство и общество)*. 2013. № 2. С. 3—20.

Поэтому недостатки в процессе формирования или осуществления политики не могут быть объяснены лишь плохо разработанными законами или сопротивлением бюрократии, а многие управленческие проблемы не могут быть решены автономно — лишь в контексте сферы их возникновения. Нередко ключом к решению проблемы является институциональная структура управления реформой, в рамках которой осуществляется сам процесс выработки государственной политики, включая нормотворчество. Эта структура на высшем уровне включает политический режим, т.е. тип взаимоотношений между исполнительной и законодательной властью, характер представительства интересов и способ создания и гарантирования правил. На нижних этажах институциональная структура отражает административные и финансовые механизмы, превращающие политические приоритеты правительства в стратегию развития и конкретные программы. Как отмечает В.М. Полтерович, «стратегия реформы задается набором управлений, обеспечивающим на каждом шаге подходящую институциональную трансформацию в зависимости от текущих условий и достигнутых результатов»<sup>14</sup>. Эти «наборы управлений» состоят из управляемого выращивания, конструирования, трансплантации институтов и институционального эксперимента в совокупности представляющих стратегию промежуточных институтов<sup>15</sup>. В частности, на наш взгляд, важнейшими составляющими «набора управлений» являются управление государственной службой и оценка регулирующего воздействия органов государственного управления, позволяющие стимулировать рост профессионально-квалификационного уровня чиновников и ограничить возможности для оппортунистического поведения, а также совместить требования включения агентов изменений в процесс создания правил и содержательной рационализации создаваемых норм с точки зрения соотношения «издержки/выгоды».

Тем самым политика трансформации государственного управления не только формирует, но и сама зависит от дизайна политико-административных институтов государственного управления. Итоги изменений в значительной степени зависят от способа их организации, включающего теоретическую модель и сценарии развития, экспертно-аналитическое обоснование трансформации, мотивационный механизм, оценку издержки/выгоды. При этом институциональный дизайн в свою очередь результирует

---

<sup>14</sup> Полтерович В.М. Элементы теории реформ. М., 2007. С. 136.

<sup>15</sup> Там же.

воздействие механизмов целенаправленного институционального строительства, заимствования передовых институциональных форм, существующего социального капитала (социальных практик).

Последнее следует подчеркнуть особо, поскольку социокультурная заданность влияет на широту выбора институциональных траекторий, описывающих изменение той или иной совокупности институтов во времени. В каждый момент институциональная система может включать элементы, возникшие спонтанно или под влиянием управления из предшествующих институциональных форм, а также элементы, заново сконструированные или заимствованные (трансплантированные) из других институциональных сред. Инерционный характер эволюции обусловлен зависимостью от предшествующей траектории развития, т.е. вчерашние институты остаются значимыми и ограничивают варианты выбора в настоящем и будущем. Большое значение в теории эволюционного развития имеет эффект блокировки. Заблокированная система достаточно устойчива, другими словами, система стабилизируется на одной траектории развития во времени, даже если она тупиковая. Получается, что эволюционные процессы далеко не всегда ведут к социально целесообразным результатам. Устойчивыми могут оказаться не только желаемые, ориентированные на общественные потребности, но и неэффективные институты, что соответствует концепции “path-dependence”. Ее основная идея заключается в обусловленности институционального выбора историей, национальной идентичностью, конгруэнтностью институтов. В соответствии с данной концепцией институциональный выбор следует рассматривать как исторический, т.е. понимать, что текущие решения встроены в прошлые. Решения, принятые в прошлом, могут закрывать одни возможности будущего развития и открывать другие. Таким образом, институциональный выбор зависят от исторического пути<sup>16</sup>.

Данная концепция дает ключ к пониманию сложившихся в государственном аппарате социальных практик и значительной роли культуры, формирующих доминантное, но эволюционирующее представление о его работе, которое влияет и на план институциональных изменений, и на его реализацию. Поэтому необходим механизм мониторинга социальных тенденций, который служил бы своеобразным барометром адекватности государственных структур и принимаемых управленческих решений реалиям общественной жизни и динамическим социальным процессам.

---

<sup>16</sup> Mahoney J., Thelen K. Explaining Institutional Change: Ambiguity Agency, and Power. Cambridge: Cambridge University Press, 2010.



Такой механизм связан с идеей деэтактизации институционального строительства и основывается на включении в процесс формирования институционального дизайна разнообразных представителей гражданского общества. Фактически речь идет о реализации определяющего принципа институционального строительства — принципа участия: граждане, на которых распространяются операциональные, коллективные или конституционные правила, могут принимать участие в их изменении<sup>17</sup>. Это означает отказ от монополии государства на формирование институционального дизайна, что позволяет ему лучше оценить готовность общества, потребляющего государственные услуги, к инновациям в государственном управлении, как правило, исходящим из преимущественно политических целей, а обществу, да и самому аппарату, лучше понять смысл институциональных новаций. Ключевыми здесь становятся технологии обмена ресурсами через экспертное и совещательное участие бизнеса и гражданского общества в формировании политики реформы, а также «управленческое экспериментирование», когда часть административных и регулирующих функций государство передает неправительственным организациям.

Аутсорсинг ряда функций социальной защиты, широкий спектр образовательных программ позволяют государству не только сократить расходы, но также сфокусировать свои ресурсы на институциональном строительстве, создав необходимые каналы для постоянной коммуникации с негосударственными партнерами. Например, в соответствии с «умным регулированием» меняется концепция закона. Вместо того чтобы представлять обязанность и всеобщность, закон становится все больше и больше инструментом регулирования специфических ситуаций и констелляций, зависящих от изменяющихся обстоятельств. Как следствие процедуры законотворчества становятся институтами рефлексии практики регулирования объекта под постоянным контролем со стороны научных институтов, рабочих групп и неправительственных организаций. Процедурные правила законодательных органов в развитых европейских странах создают механизмы экспертизы и «исследовательских комиссий», цель которых — обеспечение законодателей требуемым знанием, отличающимся от их каждодневной практики и их обыденного сознания, используемым

---

<sup>17</sup> Подробнее о роли разных типов правил см.: *Купряшин Г.Л.* Государственное управление посредством институциональных изменений // Политические исследования. 2012. № 6. С. 112—125.

для их регулятивных задач. По этим правилам инициаторы законопроектов должны также обозначать имеющиеся альтернативы их предложений<sup>18</sup>.

Поскольку отношения с негосударственными акторами характеризуют уровень открытости государственного управления, наиболее очевидной их функцией является включение в механизмы подотчетности. Помимо базового принципа подотчетности и соблюдения законов государство может сделать шаг навстречу обществу, который позволит последнему лучше представлять, что происходит в государственных структурах. Классическая либеральная парадигма «ограниченного правительства» политически актуальна, но административно недостаточна для полного выполнения требований эффективности и открытости государственного управления. «Ограниченное правительство» чрезмерно фокусируется на негативной роли государственной власти для организации общественных отношений. Этот подход к пониманию конституционного государства рассматривает все другие ресурсы и главным образом демократические ценности граждан как данность. Но они должны быть созданы, в том числе государством, и общество в процессе институционального строительства должно заботиться о них не меньше, а возможно, даже и больше. Среди направлений деятельности государства здесь можно отметить дерегулирование СМИ, а также повышение доступности государственных информационных служб. Сюда же нужно отнести создание благоприятного климата для деятельности неправительственных организаций и поощрение социального экспериментирования.

Все это выделяет институциональное проектирование как ведущий механизм институционального строительства. В соответствии с подходом, предложенным В.Л. Тамбовцевым, для институционального проектирования важны следующие три принципа: достаточное разнообразие стимулов; максимальная защищенность от оппортунистического поведения; соучастие<sup>19</sup>. Существуют и другие подходы. Например, Э. Остром обосновывала следующий список требований к проектированию институтов: участие, механизм надзора за соблюдением правил, санкции за нарушение правил, механизм разрешения конфликтов<sup>20</sup>.

---

<sup>18</sup> Rethinking Political Institutions: The Art of the State / Ed. by I. Shapiro, S. Skowronek, D. Galvin. N.Y.; L.: New York University Press, 2006. P. 313.

<sup>19</sup> См.: Тамбовцев В.Л. Теоретические вопросы институционального проектирования // Вопросы экономики. 1997. № 3. С. 82—94.

<sup>20</sup> См.: Остром Э. Постановка задачи исследования институтов // Экономическая политика. 2009. № 6. С. 89—110.

Обращает внимание наличие в обоих списках принципа «участие», что подтверждает значимость деэтанализации институционального строительства как необходимого условия публичности и адаптивности политико-административных институтов. Вместе с тем есть и существенные различия в приведенных выше подходах. Если В.Л. Тамбовцев акцентирует стимулирующую роль институтов, то Э. Остром подчеркивает их предписывающую силу: «Институциональные правила представляют собой предписывающие утверждения, которые запрещают, требуют или разрешают некоторые действия или некоторые исходы»<sup>21</sup>. Выделение ею трех операторов правил (запрет, требование, разрешение) имеет принципиальное значение для транзитных государств, где новые институты слабы, некоторые не соответствуют накопленному социальному капиталу и имеют показной характер.

Институциональное строительство в переходном обществе сопровождается разрушением существующих институтов или их неэффективным функционированием, т.е. деинституционализацией. В этих условиях компенсаторскую роль регуляторов играют меры прямого административного контроля и теневые, в том числе криминальные, механизмы. Кроме того, возрождаются традиционные нормы, свойственные патримонильным обществам (клан).

Государство с характеристиками слабой управляемости подпадает под контроль заинтересованных групп, использующих неформальные практики для максимизации своих клановых интересов, что может камуфлироваться общественными целями. Слабое государство с неэффективными институтами может быть выгодно группам специальных интересов, противодействующим как введению новых формальных правил, так и формализации существующих социальных практик. В результате возникают институциональные ловушки, механизм возникновения которых подробно описан В.М. Полтеровичем<sup>22</sup>.

Таким образом, переходя к выводам, отметим следующее. Реформа государственного управления не предполагает формирования на своем завершающем этапе эффективных равновесий, эта идея вполне вписывается в парадигму исторического институционализма. Тем не менее огромное значение имеют наличие у реформаторов понимания перспективной траектории институциональных изменений, правильный выбор последовательности

---

<sup>21</sup> Остром Э. Управляя общим: эволюция институтов коллективной деятельности. С. 267.

<sup>22</sup> См.: Полтерович В.М. Элементы теории реформ.

преобразований и способности предпринять необходимые усилия по дестатизации институционального строительства. Необходимо также учитывать, что успех реформ во многом определяется институциональным дизайном государственного управления, его зависимостью от предшествующего развития. Одновременно профессионализация управления реформированием включает внедрение механизмов, регулирующих процесс формирования правил разного уровня, что снижает риски появления институциональных ловушек. В свою очередь оценка регулирующего воздействия предполагает опору на участие, т.е. учет мнения адресатов соответствующей нормы и экспертного сообщества, что повышает адаптивность проектируемых институтов.

### Список литературы

Административные реформы в контексте властных отношений: опыт постсоциалистических трансформаций в сравнительной перспективе / Ред. А. Олейник, О. Гаман-Голутвина. М., 2008.

Аузан А.А. Институциональная экономика: новая институциональная экономическая теория. М., 2003.

Купряшин Г.Л. Государственное управление посредством институциональных изменений // Политические исследования. 2012. № 6. С. 112—125.

Купряшин Г.Л., Сарычева Н.Н. Концепция «умного регулирования»: зарубежный опыт и возможности применения в государственном управлении России // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 21. Управление (государство и общество). 2013. № 2. С. 3—20.

Лобанов В.В. Модернизация государственного управления: проблемы и решения // Вопросы государственного и муниципального управления. 2010. № 2. С. 135—146.

Мельвиль А.Ю. О траекториях посткоммунистических трансформаций // Политические исследования. 2004. № 2. С. 64—75.

Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики. М., 1997.

Остром Э. Постановка задачи исследования институтов // Экономическая политика. 2009. № 6. С. 89—110.

Остром Э. Управляя общим: эволюция институтов коллективной деятельности. М., 2010.

Полтерович В.М. Институциональная динамика и теория реформ // Эволюционная экономика и «мейнстрим». М., 2000. С. 31—54.

Полтерович В.М. Элементы теории реформ. М., 2007.

Соловьёв А.И. Институты власти и управления в стратегии российской модернизации: проблемы и перспективы // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 21. Управление (государство и общество). 2010. № 3. С. 3—20.

Тамбовцев В.Л. Теоретические вопросы институционального проектирования // Вопросы экономики. 1997. № 3. С. 82—94.

*Тамбовцев В.Л.* Теории институциональных изменений. М., 2008.

*Mahoney J., Thelen K.* Explaining Institutional Change: Ambiguity, Agency, and Power. Cambridge,: Cambridge University Press, 2010.

*Olsen J.P.* Governing through Institution Building: Institutional Theory and Recent European Experiments in Democratic Organization. Oxford: Oxford University Press, 2010.

Rethinking Political Institutions: The Art of the State / Ed. by I. Shapiro, S. Skowronek, D. Galvin. N.Y.; L.: New York University Press, 2006.

*Stone D.* Policy Paradox: The Art of Political Decision Making. N.Y.: W.W. Norton & Company, 2002.

## СОВРЕМЕННЫЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ТЕХНОЛОГИИ

Д.С. Клементьев

### СОЦИАЛЬНОЕ ИЗМЕРЕНИЕ РИСКОВ ИНДУСТРИАЛИЗАЦИИ В СОВРЕМЕННЫХ ТЕХНОЛОГИЯХ УПРАВЛЕНИЯ

Статья посвящена анализу социального измерения в условиях новой индустриализации, продуцирующей геополитические риски, детерминированные технологиями управления. Обосновывается необходимость формирования эффективной технологии государственной стратегии управления, учитывающей возрастающую роль субъекта в современных условиях социально-экономической модернизации российского общества.

В статье исследована диалектика процесса индустриализации по отношению компании к глобальному рынку, производству и реализации продукции, представленная как противоречие внутренней среды производственного процесса и внешней. Внутренняя среда стимулирует анализ собственных характеристик компании в сравнении с основными конкурентами, что позволяет ей оценить собственные возможности.

В статье показано, что процесс индустриализации с неизбежностью вовлекает общество в ситуацию риска, инициирует постоянные ожидания возможных технологических, экономических, экологических угроз, ставит перед необходимостью поисков способов их предотвращения. Масштабы возможных последствий индустриализации не всегда поддаются расчетам, а наличные способы их предотвращения не гарантируют снижение уровня риска. Неспособность политических институтов снизить риски и решить проблему негативного воздействия новых техногенных факторов порождает социальную нестабильность.

**Ключевые слова:** индустриализация, социальное измерение, технологии управления, риски, экономическая модернизация.

The article studies the social dimension of internationalization that produces specific forms of risk. The author touches upon geopolitical aspects of risks connected with management techniques. The article justifies the ne-

---

*Клементьев Дмитрий Сергеевич* — доктор философских наук, профессор факультета государственного управления МГУ имени М.В. Ломоносова; *e-mail:* Klementiev@spa.msu.ru

cessity of forming new methods of social policy, concerning the growing role of the subject of management within social and economic modernization of the Russian society.

The article also justifies the dialectic of industrialization process. In relation to the outside global market, both production and distribution are parts of the internal environment of the production process, but in relation to a particular enterprise they are external. Internal environment involves comparing their own features and those of their competitors, which helps to evaluate their own advantages and drawbacks.

The article states that industrialization process inevitably makes risk society apprehend possible technological, economic, ecological and other consequences. It constantly deals with always calculated or prevented; therefore the level of risk in the society goes up. Political institutions are unable to decrease the risks created by the new technogenic factors, which leads to social instability.

**Key words:** industrialization, social dimension, management techniques, risks, economic modernization.

Современная экономика России основана преимущественно на торговле сырьевыми ресурсами. Последние 20 лет эта модель обеспечивала кажущуюся стабильность, но сегодня очевидно, что она является тормозом дальнейшего экономического развития. Не развивая производственной сферы, экономика теряет капитал, инвесторов, а также перспективы социально-экономического прогресса.

Причин сложившейся диспропорции в экономике несколько, но главная заключается в том, что в начале 1990-х гг. по настойчивым рекомендациям «семерки» был составлен «Хьюстонский доклад», представлявший программу экономической реформы, в соответствии с которой социализм в СССР за 1,5—2 года должен был трансформироваться в капитализм. Программа содержала три базовых положения:

- 1) максимальное сокращение государственного участия в экономике;
- 2) введение системы свободных цен;
- 3) приватизация общественной и государственной собственности.

Одним из главных условий этой реформы было формирование либерально-монетаристских методов управления, в значительной мере базирующихся на коррупции, криминале и монополии. Эти методы управления получили в нашей стране название «шоковая терапия». Цель данной программы — превратить Россию в сырьевой придаток Запада, которая была в России полностью

осуществлена. В результате уничтожена часть промышленного и оборонного потенциала страны, возник теневой сектор, сложился коррупционный механизм управления в экономике. Все это остановило развитие России, стало препятствием модернизации и инновационной стратегии в экономике.

За 20 лет реформ промышленность России потеряла две трети своего потенциала. Практически разрушены наиболее наукоемкие отрасли: производство станков с программным управлением, приборостроение, создание автоматических линий для различных отраслей экономики. Производственная сфера только за последние 10 лет, в частности в машиностроительной отрасли, сократилась в 6 раз. Резко сократилось сельскохозяйственное машиностроение, производство гражданских самолетов (в 10 раз), новой военной техники в армии (на 15%) и др. Потеряна продовольственная и лекарственная безопасность, большинство лекарств завозится из-за рубежа, причем по высоким ценам, недоступным многим гражданам.

В этих условиях необходимо переориентировать экономическую стратегию на создание собственной современной высокоразвитой индустриализации, на технологический прорыв. Затянувшийся период стагнации должен смениться быстрой трансформацией всех важнейших принципов жизни экономики и общества. Россия уже переживала в своей истории подобную трансформацию в последней трети XIX — первой половине XX в. Для новой индустриализации необходимо учитывать мировой опыт и современные управленческие технологии в условиях глобализма. При всей специфике глобализации мировой экономики, безусловно влияющей на современный процесс индустриализации, он имеет и некоторые неизменные компоненты:

- формирование оптимального соотношения между государственным и частным инвестированием;
- определение границ государственного регулирования с учетом социально-экономического и культурного разнообразия России;
- анализ институциональных ограничителей социально-экономических преобразований с учетом в ходе их реализации задачи сохранения стабильности в ее взаимосвязи с динамичностью развития<sup>1</sup>.

Всемерно учитывая весьма противоречивые условия глобализации мировой экономики как первостепенного рыночного

---

<sup>1</sup> См.: *Погребинская В.А.* Социально-экономическая модернизация России и мира в период второй промышленной революции (последняя треть XIX — начало XX века). М., 2012.



фактора процесса индустриализации, необходимо в первую очередь изучить пространственно-временную специфику России, учитывая негативный опыт реформ 1990-х гг. Предметом специфической государственной политики индустриализации является такая характерная особенность России, как неравномерность освоения ее территории. Неполная вовлеченность территориальных ресурсов в национальную экономику оборачивается серьезными диспропорциями в хозяйстве страны.

В технологии управления процессом индустриализации возникает необходимость учитывать государственную систему управления как составляющую внешней среды относительно конкретного производственного объекта, так как государственная власть должна осуществлять:

- регулирование экономики;
- решение вопросов налогообложения;
- решение проблемы финансирования;
- создание «правил игры» в бизнесе;
- формулирование цели;
- определение необходимых ресурсов;
- создание критериев оценки социальных измерений.

Конкретные объекты производства определяются как внутренняя среда процесса индустриализации. В технологии управления любым производственным процессом выделяются следующие элементы:

- технология производства;
- социальная среда производства;
- экономическая стратегия производства;
- социокультурные аспекты производства.

Диалектика процесса индустриализации такова, что по отношению к внешнему глобальному рынку, производству и реализации продукции все перечисленное выступает внутренней средой производственного процесса, а по отношению к конкретному предприятию — внешней. Внутренняя среда стимулирует сопоставление собственных характеристик компании с возможностями основных конкурентов, что позволяет оценить собственные перспективы.

Государство как внешнее пространство предприятия представляет для организации процесса индустриализации как положительные для нее возможности, так и одновременно некоторые отрицательные факторы, выступающие как угрозы риска. Однако, хотя риски существуют и во-внутренних, и во-внешних фак-

торах, в том числе и на глобальном уровне, на практике сначала анализируются угрозы внешней среды. Целесообразно в стратегии индустриализации учитывать, что факторами российских социально-экономических и политических рисков являются действия не только внешней, но и внутренней социальной политики, такие, как:

- с одной стороны, возможность более плотного экономического и политического взаимодействия с соседними государствами, бывшими частями единого Советского государства, с другой стороны — незащищенность границ нового евразийского пространства России;
- неравномерность освоения территории России;
- территориальная отдаленность при отсутствии адекватно развитого транспортного обеспечения;
- неполная вовлеченность территориальных ресурсов в рыночно-экономический ресурсообмен;
- этническое многообразие с различными традициями и ментально-поведенческими формами отношения к труду.

Все перечисленное и ряд других специфических особенностей оборачиваются серьезными диспропорциями в государственной стратегии процесса индустриализации.

Индустриализация наряду с перспективами прогрессивного развития неизбежно продуцирует технологические, экономические, экологические опасные последствия, на нейтрализацию которых необходимы внушительные средства. Однако часто принятые действия по нейтрализации или минимизации угроз не приносят должного результата, вследствие чего уровень риска в обществе повышается. Неспособность политических институтов снизить риски и решить проблему воздействия новых технологических факторов порождает социальную нестабильность, «и чем горячее отрицают такую возможность, тем скорее, разрушительнее и ужаснее она реализуется», — подчеркивает У. Бек<sup>2</sup>.

Глобализация увеличивает степень риска и в экономических процессах, и в процессах индустриализации, в частности модернизации производства, и в принятии социальных решений. Глобальные трансформации, характерные для современной экономики, повышают вероятность непредвиденных событий, инициируют рост геополитического риска с такими его угрожающими компонентами, как:

---

<sup>2</sup> Бек У. От индустриального общества к обществу риска // THESIS. 1994. Вып. 5. С. 167. URL: [http://igiti.hse.ru/data/421/313/1234/5\\_2\\_3Beck.pdf](http://igiti.hse.ru/data/421/313/1234/5_2_3Beck.pdf) (дата обращения: 27.05.2014).

- свободное движение капиталов и возрастающая зависимость национальных экономик от глобальных финансовых рынков и транснациональных корпораций;
- разрушение географических границ, социальных и культурных различий, что снижает степень управляемости;
- внешняя и внутренняя миграция, часто без соответствующего социального контроля.

Раскрывая исторические истоки глобализации, ориентируясь на опыт взаимодействия между различными цивилизациями, В.Л. Иноземцев четко и жестко заключает, что глобализация — это не процесс становления единой цивилизации, разделяющей пресловутые «общечеловеческие» ценности, а процесс экспансии «западной» модели общества и приспособления мира к ее потребностям. То, что сегодня называют глобализацией, более точно может быть определено как вестернизация, явление универсальное по своему временному характеру и географическому охвату и представляющее модель технологического общества, управляемого из единого центра<sup>3</sup>.

Однако при всех существующих угрозах и рисках России необходимо стимулировать новую волну индустриализации, иначе страна не сможет занять ведущие позиции на глобальных рынках товаров и услуг, заявил Владимир Путин. Он подчеркнул, что необходимо стремиться к улучшению качества экономики, а не гнаться за формальными процентами роста. «Уже понятно, что успешное существование образовательно-инжиниринговых и научных центров в отрыве от производственной базы — это иллюзорная будущность». Он особо отметил, что страны, переносящие промышленность в другие регионы, ослабляют свои позиции на рынках высокотехнологичной продукции. В то же время развивающиеся государства осваивают производство сложнейших образцов всех видов оборудования, включая системы вооружений. В связи с этим Владимир Путин указал, что на территории России должна функционировать вся цепочка модернизационного процесса — от исследовательских и конструкторских работ до выпуска конечной продукции<sup>4</sup>.

По сути, В.В. Путин говорит о модернизационно-инновационных механизмах индустриализации, затрагивающих базисные

---

<sup>3</sup> См.: Иноземцев В.Л. Вестернизация как глобализация и «глобализация» как американизация // Вопросы философии. 2004. № 4. С. 58.

<sup>4</sup> Россию ждет индустриализация XXI века // Интернет-газета «ДНИ.РУ». 11.05.2011. URL: <http://www.dni.ru/economy/2011/5/11/212042.html> (дата обращения: 27.05.2014).

направления производственных процессов: экономические, социальные, технологические, экологические, информационные, прогностические. Индустриальное общество, опирающееся на инновационную модернизацию промышленного производства, органично трансформируется в информационное общество — социум принципиально нового типа. В западноевропейской модели это — «третий круг» модернизации западного типа, формирующейся на рубеже XX—XXI вв., в основе которой содержатся инновации в области науки и образования, высокая степень креативности субъекта деятельности, использующего разнообразные мировые потоки информации. Компьютеризация всех сфер деятельности человека и социума — базисная характеристика постиндустриального общества<sup>5</sup>.

Одновременно этому процессу сопутствуют базисные противоречия самого процесса глобализации, заключающиеся в том, что модернизационно-инновационный механизм исходит из критериев эффективности функционирования социальной системы, но потребительство, выступающее целью современного общества, в соответствии с которой природа рассматривается преимущественно как источник ресурсопотребления, разрушает среду обитания.

Для преодоления реальной остроты противоречий между абсолютизацией роста социальных потребностей и относительной ограниченностью природно-ресурсного потенциала социума в евразийской модели учитываются просчеты мировой цивилизации, накопившиеся к началу XXI в.

Социальные измерения, отмечает Л.В. Реунова, показывают, что процессу индустриализации сопутствуют такие негативные факторы в экономике и технологиях управления, как:

- застой в экономике и низкая производительность труда;
- монополизация и централизация экономических процессов;
- отсутствие конкуренции;
- высокий уровень бюрократизации в управлении экономическими и технологическими процессами;
- высокий уровень коррупции;
- приоритет фискальных принципов при принятии государственных решений;

---

<sup>5</sup> См.: Лось В.А. Модернизационно-инновационный механизм динамизма глобальных процессов // Мат-лы II Междунар. научн. конгресса «ГЛОБАЛИСТИКА—2011: Пути к стратегической стабильности и проблема глобального управления». Москва, 18—22 мая 2011. Т. I. М., 2011. С. 60.

• диктат принципа «свой—чужой» в кадровой, инвестиционной и других сегментах государственной политики<sup>6</sup>.

Питательной средой многих негативных факторов технологии управления в России является то, что за короткий промежуток времени было принято множество законов, указов, постановлений и других нормативных актов. Это, во-первых, значительно затрудняет ориентацию в формальных правилах для экономических агентов, существенно повышая издержки их использования, во-вторых, создает дополнительные стимулы к использованию противоречий в нормативных документах, интерпретируя их в собственных интересах, в-третьих, формирует благоприятную почву для использования неформальных правил, которые в силу рассмотренных обстоятельств носят нелегальный, незаконный характер. Тем самым создается питательная почва для коррупции.

В этих условиях социальные измерения в целях государственного контроля необходимо осуществлять через хозяйствующие субъекты управления. К ним можно отнести:

- государственные унитарные предприятия;
- государственные институты;
- акционерные общества, в уставном капитале которых более 50% голосующих акций находятся в федеральной собственности и (или) собственности субъектов федерации;
- дочерние предприятия, чьи головные (материнские) компании входят в состав госсектора;
- предприятия, входящие в холдинг, головная (материнская) компания которого относится к госсектору.

«Управление выполняет в обществе разнообразные функции, но основной, по-видимому, является цивилизационная, направленная прежде всего на создание условий для расширения диапазона человеческой свободы, на воспроизводство человека как морального существа», — пишет А.В. Тихонов<sup>7</sup>.

В качестве условия становления нового этапа индустриализации и фактора технологии управления этим процессом необходимо формирование социальных институтов постиндустриального типа, соответствующих новой экономике. Этот процесс

---

<sup>6</sup> См.: *Реунова Л.В.* Современное состояние экономики России и необходимость новой индустриализации // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2012. № 3. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2012/03/449> (дата обращения: 18.02.2014).

<sup>7</sup> См.: *Тихонов А.В.* Социология управления: теоретические основы. СПб., 2007. С. 6.

институализации должен сопровождаться комплексом политических, экономических, социально-психологических и морально-идеологических мер, сочетание которых при наличии политической воли и должно привести к выдвиганию на первый план созидательных управленческих задач в условиях нового этапа индустриализации.

С.Ю. Глазьев считает, что на современном этапе в России необходимо решать параллельно две проблемы:

I. Осуществить модернизацию производства в основном на базе V технологического уклада (электроника, компьютеры и роботы в производстве, многофункциональные гибкие автоматические линии, цеха и целые заводы и т.п.). Поскольку большинство российских предприятий имеют старое советское оборудование и технологии, то они не готовы к переходу на VI технологический уклад, минуя V уклад;

II. Создание VI технологического уклада в российской экономике (нанотехнологии, биотехнологии, информатика, когнитивные технологии, робототехника, новые материалы, энергетика, экология, медицина, всестороннее развитие человека и др.).

В настоящее время в области разных направлений нанотехнологий Россия отстает от лидеров в этой области — США и Японии — в разы. Однако и для обеспечения конкурентного преимущества в сырьевом секторе следует сформировать соответствующий институт, крупный биржевой центр ценообразования на экспортные товары, объединяющий все сегменты товарного и финансового рынков<sup>8</sup>.

Чтобы своевременно «оседлать» новую длинную волну экономического развития и вырваться из «сырьевой ловушки», России необходимо проводить активную политику опережающего развития, не дожидаясь завершения депрессии мировой экономики. После выхода из нее передовых стран возможности структурной перестройки российской экономики будут сужаться, а барьеры входа на новую длинную волну экономического развития — возрастать. Далее обосновываются меры по созданию предпосылок опережающего развития российской экономики в условиях глобальной депрессии.

В целом, несмотря на уменьшающиеся ресурсы (валютные, производственные, управленческие), падение доходов и экономической активности, Россия пока располагает достаточными резервами и не встроена в глобальные финансовые пирамиды.

---

<sup>8</sup> См.: *Глазьев С.Ю.* Стратегия опережающего развития России. М., 2010.

Это позволяет «перекрыть каналы» отравления собственной финансовой системы, переориентировав их на внутренние источники кредита и направив на поддержку инновационной и инвестиционной активности в перспективных направлениях развития российской экономики. Наличие природно-сырьевого и оборонного потенциала дает нам объективные возможности для проведения самостоятельной политики, вес России в мире по ресурсным и «силовым» параметрам многократно выше, чем по финансовым и экономическим<sup>9</sup>.

Учитывая отмеченные С.Ю. Глазьевым некоторые преимущества России, при всех катастрофических сценариях глобального кризиса Россия имеет необходимые ресурсы не только для самостоятельного выживания, но и для опережающего развития.

### Список литературы

*Ананьин О.И.* Как сложилась команда реформаторов и ее программа, или О неофициальном экономическом дискурсе в реформаторском движении 1980-х годов // Мир России. 2012. Т. 21, № 1. С. 3—10. URL: <http://www.hse.ru/mag/mirros/2012-21-1/50422614.html>.

*Аузан А.А.* Черные и белые клавиши реформ / Беседовала С.С. Харисова // Стандарты и качество. 2013. № 1. С. 6—9.

*Бек У.* От индустриального общества к обществу риска // THESIS. 1994. Вып. 5. С. 161—168. URL: [http://igiti.hse.ru/data/421/313/1234/5\\_2\\_3Веck.pdf](http://igiti.hse.ru/data/421/313/1234/5_2_3Веck.pdf).

*Глазьев С.Ю.* Стратегия опережающего развития России. М., 2010.

*Глазьев С.Ю.* О стратегии модернизации и развития экономики России в условиях глобальной депрессии // Сергей Глазьев [Официальный сайт]. URL: [http://www.glazev.ru/econom\\_polit/269/](http://www.glazev.ru/econom_polit/269/).

*Горшков М.К., Тихонова Н.Е., Петухов В.В.* Юбилей российских реформ: социологический диагноз // Мир России. 2012. Т. 21. № 1. С. 79—122. URL: <http://mirros.hse.ru/2012-21-1/50426980.html>.

*Гражданкин А.И., Кара-Мурза С.Г.* Белая книга России: строительство, перестройка и реформы: 1950—2012 гг. М., 2013.

*Гринберг Р.* О новой «большой приватизации» и прочих «непопулярных реформах» // Рос. экон. журн. 2012. № 3. С. 26—32. URL: [http://re-j.ru/archive/2012/3/article\\_135](http://re-j.ru/archive/2012/3/article_135).

*Иноземцев В.Л.* Вестернизация как глобализация и «глобализация» как американизация // Вопросы философии. 2004. № 4. С. 58—69.

*Лось В.А.* Модернизационно-инновационный механизм динамики глобальных процессов // Мат-лы II Междунар. науч. конгресса

---

<sup>9</sup> См.: *Глазьев С.Ю.* О стратегии модернизации и развития экономики России в условиях глобальной депрессии // Сергей Глазьев [Официальный сайт]. 17.05.2011. URL: [http://www.glazev.ru/econom\\_polit/269/](http://www.glazev.ru/econom_polit/269/) (дата обращения: 27.05.2014).

«ГЛОБАЛИСТИКА—2011: Пути к стратегической стабильности и проблема глобального управления». Москва, 18—22 мая 2011. Т. I. М., 2011.

*Погребинская В.А.* Социально-экономическая модернизация России и мира в период второй промышленной революции (последняя треть XIX — начало XX века). М., 2012.

*Реунова Л.В.* Современное состояние экономики России и необходимость новой индустриализации // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2012. № 3. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2012/03/449>.

Россию ждет индустриализация XXI века // Интернет-газета «ДНИ.РУ». 11.05.2011. URL: <http://www.dni.ru/economy/2011/5/11/212042.html>.

*Тихонов А.В.* Социология управления. Теоретические основы. СПб., 2007.

*Щедровицкий Г.П.* Организация, руководство, управление // Щедровицкий Г.П. Избранные труды. М., 2003.



**А.Ш. Касымов**

## **КОРПОРАТИВНЫЕ ВЕНЧУРНЫЕ ИНВЕСТИЦИИ**

Экономические реалии глобального конкурентного рынка требуют нового подхода к развитию России. Анализ современного состояния экономики России и мирового опыта внедрения корпоративных венчурных инвестиций (КВИ) показывает, что они становятся важным элементом инновационного развития экономики страны. Корпоративный венчурный фонд (КВФ) — новая для России форма инвестиций. В условиях отсутствия конкуренции и наличия больших корпораций, занимающих доминирующее положение в своих отраслях, корпоративные венчурные инвестиции могут стать эффективным инструментом построения инновационной экономики. Преимуществом корпоративных венчурных инвестиций является гибкость форм и способов их осуществления. Однако при создании корпоративных венчурных фондов, а также при осуществлении КВИ многие компании сталкиваются с проблемами институционального и инфраструктурного характера. Реализация данной формы инвестиций в России связана с большим количеством трудностей.

В статье исследуются сущностные черты корпоративного венчурного капитала (КВК), анализируются формы и виды осуществления КВИ, дана характеристика корпоративного венчурного капитала. Особое внимание уделяется выявлению проблем, возникающих при создании корпоративных венчурных фондов, а также при осуществлении КВИ. Рассматриваются вопросы, связанные с реализацией данной формы инвестиций в России.

**Ключевые слова:** корпорация, корпоративные венчурные инвестиции, венчурный капитал, инновационная экономика, стартап, корпоративные фонды, экономическое развитие, инновационная инфраструктура, инновационная деятельность, венчурный фонд.

Economic realities of the global competitive market require a new approach to the development of Russia. Analysis of the current state of the Russian economy and the world experience in implementing corporate venture investment shows that this kind of investment is becoming an important element of the innovative development of the economy. CVC is a new form of investment for Russia. In the absence of competition and the presence

---

*Касымов Азрет Шамильевич* — ассистент кафедры экономики инновационного развития факультета государственного управления МГУ имени М.В. Ломоносова; *e-mail:* azrksmov@gmail.com

of large corporations with a dominant position in their industries, corporate venture investment can be an effective tool in building an innovative economy. CVC advantages are flexibility of forms and types of investment. But at the same time, when creating corporate venture funds, as well as implementing CVC, many companies are faced with institutional and infrastructural problems. Implementation of this form of investment in Russia faces many difficulties diminishing with the development of this form of investment. And a special role in this process is played by the government.

The article examines the essentials of CVC, explores forms and types of CVC implementation, and gives a complete characterization of the special kind of investment such as corporate venture capital (CVC). The author specifically focuses on the problems arising from the creation of corporate venture funds and implementation of CVC. The article also discusses issues related to the implementation of this form of investment in Russia.

**Key words:** corporation, corporate venture investment, venture capital, economics of innovation, start-ups, corporate funds, economic development, innovation infrastructure, innovative activity, venture fund.

Россия на современном этапе развития стоит на пороге новых вызовов. Старая модель, основанная на постоянно растущих ценах на нефть, себя исчерпала. А новую модель только предстоит построить. В условиях нехватки денег и экономической стагнации России предстоит нелегкий выбор, который и определит дальнейшие успехи страны.

Экономика России в последнее десятилетие показывала достаточно хорошие результаты. Растущие цены на нефть обеспечивали экономический рост, но сейчас цены на нефть не растут, что напрямую сказывается на экономике страны. В данном случае достаточно трудно выбрать новую модель экономического роста. Оценка рисков, перестройка экономики на инновационный путь требуют времени, которого сейчас нет, в то время как ситуация, сложившаяся в России, требует решения в ближайшие годы. Экономика нуждается в модернизации, но акцентировать этот процесс необходимо на повышении производительности труда, на обновлении оборудования именно в тех сферах, где позиции страны еще сильны, и в тех отраслях, которые приносят больше всего доходов в бюджет. Модернизация нефтегазового сектора нашей промышленности — вот основная цель преобразований на ближайшие годы.

Кризис, перед которым стоит Россия на данный момент, — это кризис истощения как технологического, так и структурного. Стране жизненно необходимо инвестировать в модернизацию существующих заводов, что станет стимулом развития промыш-

ленности в краткосрочном периоде, а в перспективе — фактором фундаментальной перестройки основных структурных элементов российской экономики. Инвестиции в инновации позволят России не только преобразовать инфраструктуру страны, но и стать экспортером готовых высокотехнологичных продуктов, создать новые высокооплачиваемые рабочие места, большую добавленную стоимость. Тем самым будет обеспечиваться новое качество экономики.

В России на данном этапе появилось множество сообществ, которые занимаются популяризацией идей инновационного предпринимательства. Все больше внимания уделяется инновационной экономике, условиям ее развития. Тема инновационной экономики является одной из ведущих в нашей стране. Проводятся круглые столы, различные конференции, обсуждаются вопросы и проблемы, с которыми сталкиваются предприниматели. Специалисты в области экономики обсуждают, как России перейти на инновационные рельсы развития. Постепенно появляются и инновационная инфраструктура, и соответствующие институты. В последнее время получил развитие такой инструмент инвестирования, как венчурный фонд. Государство создало так называемый «фонд фондов» — Российскую венчурную компанию, которая занимается развитием венчурного инвестирования в России. Все это направлено на то, чтобы в стране появилась предпринимательская инновационная среда, а экономика России приобрела новую форму и структуру. Экономическое развитие, основанное на инвестициях в высокотехнологические компании, поможет изменить структуру экономики и освободить ее от постоянной зависимости от цен на нефть.

В России существует достаточное количество корпораций, но они не нацелены на инновационный путь развития. Российские компании применяют преимущественно ручное управление, горизонт планирования развития бизнеса ограничивается краткосрочным периодом. Если бы все эти компании уделяли больше внимания инновациям, то качество экономики было бы намного выше.

Но в России также существуют корпорации, которые хотят меняться, двигаться вперед, развиваться. Они намерены вкладывать капитал в обновление производительных сил, готовы к изменению стратегии компании. Однако руководители этих компаний не представляют, как и каким образом это можно сделать. Не хватает специалистов в области инновационного развития. Компании создают стратегию развития, но не придерживаются ее.

В этом контексте в настоящей статье рассмотрен такой инструмент инновационной экономики, как корпоративные венчурные инвестиции (КВИ).

Корпоративные венчурные фонды (КВФ) появились более 50 лет назад. Данная форма инвестирования использовалась многими компаниями, кто-то в этом преуспел, а для кого-то данная модель оказалась неприемлемой. Применять ее начали такие корпоративные гиганты, как “Microsoft”, “General Motors”, IBM. На начальном этапе эти инвестиции были очень успешными, но затем наступил период спада. Исследователи видят причину неудач в том, что многие компании, создавая КВФ, не совсем понимали особенностей их деятельности. Если венчурными инвесторами убытки рассматриваются как весьма вероятный результат, то для корпораций, которые не привыкли к такому уровню финансовых потерь, — это неприемлемая ситуация. Многие компании создавали КВФ просто потому, что это было модно. Но после крушения «пузыря» и появления огромных финансовых убытков компании сильно сократили количество инвестиций в венчурные проекты. В начале 2000-х гг. инвестиционная активность корпораций сократилась на 80%<sup>1</sup>. Экономические кризисы оказали значительное влияние на рынок КВИ.

На данный момент крупные корпорации снова возвращаются к практике создания корпоративных венчурных фондов. Это обусловлено тем, что в современном глобальном мире с высоким уровнем конкуренции инновации могут обеспечить конкурентное преимущество. Используя КВИ, компании открывают для себя новые рынки, новые возможности для развития, новые источники роста. Если раньше рынок КВИ ассоциировался только с IT-отраслью, то теперь этот механизм стал использоваться и в других отраслях.

Стоит отметить, что компании, эффективно использующие КВФ, обладают общими характеристиками: эти компании четко сформулировали свой инвестиционный тезис и определили границы принимаемого на себя риска, детально описали стратегии использования инноваций внутри компании, определили баланс ресурсов и навыков, необходимых для поддержки молодых компаний<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Chesbrough H.W. Making Sense of Corporate Venture Capital // Harvard Business Review. March 2002. URL: <http://hbr.org/2002/03/making-sense-of-corporate-venture-capital/ar/1> (дата обращения: 29.05.2014).

<sup>2</sup> Сборник кейсов «Корпоративные венчурные инвестиции на примерах российских компаний», 2013. URL: <http://irdclub.ru/wp-content/uploads/2014/01/Сборник-кейсов.pdf> (дата обращения: 29.05.2014).

Первым исследователем, который дал определение КВИ, был Генри Чесбро. Он определил КВИ как «инвестиции корпоративных средств непосредственно во внешние компании ранних стадий развития (стартапы), а также инвестиции в стартап, созданный в результате выделения его в отдельный бизнес из компании (так называемые «спин-офф» компании)»<sup>3</sup>. Данное определение хорошо структурировано, но несколько ограничено. Г. Чесбро не включает в понятие КВИ инвестиции, которые делают компании во внешние фонды с независимыми управляющими, кроме того, оставлено за границами дефиниции КВИ финансирование внутренних подразделений компании, которые занимаются разработкой проектов, не являющихся основными для компании. На мой взгляд, это не совсем правильно, так как тем самым ограничивается область применения корпоративных венчурных инвестиций. Кроме того, непонятно, где проходит грань между предложенной автором видовой дифференциацией.

По моему мнению, более полно сущность КВИ отражают следующие определения. Корпоративные венчурные инвестиции — это осуществление миноритарных инвестиций одной компании в другую<sup>4</sup>. Корпоративные венчурные инвестиции — это особый вид инвестиций, который осуществляют корпоративные фонды различных крупных компаний. Основной целью данных фондов являются поиск и финансирование перспективных проектов или компаний как внутри корпорации, так и во внешней среде<sup>5</sup>. В своей основе корпоративные фонды преследуют следующие цели<sup>6</sup>:

- получение прибыли;
- выход на развивающиеся рынки;
- получение доступа к новым технологиям.

Корпоративный венчурный фонд предоставляет автономность в управлении и позволяет привлекать инвесторов со стороны с целью диверсификации рисков. Источниками формирования могут быть как внутренними, так и внешними (с разрешения руководства). Тем не менее бóльшая часть капитала предоставляется материнской компанией<sup>7</sup>. Но также существует практика, когда компании отдают на аутсорсинг управление фондом.

---

<sup>3</sup> Chesbrough H.W. Op. cit.

<sup>4</sup> См.: Каширин А., Семёнов А. Венчурное инвестирование в России. М., 2007.

<sup>5</sup> См.: Рогова Е.М., Ткаченко Е.А., Фияксель Э.А. Венчурный менеджмент. М., 2011.

<sup>6</sup> См.: Кемпбелл К. Венчурный бизнес: Новые подходы. М., 2008.

<sup>7</sup> См.: Каширин А., Семёнов А. Указ. соч.

Самыми активными и известными корпоративными венчурными фондами являются фонды компаний “Intel” и “Хегох”. Сравнивая КВФ и классические фонды, А. Каширин отмечает: «Иногда объем корпоративных вложений в отдельные проекты повышенного риска во много раз превышает таковые для “классических” венчурных фондов и достигает десятков и даже сотен миллионов долларов, поскольку корпорации склонны выделять средства на небольшое количество интересующих их проектов, тогда как некорпоративные венчурные фонды стремятся распределить средства и риски среди достаточно большого количества компаний и проектов. Несмотря на очень большой объем, эти вложения по характеру близки к венчурным в силу их повышенной рискованности и некоторой автономности от основного бизнеса корпорации»<sup>8</sup>.

Проведя исследование, специалисты компании Bain&Co пришли к выводу, что только те компании, которые имеют сильный основной бизнес (рост более 5,5% в год) могут успешно заниматься КВИ. И этим компаниям стоит запускать программы КВИ в трех направлениях<sup>9</sup>:

- 1) расширение и углубление основных ключевых направлений бизнеса;
- 2) создание нового импульса для ключевых направлений бизнеса за счет расширения деятельности в смежных областях;
- 3) изучение новых бизнес-моделей без отвлечения ресурсов от основного бизнеса.

Компаниям, которые испытывают проблемы в управлении основными видами бизнеса, нецелесообразно создавать КВИ. Это может привести к ухудшению экономической ситуации фирмы.

Как уже было показано, целями, посредством которых КВФ компании решают несколько своих задач, — являются:

- получение дополнительного дохода;
- получение доступа к новым прорывным технологиям;
- увеличение продаж.

Эти цели можно разделить на две группы: стратегические и финансовые. Стратегические цели КВФ ориентированы на вло-

---

<sup>8</sup> Там же.

<sup>9</sup> *Donahoe J., Schefter P., Harding D.* Corporate Venturing: Management Fad or Lasting Trend? / Bain & Company, 2001. URL: [http://www.bain.com/Images/BB\\_Corporate\\_venturing\\_management\\_fad\\_lasting\\_trend.pdf](http://www.bain.com/Images/BB_Corporate_venturing_management_fad_lasting_trend.pdf) (дата обращения: 29.05.2014).

жение инвестиций в развитие самой корпорации. Одним из видов стратегических действий компании является «стратегия абсорбционных крючьев». Корпорация постоянно ведет поиск и финансирование стартапов, родственных бизнесу самой корпорации, с последующей их интеграцией в материнскую компанию, тем самым она децентрализует процесс поддержки «прорывных» инноваций. Так корпорация делает ставку не на внутренние разработки в лабораториях, а на достаточно самостоятельные действия в принятии решений и взаимодействии с рынком стартапов<sup>10</sup>.

Что касается финансовых целей КВФ, то это в основном получение дополнительных доходов от инвестиций (вне зависимости от отрасли инвестиций). Эти инвестиции приносят доход, уровень которого выше традиционных норм при инвестировании в стандартные инструменты. Компании надеются, что из-за асимметрии информации, более длинного горизонта инвестиций, достаточного объема средств и их бренда или репутации они смогут заработать больше.

Как показала история развития венчурной индустрии, стратегические инвестиции для компании более эффективны, так как финансовые инвестиции подвержены сильным колебаниям и зависят от ситуации рынка.

Г. Чесбро создал систему/матрицу, в которую включил четыре способа инвестирования, основанные на целях КВИ<sup>11</sup>.

**1. Инвестиции-драйверы**, или стимулирующие инвестиции. Данный тип инвестиций характеризуется стратегической направленностью и сильной связью стартапа с операционной (текущей) деятельностью инвестиционной деятельностью инвестирующей компании. Этот тип инвестиции гарантирует компании стабильное развитие в рамках принятой стратегии, но он не может помочь компании выйти на новые рынки, на новый уровень развития.

**2. Развивающие инвестиции.** Основной целью данных инвестиций является создание комфортной среды для компании (работа с поставщиками, покупателями), которая способствовала бы увеличению спроса на услуги и товары компании. Данный вид инвестиций, как и предыдущий вид, носит стратегический характер, но связь между стартапом и операционной деятельностью компании-инвестора слабая.

**3. Потенциальные инвестиции.** Это инвестиции в стартапы, которые достаточно сильно связаны с операционными возмож-

---

<sup>10</sup> Каширин А., Семёнов А. Указ. соч.

<sup>11</sup> Chesbrough H.W. Op. cit.

ностями компании, но в данный момент развития корпорации они не нужны. Это своего рода опцион, который реализуется при изменении стратегии компании и изменении рыночных условий. Такая форма инвестиции позволяет стартапу воспользоваться технологиями крупной корпорации, ее продуктами, научными исследованиями.

**4. Пассивные инвестиции.** При этом способе инвестиций корпорация вкладывает в стартап средства вместе с другими инвесторами. Стартап в данном случае практически не имеет возможности воспользоваться операционными ресурсами крупной корпорации. Между ними отсутствует и стратегическая связь. Компании, которые используют данный вид инвестиций, надеются главным образом на финансовый результат (рис. 1).

		Цель корпоративных венчурных инвестиций	
		Стратегическая	Финансовая
Связь с операционными возможностями	Сильная	Инвестиции – драйверы (стимулирующие)	Потенциальные инвестиции
	Слабая	Развивающие инвестиции	Пассивные инвестиции

Рис. 1. Матрица Г. Чесбро

У каждого вида инвестиций есть свои преимущества и недостатки. Одни дают необходимый эффект при экономическом росте, а другие помогают выдержать моменты падения и двигаться дальше.

КВИ — хороший источник инвестиций для компаний, которые только формируются. Для стартапов КВИ открывает новые горизонты. Начинающие компании используют КВИ для привлечения внимания к своей компании. Они получают не только финансы в чистом виде, но и множество «приятных бонусов» — бренд, клиентскую базу, проверенных поставщиков, а также связи в коммерческих кругах.

Если КВФ крупной корпорации инвестирует в стартап, то это своего рода знак качества для всех контрагентов. Также КВФ помогает компании с продвижением на рынке, открывает новые каналы распределения. Начинающие компании получают возможность попасть на глобальные рынки.

Исследователи РВК, проанализировав степень связанности между ресурсами и процессами компании с компаниями—по-



лучателями КВИ, определили потенциальные точки совпадения для программ КВИ<sup>12</sup> (табл. 1).

Таблица 1

Точки совпадения для программ КВИ

Крупные компании	Стартапы
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Опыт, навыки, ресурсы, масштаб, репутация</li> <li>• Доказанные ключевые компетенции</li> <li>• Доступ к интеллектуальным, финансовым и другим ресурсам</li> <li>• Возможность инвестирования в рискованные проекты</li> <li>• Возможность быстрой и эффективной коммерциализации</li> <li>• Репутация</li> <li>• Глобальное покрытие</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Инновации, скорость, гибкость, восхищение</li> <li>• Способность создавать радикально новые идеи</li> <li>• Фокус на инновациях</li> <li>• Высокая гибкость и скорость ответа</li> <li>• Плоская организационная структура с возможностью быстрого взаимодействия</li> <li>• Предприниматели, способные брать на себя риск</li> </ul>

Конечно, крупная корпорация может помочь стартапу предоставлением доступа к производственным мощностям, к каналам сбыта, заказчикам или технологиям. Но в других случаях для стартапа полезнее, если корпорация даст больше свободы для новой компании, так как большая компания уменьшает операционные возможности стартапа и накладывает определенные ограничения<sup>13</sup>.

Во-первых, клиентская база. Это значит, что теперь при работе с поставщиками и потребителями компания постоянно должна ориентироваться на материнскую организацию. Во-вторых, невозможно продать компанию кому угодно, необходимо согласовывать это решение с корпорацией. В-третьих, корпорации могут ограничить возможность использования своего бренда. Поэтому для стартапа следует внимательно проанализировать все плюсы и минусы привлечения КВФ. Начинаящей компании нужно изучить структуру корпорации, процесс принятия решения, определить, насколько велика роль венчурного подразделения в корпорации.

Важно понимать, что КВФ обычно никогда не являются ведущими инвесторами. Они в основном приходят уже после венчурных капиталистов на более поздних этапах финансирования.

<sup>12</sup> Сборник кейсов «Корпоративные венчурные инвестиции на примерах российских компаний».

<sup>13</sup> См.: *Кембелл К.* Указ. соч.

Для компании, которая только выходит на рынок, важно найти правильное сочетание КВФ и обычных (традиционных) венчурных фондов. Предприятия, финансируемые одновременно КВИ и венчурной фирмой, получают более высокие оценки, чем предприятия, финансируемые только венчурными капиталистами или только корпорацией. Происходит это из-за того, что при наличии множества инвесторов возможности для конфликта интересов снижаются<sup>14</sup>.

Но, несмотря на все эти трудности и ограничения, КВИ — хорошая возможность для развития начинающей компании.

Существует множество моделей (форм) создания венчурных фондов. Компания может создать выделенную группу или подразделение с отдельным бюджетом. В этом случае корпоративное венчурное инвестирование осуществляется в подразделения компании или в новые компании, создаваемые внутри корпорации командами, которые реализуют инновационные проекты. В качестве выхода из инвестируемой компании может рассматриваться выделение команды проекта в отдельное независимое предприятие «спин-офф», но из-за стратегической направленности таких инвестиций в значительном числе случаев процедура выхода вообще не осуществляется<sup>15</sup>.

Также одним из путей создания КВФ является способ, при котором корпорация создает венчурный фонд, существующий обособленно от этой структуры (корпорации), и управляется независимыми профессионалами в сфере инвестиций. Основной целью таких фондов является получение максимально высоких финансовых результатов.

На практике есть и другие примеры. Некоторые корпорации не осложняют себе жизнь, создавая отдельную структуру венчурного фонда. В рамках корпорации создается проектная группа с определенным уровнем финансирования или просто расширяются функции подразделения, отвечающего за развитие, которое и занимается венчурными инвестициями.

Еще одной формой финансирования начинающих компаний являются «инкубаторы». Корпорации создают специальные бизнес-инкубаторы, чтобы предоставить портфельным компаниям — стартапам, которые получили финансирование из КВФ, доступ к определенным ресурсам и процессам крупных компаний<sup>16</sup>.

---

<sup>14</sup> Там же.

<sup>15</sup> См.: *Рогова Е.М., Ткаченко Е.А., Фияксель Э.А.* Указ. соч.

<sup>16</sup> Сборник кейсов «Корпоративные венчурные инвестиции на примерах российских компаний».

Компании при создании КВФ сталкиваются со множеством проблем. В исследованиях П. Гомперса и Дж. Лернера<sup>17</sup>, а также и в других источниках приводятся основные причины неудач КВИ:

— **во-первых**, отсутствие четко определенных сбалансированных целей. Многие корпорации как в России, так и за рубежом, не совсем понимают, что венчурный фонд должен быть связан с основными стратегическими целями компании, и только тогда можно получить результат. Если у компании отсутствует такая связь, то в этом случае при создании фонда вероятность больших финансовых потерь очевидна. Важно, чтобы и руководство понимало, для чего создается венчурный фонд, какие цели стоят перед ним, какую роль играет фонд в стратегии и структуре корпорации. Очень важно: кто руководит фондом. Если это непосредственно исполнительный директор, то фонд имеет большое значение в корпоративной структуре;

— **во-вторых**, низкий уровень интереса со стороны корпораций к внедрению инноваций и развитию КВИ. Принципиальным является вопрос отражения позиции инновационного развития не только в создании КВФ, но и в отражении этой позиции во всей корпоративной структуре и стратегии компании. Особенно остро эта проблема стоит в российских компаниях. По результатам исследования РВК, только 25% российских компаний считают инновации тем фактором, который определяет конкурентоспособность и финансовые результаты<sup>18</sup>. Компании не заинтересованы в инновациях. Причиной этого является низкий уровень компетенций менеджмента в нашей стране. Во многих компаниях даже не знают о существовании такого инструмента, как КВИ;

— **в-третьих**, венчурные инвестиции — это долгосрочные инвестиции (10 лет и больше), а компании хотят получать прибыль в настоящий момент. В компании срок стратегического планирования в основном ограничен пятью годами, а период бюджетирования по инвестиционным проектам составляет три года. В условиях острой конкуренции корпорация требует инноваций «здесь и сейчас» и оказывает давление на венчурное подразделе-

---

<sup>17</sup> *Gompers P., Lerner J. The Venture Capital Cycle. Cambridge (MA): MIT Press, 1999.*

<sup>18</sup> Исследование «Корпоративные венчурные фонды в России 2013: состояние и перспективы» // НП «Клуб директоров по науке и инновациям», 2013. URL: <http://irdclub.ru/wp-content/uploads/2013/04/Отчет-КВФ.pdf> (дата обращения: 28.05.2014).

ние. В результате руководители корпорации не понимают, зачем вкладывать столько денег в венчурное подразделение или фонд, если он в данный момент не может обеспечить конкурентное преимущество<sup>19</sup>;

— **в-четвертых**, корпорация — это достаточно консервативная структура со множеством административных процедур, а венчурные фонд или инвестиции нуждаются в постоянных изменениях, корректировке целей, в силу этого люди, работающие в венчурном подразделении, не могут решить быстро все свои вопросы, что ограничивает эффективность их работы<sup>20</sup>;

— **в-пятых**, особое внимание при создании фонда следует уделять финансовой составляющей. Большие корпорации при создании венчурных фондов не осознают, что венчурные инвестиции — это высокорисковые инвестиции, на начальном этапе сложно определить нужные для компании объекты инвестирования. А затем, когда многие инвестиции оказываются провальными и появляются большие финансовые потери, многие компании не могут понять, почему это произошло. Корпорация должна оценить, насколько она сможет «переварить» эти убытки;

— **в-шестых**, отсутствие профессионалов и объективной системы вознаграждения. В период бума в венчурную индустрию пришло достаточно много людей, которые не специализировались на венчурных инвестициях. Но компании использовали венчурные структуры для привлечения молодых перспективных кадров. Венчурная сфера в эти годы представляла собой мечту, в которую хотели попасть молодые люди. Это была интересная сфера, где перспективные молодые люди могли проявить свои предпринимательские таланты и одновременно получить большое вознаграждение. Но после того как бум на рынке венчурных инвестиций прошел, возникла новая проблема, количество сделок существенно уменьшилось, и многие профессионалы остались без работы. Конкуренция среди венчурных капиталистов возросла, и многие профессионалы покинули эту отрасль. Вследствие этого сейчас ощущается нехватка специалистов в области венчурного инвестирования. В России эта проблема тоже присутствует. Но если на Западе это произошло из-за кризиса в сфере венчурного инвестирования, то в России просто не сформировалась прослойка профессионалов, специализирующихся на КВИ.

---

<sup>19</sup> См.: *Рогова Е.М., Ткаченко Е.А., Фияксель Э.А.* Указ. соч.

<sup>20</sup> Там же.

Что касается оплаты труда, то это еще один сложный вопрос в КВФ. Проблема заключается в том, что в обычном венчурном фонде человек, который ведет сделку, получает определенный процент от нее. И здесь возникает проблема совмещения корпоративной зарплаты (зарплаты в рамках корпоративной иерархии) и доли, которую получает венчурный капиталист за совершение сделки. Если венчурный капиталист ведет большой проект, то доля его прибыли от этого проекта может превышать уровень дохода его руководителя, который работает в корпорации. Еще одна проблема возникает, когда при осуществлении сделки задействуют людей, которые не находятся в структуре венчурного фонда, а являются сотрудниками других структурных подразделений корпорации. Как платить им вознаграждение? Формально они не должны получать долю прибыли от сделки, но фактически они полноценно участвовали в ее осуществлении<sup>21</sup>.

Эти проблемы до сих пор являются весьма актуальными, и каждая корпорация их решает по-своему.

Корпоративные венчурные инвестиции становятся одним из важнейших инструментов развития экономики. Общее количество КВФ составляет примерно 900—1000. Все больше КВФ появляется в странах БРИКС. С каждым годом возрастает роль КВИ как одного из эффективных способов повышения конкурентоспособности корпораций<sup>22</sup>.

В России венчурная отрасль только формируется, но тем не менее показывает хорошие результаты. Россия занимает 1-е место в Европе по темпам роста венчурного технологического рынка и 4-е место по объему<sup>23</sup>. Что касается корпоративных венчурных фондов, то они имеют хорошие перспективы для развития в РФ. Интерес к КВФ в РФ растет. Появляются примеры создания КВФ, но, к сожалению, их не так много. По результатам исследования «Клуба директоров по науке и инновациям», многие компании активизировали свою деятельность по внедрению инноваций. Частные компании, которые активно конкурируют

---

<sup>21</sup> См.: *Кемпбелл К.* Указ. соч.

<sup>22</sup> Исследование «Корпоративные венчурные фонды в России: состояние и перспективы (2013—2014 гг.)» // НП «Клуб директоров по науке и инновациям», 2014. URL: [http://irdclub.ru/wp-content/uploads/2014/03/Исследование\\_КВФ-в-России\\_140221f.pdf](http://irdclub.ru/wp-content/uploads/2014/03/Исследование_КВФ-в-России_140221f.pdf) (дата обращения: 29.05.2014).

<sup>23</sup> Управление инвестиционными и инновационными программами для российских компаний с государственным участием // РвС по заказу НП «Клуб директоров по науке и инновациям», 2013. URL: <http://irdclub.ru/wp-content/uploads/2013/04/Управление-инвестиционными-и-инновационными-программами.pdf> (дата обращения: 28.05.2014).

на рынке, в большей степени заинтересованы в создании венчурных фондов. Но для того чтобы они активно создавали КВФ, необходимы понятные условия, в рамках которых им предстоит действовать. Государственные корпорации создают КВФ, но эффективность их использования оставляет желать лучшего. Из-за низкой конкуренции и особенностей структуры российской экономики у таких корпораций нет стимула создавать КВФ и разрабатывать инновации<sup>24</sup>.

Специалисты в области КВИ считают, что основными причинами, которые препятствуют развитию сектора КВИ, являются:

- недостаток знаний о таком инструменте инвестирования, как КВИ;
- отсутствие законодательной базы, которая позволяла бы компаниям беспрепятственно создавать КВФ;
- непонимание контролирующими органами особенностей работы КВФ;
- отсутствие специалистов в области КВИ;
- низкий уровень конкуренции.

Среди всех этих трудностей специалисты особо выделяют низкий уровень конкуренции и непрозрачность экономики, без преодоления которых невозможно совершить прорыв в этой сфере.

В процессе создания благоприятных условий для функционирования КВФ основную роль должно играть государство. Необходимо разработать комплекс мер, направленных на улучшение правовых, финансовых, инфраструктурных аспектов деятельности КВФ, а именно<sup>25</sup>:

- стимулирование госкомпаний к внедрению современных практик по управлению инновациями и участию в венчурной деятельности;
- разработка нормативных актов по регулированию сферы рискованного инвестирования;
- популяризация идеи КВИ;
- распространение лучших практик. Многие компании не хотят создавать КВФ из-за того, что в России немного примеров успешного создания КВФ;
- обучение и консультирование сотрудников компаний.

---

<sup>24</sup> Исследование «Корпоративные венчурные фонды в России: состояние и перспективы (2013—2014 гг.)».

<sup>25</sup> iR&Dclub: Клуб директоров по науке и инновациям [Официальный сайт]. URL: <http://irdclub.ru/> (дата обращения: 29.05.2014).

## Список литературы

I Московский корпоративный венчурный саммит [Официальный сайт]. URL: <http://corporateventuresummit.ru/>.

*Бенджамин Дж. А., Маргулис Дж.* Руководство для бизнес-ангелов. Как получить прибыль, инвестируя в растущий бизнес. М., 2007.

Исследование «Корпоративные венчурные фонды в России 2013: состояние и перспективы» // НП «Клуб директоров по науке и инновациям», 2013. URL: <http://irdclub.ru/wp-content/uploads/2013/04/Отчет-КВФ.pdf>.

Исследование «Корпоративные венчурные фонды в России: состояние и перспективы (2013—2014 гг.)» // НП «Клуб директоров по науке и инновациям», 2014. URL: [http://irdclub.ru/wp-content/uploads/2014/03/Исследование\\_КВФ-в-России\\_140221f.pdf](http://irdclub.ru/wp-content/uploads/2014/03/Исследование_КВФ-в-России_140221f.pdf).

*Каширин А., Семёнов А.* Венчурное инвестирование в России. М., 2007.

*Кемпбелл К.* Венчурный бизнес: новые подходы. М., 2008.

*Рогова Е.М., Ткаченко Е.А., Фияксель Э.А.* Венчурный менеджмент. М., 2011.

Российская ассоциация венчурного инвестирования (РАВИ) [Официальный сайт]. URL: [www.rvsa.ru](http://www.rvsa.ru).

Сборник кейсов «Корпоративные венчурные инвестиции на примерах российских компаний», 2013. URL: <http://irdclub.ru/wp-content/uploads/2014/01/Сборник-кейсов.pdf>.

Управление инвестиционными и инновационными программами для российских компаний с государственным участием // РвС по заказу НП «Клуб директоров по науке и инновациям», 2013. URL: <http://irdclub.ru/wp-content/uploads/2013/04/Управление-инвестиционными-и-инновационными-программами.pdf>.

*Acland S.* Angels, Dragons and Vultures: How to Tame Your Investors... And Not Lose Your Company. L.; Boston (MA): Nicholas Brealey Publishing, 2011.

*Atkinson R.D., Ezell St.J.* Innovation Economics: The Race for Global Advantage. New Haven; L.: Yale University Press, 2012.

*Chesbrough H.W.* Making Sense of Corporate Venture Capital // Harvard Business Review. March 2002. URL: <http://hbr.org/2002/03/making-sense-of-corporate-venture-capital/ar/1>.

*Donahoe J., Scheffer P., Harding D.* Corporate Venturing: Management Fad or Lasting Trend? / Bain & Company, 2001. URL: [http://www.bain.com/Images/BB\\_Corporate\\_venturing\\_management\\_fad\\_lasting\\_trend.pdf](http://www.bain.com/Images/BB_Corporate_venturing_management_fad_lasting_trend.pdf).

*Ewens M., Rhodes-Kropf M.* Is a VC Partnership Greater Than the Sum of Its Partners? / Harvard Business School. Working Paper N 12-097. June 21, 2013. URL: [http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/RhodesKropf\\_Matthew\\_J1\\_Is%20a%20VC%20Partnership%20Greater%20Than%20the%20Sum%20of%20its%20Partners\\_e67f5461-95b4-453c-bd7c-2695d3aaa663.pdf](http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/RhodesKropf_Matthew_J1_Is%20a%20VC%20Partnership%20Greater%20Than%20the%20Sum%20of%20its%20Partners_e67f5461-95b4-453c-bd7c-2695d3aaa663.pdf).

*Feld B., Mendelson J.* Venture Deals: Be Smarter Than Your Lawyer and Venture Capitalist. 2<sup>nd</sup> ed. Hoboken, NJ: Wiley, 2012.

*Gompers P., Lerner J.* The Venture Capital Cycle. Cambridge (MA): MIT Press, 1999.

INTEL Capital [Official Site]. URL: [www.intel.com/capital](http://www.intel.com/capital).

iR&Dclub: Клуб директоров по науке и инновациям [Официальный сайт]. URL: <http://irdclub.ru/>.

*Lerner J.* The Architecture of Innovation: The Economics of Creative Organizations. Boston, MA: Harvard Business Review Press, 2012.

*Lerner J.* Corporate Venturing // Harvard Business Review. October 2013. URL: <http://hbr.org/2013/10/corporate-venturing/ar/1>.



**Н.Н. Розанова**

## **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ РЕПУТАЦИЕЙ ВЛАСТИ НА УРОВНЕ РЕГИОНА<sup>1</sup>**

Деятельность по формированию позитивной репутации власти становится приоритетной при достижении целей построения эффективной системы управления, поскольку современное негативное ее восприятие обществом является одним из основных препятствий признания власти и налаживания конструктивного гражданского диалога. Проблема репутации власти приобретает особую актуальность на региональном уровне, где существует наиболее тесная взаимосвязь с населением органов государственного и муниципального управления. Необходима разработка специальной концепции управления имиджем и репутацией отечественной власти, основой которой должны стать теоретические и прикладные научные исследования.

Автором предложен алгоритм действий по совершенствованию процесса управления репутацией региональной власти, включающий ряд этапов: целевая ориентация (осознание субъектами — властью и населением — необходимости целенаправленного формирования репутации власти); исследование репутации (включает три стадии: оценка субъективного восприятия репутации населением и властью, оценка объективных показателей репутации; определение проблемного поля репутации власти и выработка единого идейно-смыслового концепта по формированию позитивной репутации власти); репутационное планирование и программирование: реализация репутационной программы; репутационный мониторинг и оценка эффективности. На основе данных социологических исследований уточнены понятия «имидж», «репутация» региональной власти, определены структура репутации, ее виды.

Практическая реализация предложенного алгоритма позволит оптимизировать существующую систему управления репутацией региональной власти, сделать ее более целенаправленной, комплексной, социально ориентированной.

---

*Розанова Нина Николаевна* — кандидат педагогических наук, доцент кафедры управления факультета экономики и управления Смоленского государственного университета; *e-mail*: rozznina@yandex.ru

<sup>1</sup> Исследование выполнено при финансовой поддержке РГНФ в рамках научно-исследовательского проекта «Технология формирования позитивной репутации региональной власти» (№ 14-03-00549 а).

**Ключевые слова:** имидж, репутация, региональная власть, управление репутацией, формирование позитивной репутации.

The formation of positive reputation of the government is important for maintaining effective control over society. The existing negative perception of the government is one of the main obstacles in the way of public recognition of the government and of constructive civil dialogue. The problem of government's reputation becomes especially important on the regional and local levels, where the interaction between the public and the governing bodies is the closest. The creation of an independent, self-contained reputation management framework, based on scientific principles and applied research, is necessary.

The author offers an algorithm designed to improve reputation management for the regional governments. The algorithm includes several stages. The first is the target orientation (developing an understanding by both the government and the population of the need for purposeful formation of government's reputation); reputation research (includes three stages: the assessment of subjective perception of government's reputation by the population and the government itself, the analysis of objective indicators of reputation; the definition of a problem field in government's reputation and the development of a uniform ideological and semantic concept of formation of positive reputation for the government); reputation planning and programming; implementation of the reputation program; monitoring the implementation of the program and evaluating its efficiency. The author also defines the concepts of "image" and "reputation" more accurately, taking into account contemporary sociological research, and determines the internal structure and different types of "reputation".

Practical realization of this algorithm will allow to optimize an existing system of regional government's reputation control, to make it more purposeful, complex, socially focused.

**Key words:** image, reputation, regional power, reputation management, formation of positive reputation.

Общественно-политическая значимость решения задач по улучшению репутации российской власти актуализирована процессами изменения национальной политической системы, становления демократического государства, с одной стороны, и гражданского общества — с другой. Все это повышает требования к характеру взаимодействия политических акторов, создает необходимость перехода от иерархических к сетевым формам взаимодействия. Однако нормальному функционированию социально-политических сетей в России препятствует отсутствие эффективной политической коммуникации в отношении «власть—общество», что, на наш взгляд, требует целенаправленных действий по формированию высокого уровня репутации

власти как важнейшей составляющей национального символического капитала. Проблемы продвижения имиджа и репутации зачастую трактуются исследователями с позиции определения стратегических приоритетов развития страны (региона) и даже формулировки национальной идеи<sup>2</sup>.

Процесс создания стабильной политической системы общества требует повышения внимания к управленческой деятельности по формированию позитивной репутации власти, поскольку современное, в целом негативное ее восприятие, является одним из ключевых препятствий общественного признания власти и налаживания конструктивного гражданского диалога. Необходимо разработка и реализация специальной концепции управления репутацией отечественной власти, основой которой должны стать теоретические и прикладные научные исследования. Особую актуальность проблема репутации власти приобретает на региональном уровне, где существует наиболее тесная взаимосвязь органов государственного и муниципального управления с населением. Недостаточное внимание региональной власти к вопросам репутационного менеджмента в значительной степени препятствует ее взаимодействию с населением, формированию высокого уровня доверия и поддержки населением принимаемых управленческих решений, не способствует активности населения и его участию в жизни региона. Эти обстоятельства требуют выявления и реализации мер по нейтрализации негативных явлений, касающихся развития государственного и муниципального управления, исследования и разработки основ целенаправленной политики формирования позитивной репутации региональной власти.

Следует отметить, что феномен репутации носит многоаспектный характер, проявляясь в различных сферах общественных отношений, в том числе и в политике. В современной отечественной науке двух последних десятилетий наблюдается повышение интереса к изучению репутации различных субъектов в контексте исследовательских проблем экономики, социологии, политологии, психологии, философии, филологии и юриспруденции.

Рассмотрению репутации личности и организации в условиях трансформирующегося российского общества посвящены работы М.В. Брехова, Е.Ю. Докукиной, С.Ю. Кириллова, Л.С. Сальниковой и др. И.С. Тюленев проводит социально-философский

---

<sup>2</sup> См.: *Важенина И.С.* Концептуальные основы формирования имиджа и репутации территории в конкурентной среде: Автореф. дисс. ... докт. экон. наук. Екатеринбург, 2008. С. 4.

анализ репутации организации как феномена современной социальной системы. В работах исследователей М.С. Дороховой, А.Ю. Трубецкого, В.В. Фокина отражены психологические аспекты репутации, в том числе в социально-политической коммуникации. Экономические и юридические аспекты деловой репутации рассматриваются в работах Е.Ю. Беляевой, А.В. Беспалова, Н.В. Бонг, Ю.Н. Быковой, М.Д. Добриевой, Е.Б. Егоровой, И.В. Карлаш, В.В. Недоспасовой, Ю.З. Сахапова, А.Г. Супрунова, А.А. Тимерханова, Л.Г. Титовой и др. Изучению корпоративной репутации посвящены работы И.В. Алёшиной, А.О. Блинова, М.В. Брехова, В.И. Гафта, В.Я. Захарова, Л.А. Горбаткина, С.Ю. Кириллова, О.Ю. Сухиной, А.В. Хаванова и Е.Н. Якубенко и др. И.С. Важенина, К.В. Гавришин, А.Т. Найфонов, И.А. Москвина, И.И. Решетникова и др. рассматривают репутацию как ключевой ресурс управления, серьезное конкурентное преимущество.

Значительная группа работ отечественных исследователей посвящена вопросам репутационного менеджмента. Преимущественно это аналитические работы по паблик рилейшнз (в том числе в органах государственного и муниципального управления), имиджологии, массовым коммуникациям, социологии управления, в которых встречаются отдельные аспекты репутационной тематики (А.Ф. Векслер, И.А. Викентьев, В.С. Комаровский, А.Ю. Панасюк, Е.А. Петрова, Г.Г. Почепцов, А.Ю. Русаков, А. Санаев, С.М. Тучков, О.А. Феофанов, А.Н. Чумиков, В.М. Шепель, Ф.И. Шарков и др.). В этой литературе анализируются основные подходы, стратегии, инструменты связей с общественностью важные для процесса формирования репутации, они позволяют выстраивать коммуникационные программы по управлению репутацией различных субъектов.

В отдельную группу можно отнести работы, посвященные изучению имиджа, в первую очередь исследования по проблеме формирования и функционирования имиджа в политическом процессе, которые освещают вопросы, важные для понимания многих аспектов репутации власти, репутационного менеджмента в органах государственного и муниципального управления. Это исследования С.Е. Ананьевой, И.А. Безотосного, А.Г. Блудовой, Ю.В. Быба, А.Р. Галлямова, Э.А. Галумова, Ю.К. Лебединовой, К. Магомедова, О.А. Малакановой, Т.С. Мельниковой, Е.А. Орловой, Е.В. Отц, Е.Б. Перельгиной, А.В. Пименова, Г.Г. Почепцова, Ю.С. Самсоновой, А.В. Соколова, Н.В. Трошиной, Е.С. Фёдорова, И.А. Шабалина и др. В контексте нашего исследования особо отметим работы А.Ю. Багриной, С.В. Батайкиной, И.Э. Белоусовой, О.П. Берёзкиной, О.А. Будариной,

И.Г. Касаткина, Е.П. Костенко, Р.К. Кулаковского, О.В. Мякотинной, Л.И. Пироговой, Ю.С. Самсоновой, Н.В. Устиновой, Е.В. Фролова, И.Г. Харламова.

В последние несколько лет появились научные работы, посвященные категории репутации политических субъектов, анализу технологии ее формирования, особенностям реализации в социально-политической коммуникации (А.Р. Галлямов, Е.В. Коган, А.Ю. Кошмаров, З.Р. Мингазова, А.Ю. Трубецкой, Н.В. Устинова, И.Г. Харламов и др.).

В то же время, оценивая вклад исследователей в теоретическую разработку различных аспектов репутации, следует отметить отсутствие в современной науке целостных концептуальных работ, посвященных как самому феномену политической репутации, репутации власти, так и вопросам ее формирования в системе государственного и муниципального управления, в том числе на региональном уровне. Таким образом, проблема репутации власти нуждается в дальнейшей научной разработке и конкретизации.

В настоящей статье представлены результаты изучения репутации региональной власти на примере Смоленской области. На первом этапе исследования в 2011—2012 гг. в рамках гранта РГНФ (проект № 11-12-67007 а/Ц) была проведена оценка репутации региональной власти (результаты исследования см. подробнее)<sup>3</sup>. Объектом оценки являлись как региональная власть в целом, так и конкретные органы, и должностные лица областной и муниципальной власти (исполнительные и представительные органы власти и их главы).

Результаты исследования позволили выявить содержание репутации, оценить ее по различным содержательным характеристикам (например, результативность, доверие, создание условий для достойной жизни, отсутствие коррупции, ответственность, открытость, профессионализм и др., всего — 60 характеристик). Оценка, которая проводилась по 6 балльной шкале по всем значимым, с точки зрения населения, репутационным характеристикам, показала низкий уровень репутации региональной власти (в среднем 2 балла, 0 баллов — власть вообще не обладает определенной репутационной характеристикой, 5 баллов — обладает в полной мере, отличная оценка). Далее, с учетом выявленных проблемных зон были определены основные направления по улучшению репутации.

---

<sup>3</sup> Научно-исследовательский проект «Оценка репутации региональной власти» [Официальный сайт]. URL: <http://www.smolvlast.ru> (дата обращения: 03.03.2014).

В задачи настоящего этапа исследования входит выявление содержания и проведение оценки репутации уже «глазами» самой власти на примере государственных гражданских служащих Смоленской области, что позволит уточнить субъективную основу выработки единого идейно-смыслового концепта по созданию эффективной системы управления репутацией с точки зрения главных ее субъектов — власти и общества. Разработка технологии формирования позитивной репутации власти планируется на базе общего алгоритма действий по повышению эффективности управления репутацией региональной власти. Прежде чем перейти к его рассмотрению, определим ряд ключевых понятий.

***Репутация региональной власти:  
понятие, структура, виды***

Раскрывая сущность понятия «репутация власти», представляется необходимым в первую очередь развести его с понятием «имидж». В научной литературе можно встретить различающиеся подходы к пониманию как имиджа, так и репутации различных субъектов, что объективно обусловлено многогранностью и сложностью данных феноменов, являющихся объектом комплексного научного исследования. Указанные понятия требуют самостоятельного исследования и не являются предметом рассмотрения данной статьи, поэтому обратим внимание на их принципиальные сущностные черты.

По мнению психологов, репутация является структурным психологическим феноменом, существующим в общественном сознании. Его содержание качественно своеобразно и не исчерпывается понятиями образа или имиджа<sup>4</sup>. Если имидж характеризуется преимущественно как экспрессивная, выразительная сторона образа (англ. *image* — образ), то репутация (от лат. *reputatio* — счет, счисление) в русском языке означает «сложившееся общее мнение о достоинствах или недостатках кого-нибудь или чего-нибудь; приобретенную кем-чем-нибудь общественную оценку, создавшееся общее мнение о качествах, достоинствах и недостатках кого-чего-нибудь»<sup>5</sup>.

В ряде исследований подчеркивается, что имидж — это скорее манипулятивный психический образ, призванный влиять

---

<sup>4</sup> См.: Трубецкой А.Ю. Категория репутации в социально-политической коммуникации: Автореф. дисс. ... докт. психол. наук. М., 2006. С. 3.

<sup>5</sup> Пирогова Л.И. Имидж власти как отражение политической культуры общества: Дисс. ... канд. полит. наук. М., 2005. С. 12.

не на рациональную, а на эмоциональную сферу и уровень бессознательного. И.Э. Белоусова рассматривает политический имидж как эмоционально окрашенный образ, имеющий характер стереотипа и обладающий манипулятивными свойствами, с помощью ассоциаций наделяющий объект дополнительными ценностями (социальные, психологические, эстетические и т.д.), необязательно имеющими основания в реальных свойствах самого объекта, но обладающими социальной значимостью для воспринимающих такой образ<sup>6</sup>. Репутация — категория рациональная. Имидж основан больше на вере, чем на анализе и размышлении, это сложившийся в массовом сознании, скорее, поверхностный образ. Репутация — более устойчивое мнение, складывающееся на основе осознанного, разумного выбора и содержащее больше рациональных моментов, системных оценок. В.В. Фокин в качестве обязательного основания формирования репутации выделяет опыт взаимодействия социальных субъектов<sup>7</sup>.

Н.В. Устинова разводит понятия «имидж» и «репутация» применительно к личности политика следующим образом. Имидж определен как целенаправленно создаваемый «внешний образ» субъекта, репутация представлена в виде «внутреннего (личностного, нравственного) образа». Отмечается, что имидж создается при опосредованном контакте (через средства массовой коммуникации), в отличие от репутации, которая формируется в результате межличностного взаимодействия (в профессиональном, дружественном общении). За «репутационным образом» «стоят» дела, поступки, качества характера человека. Таким образом, репутация рассматривается как феномен публично отфильтрованного мнения, оценка нравственной, деловой, профессиональной «стоимости» личности<sup>8</sup>.

И.Г. Харламов, проводя сравнительный анализ процесса формирования репутации в политике и бизнесе, отмечает, что репутация более рациональна, чем имидж, возникает как результат переосмысления впечатлений от восприятия имиджа. Репутация (политических или бизнес-структур) близка к таким понятиям, как честь, достоинство, авторитет, респектабельность, доверие. Создание репутации — это достаточно длительный процесс, ре-

---

<sup>6</sup> См.: *Белоусова И.Э.* Этнопсихологические факторы эффективности политического имиджа: Дисс. ... канд. полит. наук. М., 2000. С. 11.

<sup>7</sup> См.: *Фокин В.В.* Социально-психологические факторы управления репутацией: Дисс. ... канд. психол. наук. М., 2009. С. 12—22.

<sup>8</sup> См.: *Устинова Н.В.* Политическая репутация: сущность, особенности, технологии формирования: Автореф. дисс. ... канд. полит. наук. Екатеринбург, 2005. С. 9.

путация в современном мире — это конкурентные преимущества, которые могут быть реализованы компанией (партией, лидером)<sup>9</sup>.

На основе анализа различных научных подходов и с учетом данных социологических исследований<sup>10</sup>, позволивших определить понимание репутации власти (на примере государственной и муниципальной власти Смоленской области) с точки зрения главного субъекта ее оценки — граждан, нами уточнено понятие «репутация (региональной) власти».

В первую очередь следует отметить, что не только ученые, но и население разделяют смыслы понятий «имидж власти» и «репутация власти». 83% респондентов указали, что видят разницу между ними. Результаты опросов позволили выявить приоритетные источники формирования имиджа и репутации власти. 55,2% опрошенных согласились, что образ власти, который создают СМИ у населения, можно обозначить как «имидж власти». И только 10,3% респондентов отметили, что мнение о репутации власти можно составить исключительно на основании информации СМИ о ней. И хотя в качестве источника для формирования репутации власти информация СМИ и Интернета также имеет большое значение, репутация формируется преимущественно на основе прямого или косвенного опыта взаимодействия населения и органов власти, должностных лиц. Более 82% респондентов согласились с тем, что имидж власти может быть надуманным и не всегда отражает ее реальную деятельность, а репутация основана на реальных качествах и деятельности власти. 75% респондентов считают, что имидж власти — это больше ее эмоциональный «портрет», а репутация — рациональный, оценочный. Проведенное социологическое исследование выявило следующие приоритетные содержательные репутационные характеристики власти: результативность, доверие и создание условий для достойной жизни.

Итак, с учетом обозначенных сущностных различий, представляется возможным предложить следующие определения имиджа и репутации (региональной) власти.

---

<sup>9</sup> См.: *Харламов И.Г.* Формирование репутации в политике и бизнесе: сравнительный анализ: Автореф. дисс. ... канд. полит. наук. М., 2009. С. 4.

<sup>10</sup> Анкетный опрос, ноябрь 2011 г. — январь 2012 г.; 305 респондентов, жители г. Смоленска и Смоленской области («Оценка репутации региональной власти», проект РГНФ № 11-12-67007 а/Ц); анкетный опрос, январь 2014 г., 305 респондентов, жители г. Смоленска и Смоленской области («Технология формирования позитивной репутации региональной власти», проект РГНФ № 14-03-00549 а).



*Репутация (региональной) власти* — это совокупность устойчивых, объективно сложившихся ценностных убеждений и рационально осознанных, оценочных мнений населения о власти, формируемых в значительной степени на основе опыта прямого и косвенного взаимодействия, вызывающих чувство доверия и отражающих степень результативности деятельности власти по удовлетворению интересов и потребностей граждан в создании условий для достойной жизни.

*Имидж (региональной) власти* — это символический образ власти, преимущественно эмоционально окрашенный набор субъективных ощущений и представлений населения о власти, не всегда отражающих реальную деятельность власти, для формирования которых может быть достаточно средств массовой коммуникации.

В то же время следует отметить, что репутация формируется на основе имиджа; таким образом, структурно репутация власти включает в себя два следующих элемента: «*имиджевая*» составляющая репутации (имидж власти) и «*сущностная*» (собственно «репутационная») составляющая репутации.

В данной связи нужно различать *косвенную репутацию*, формируемую на основе информации о власти, полученной благодаря средствам массовой коммуникации, опосредованным контактам и общему сложившемуся мнению о власти (преобладание имиджевой составляющей), и *прямую репутацию*, создаваемую в результате личного опыта взаимодействия гражданина с региональной властью (преобладание сущностной составляющей репутации).

Помимо имиджевой и сущностной составляющих в структуре репутации также, на наш взгляд, следует выделить субъективный и объективный элементы. *Субъективная составляющая репутации* оценивается на основе изучения мнения населения, *объективная* — исходя из реальных показателей деятельности власти.

Также для понимания процесса формирования репутации представляется необходимым ввести такие понятия, как адекватная (реальная), неадекватная и должная репутация власти.

*Адекватная (реальная) репутация власти* является объективным отражением деятельности власти и основана на высокой политической культуре граждан, знании населением реальных результатов деятельности власти, взвешенной оценке ее достижений и недостатков, проявлении заинтересованной активной гражданской позиции.

*Неадекватная репутация власти* представляет собой поверхностное суждение населения о власти в результате общей оцен-

ки ее деятельности, разделения существующих стереотипов о власти, исходит из незнания и нежелания анализировать реальную политику, осознавать свою роль в политической сфере жизни общества. Неадекватная репутация, таким образом, по своей сущности становится близкой к имиджу власти.

При этом как адекватная, так и неадекватная репутация может иметь положительную или отрицательную направленность.

Репутация власти, по сути, представляет собой форму проявления социальных противоречий между властью и обществом, аппаратом управления и гражданами. Поэтому, на наш взгляд, целесообразно ввести понятие «должной репутации власти», которая является своего рода идеальной репутацией и отражает смысл, предназначение власти в обществе.

*Должная репутация власти* — репутация, отражающая высокую, отвечающую современным актуальным социальным запросам степень соответствия государственной (муниципальной) политики потребностям, интересам, ценностям общества и личности. Должная репутация показывает максимальный уровень «сближения» действий власти с объективными тенденциями, закономерностями и формами общественной жизнедеятельности, свидетельствует о том, насколько эффективно политика органов власти воплотилась в реальную жизнь, сознание, поведение и деятельность людей, состояние управляемых объектов.

*Алгоритм действий по совершенствованию процесса управления репутацией власти* включает в себя ряд основных этапов. Рассмотрим их подробнее.

**Этап I. Целевая ориентация.** *Целевая ориентация власти* является начальным этапом построения эффективной системы управления репутацией власти. Данный этап предполагает четкое осознание самой властью потребности в целенаправленном формировании собственной позитивной репутации.

Необходимо понимание репутации как важнейшего стратегически значимого ресурса выстраивания эффективной системы регионального управления в целом. Таким образом, речь идет об акте политической воли власти в работе над собой.

Современная модель политического взаимодействия в системе отношений «власть—общество» предполагает в качестве главного принципа диалоговое сотрудничество, подразумевающее взаимную активность, совместное политическое творчество. Поэтому важнейшим субъектом построения системы управления репутацией является население региона. Значит, речь должна идти не только о целевой ориентации власти, но и о *целевой*

*ориентации граждан*, осознании ими своей причастности к деятельности власти, понимании прямой зависимости между успешностью развития региона и активностью собственной гражданской позиции, степенью собственного участия в общественно-политической жизни региона.

Представляется важным, на наш взгляд, закрепление функций по управлению репутацией за конкретным органом, должностным лицом на высшем уровне управления (например, для областных органов власти — на уровне заместителя губернатора, аппарата администрации Смоленской области). Естественно, мы не имеем в виду создание новой структуры или должности (оплачиваемых из бюджета), занимающихся исключительно вопросами репутации, поскольку репутационный менеджмент — это неотъемлемая часть государственного и муниципального управления; формирование репутации сопряжено с ежедневной работой каждого представителя власти. Особое внимание вопросам улучшения репутации должны уделять руководители всех органов власти в контексте повышения эффективности их деятельности, активизации взаимодействия с населением, его полноценного информирования, выстраивания политики исходя из ориентации на интересы граждан.

Речь идет о необходимости объединения усилий по целенаправленному управлению репутацией, включающих разработку репутационной стратегии, соответствующих программ, рекомендаций органам власти, проведение аналитической работы, мониторинг ситуации, оценку и т.п. Целесообразным представляется также создание определенного координационного совета, рабочей группы по вопросам управления репутацией власти, в том числе с привлечением общественности. В ее состав помимо представителей власти рекомендуется включить социологов, историков, деятелей культуры, лидеров бизнеса, политических деятелей, специалистов по связям с общественностью, журналистов, экономистов, специалистов по маркетингу, юристов.

Таким образом, на первом этапе выстраивания системы управления репутацией региональной власти необходимо не только усиление мотивации самой власти к работе над собственной репутацией, но и формирование политической культуры соучастия у населения Смоленской области, понимание важности совместных усилий власти и граждан для повышения эффективности регионального развития и улучшения качества жизни.

Теперь обратимся к целям построения системы управления репутацией региональной власти. *Стратегической целью* является формирование *должной репутации региональной власти*.

*Тактической целью* является формирование *позитивной адекватной (реальной) репутации региональной власти*, имеющей потенциал к улучшению и формированию должной репутации. На пути к формированию должной репутации региональной власти необходимо сначала от неадекватной репутации перейти к адекватной, чтобы население воспринимало власть максимально объективно, руководствуясь оценкой реальных результатов ее деятельности. Затем (вместе с тем) улучшать различные содержательные характеристики репутации, постепенно наращивая положительный потенциал формирования должной репутации. Таким образом, позитивная репутация региональной власти формируется, когда население объективно, взвешенно оценивает реальные результаты деятельности власти и отмечает не только ее недостатки, но и достижения, положительные изменения в региональном развитии.

В данной связи *ближайшей (текущей) целью* региональной власти является выстраивание системы партнерского взаимодействия власти и населения, ее эффективной работы, основанной на доверии, открытости, активном сотрудничестве и направленной на формирование у граждан *адекватной (реальной) репутации региональной власти*.

Социологическое исследование показало, что на настоящий момент репутация региональной власти (на примере Смоленской области) в определенной степени по ряду репутационных характеристик является неадекватной. Существует «разрыв в действительности»: смоляне склонны «не замечать» положительных изменений в региональном развитии исходя из улучшения объективных показателей деятельности региональной власти, субъективная составляющая репутации (мнение населения) формируется в отрыве от своей объективной составляющей (реальные показатели деятельности власти). Также реальная репутация основана на высокой политической культуре граждан, знании населением реальных результатов деятельности власти, а смоляне практически ничего не знают о работе конкретных органов власти и должностных лиц. В процессе оценки репутации знаниями руководствуются только 12,1% опрошенных! Приоритетным источником оценки репутации региональной власти является общая оценка положения дел в области, городе (67,9% опрошенных), преобладают довольно поверхностные суждения населения о власти.

**Этап II. Исследование репутации региональной власти.** Исследовательский этап направлен, с одной стороны, на выявление содержания репутации региональной власти, с другой — на оцен-

ку существующей репутации с точки зрения двух целевых аудиторий — населения и самой власти. Данный этап включает три основные стадии:

1. *Оценка субъективного восприятия репутации* (субъективной составляющей репутации). Сначала выявляется понимание и содержание репутации региональной власти, выделяется та совокупность содержательных характеристик репутации, которая становится определяющей для формирования репутации власти. При этом максимальные значения данных характеристик будут отражать должную (идеальную) репутацию. Затем проводится оценка выявленных содержательных характеристик репутации региональной власти, т.е. изучается реально сложившееся мнение о власти.

Основными методами данной стадии являются социологические экспертные и анкетные опросы, интервью, фокус-группы, контент-анализ. Проведенное нами социологическое исследование позволило определить содержание репутации региональной власти с точки зрения населения. В то же время был получен довольно общий набор репутационных характеристик для региональной власти в целом. Представляется необходимым дальнейшее углубление исследования и уточнение содержания репутации применительно к конкретным органам власти и должностным лицам. Также опыт исследования показал, что необходима детализация и самих репутационных характеристик. Это прояснит, какие именно показатели эффективности смоляне вкладывают в ту или иную характеристику. Данное уточнение позволит добиться более четкого соотнесения мнения населения по той или иной репутационной характеристике с объективными показателями деятельности власти (выявить соотношение между субъективной и объективной составляющей репутации). Также на данном этапе исследования планируется определить содержание репутации и провести ее оценку на основе мнения самой власти. Это позволит прояснить, насколько совпадает понимание репутации власти ее главными субъектами, и определить направления выработки единого идейно-смыслового концепта по формированию позитивной репутации региональной власти.

На стадии оценки субъективного восприятия репутации важно выявить приоритетные источники формирования и оценки репутации власти и конкретизировать их применительно к каждому органу власти и должностному лицу. Также важно узнать, какие источники информирования населения преобладают, в какой степени, по мнению населения, они дают исчерпывающую, объек-

тивную информацию о деятельности власти, пользуются доверием населения.

2. *Оценка объективных показателей репутации* (объективной составляющей репутации) заключается в определении ключевых показателей результативности деятельности власти в соответствии с содержательными характеристиками репутации. Основными методами данной стадии являются экономико-управленческие, статистические.

3. *Выявление проблемного поля репутации региональной власти*. На основании данных предыдущих стадий, во-первых, выявляются репутационные характеристики, имеющие недостаточно высокую оценку населения. Именно на них должны быть направлены основные усилия власти при разработке программ по формированию своей позитивной репутации. Во-вторых, делаются выводы о преобладающих источниках формирования негативной оценки репутации. В дальнейшем это позволит определять направления улучшения репутации более целенаправленно, оптимально задействовать различные источники. Также делаются выводы о возможности изменения роли разных источников формирования и оценки репутации. В-третьих, определяется степень несоответствия между субъективными и объективными составляющими репутации по различным репутационным характеристикам. Это поможет подобрать нужные инструменты формирования адекватной (реальной) репутации для каждого конкретного органа власти и должностного лица. Если, например, отрицательное мнение населения по какой-то характеристике соответствует реальным результатам деятельности власти, то необходимо задуматься о повышении эффективности государственного (муниципального) менеджмента. Преобладание негативного мнения при очевидных существенных достижениях власти требует повышения уровня информирования населения. В-четвертых, следует определить степень соответствия между содержанием и оценкой репутации по мнению населения и по мнению власти, чтобы выработать единый идейно-смысловой концепт по формированию позитивной репутации региональной власти.

По сути оценка репутации в соответствии с ее основными содержательными характеристиками и представляет собой оценку всего комплекса показателей эффективности государственных и муниципальных органов, но только с учетом мнения населения (социальная эффективность власти). Таким образом, на основе первоначальной оценки репутации населением, зная проблемные зоны своего развития «глазами граждан», власть

может выстраивать деятельность с более четкой социальной ориентацией, внося в нее коррективы, исходя из потребностей и интересов населения, а также максимально полно соответствовать ожиданиям граждан.

### ***Этап III. Репутационное планирование и программирование.***

Представляет собой разработку планов разных уровней (стратегический, тактический, оперативный), включающих программы репутационных мероприятий. Планы исходят из сформулированного по результатам предыдущего этапа единого идейно-смыслового концепта, содержащего совместные цели, ценности и модели поведения как власти, так и населения. Таким образом, разработка репутационных мероприятий должна строиться исходя из ориентации на партнерское взаимодействие власти и граждан. Репутационное программирование не обязательно должно заключаться в создании какой-то отдельной целевой программы. Представляется логичным по каждой из репутационных характеристик провести изучение соответствующей деятельности конкретных органов власти в контексте выявленного проблемного поля формирования репутации с внесением необходимых коррективов.

Создание системы партнерского взаимодействия власти и населения как первоочередной цели формирования репутации региональной власти достигается с помощью использования различных инструментов, которые можно объединить в два основных блока: коммуникативный (массмедиа, паблик рилейшнз, политическая реклама) и деятельностный (комплекс методов государственного и муниципального менеджмента по непосредственному осуществлению результативной деятельности власти), который, несомненно, является ключевым в процессе управления репутацией.

***Этап IV. Реализация репутационной программы.*** Включает как исполнение реальных управленческих решений и программ со стороны самой власти, так и формирование у населения намерения действовать в их русле, участвуя вместе с властью в реализации данных программ. При этом важно помнить и про формирование позитивного репутационного пространства по оси взаимодействия «власть—общество», т.е. учитывать влияние разнообразных факторов, создающих репутацию не только власти, но и других субъектов, значимых для населения и определяющих степень комфорта их жизни в регионе.

### ***Этап V. Репутационный мониторинг и оценка эффективности.***

На этом этапе осуществляется мониторинг изменения репутационных характеристик в процессе реализации репутационных

программ, оценка результативности плановых мер, текущая коррекция. Представляется необходимым уточнение показателей эффективности деятельности органов власти и должностных лиц с учетом репутационных характеристик, исходя из оценки их населением. Руководители государственных и муниципальных органов должны отслеживать не только степень эффективности собственной деятельности по объективным показателям, но и то, каким образом изменилось мнение населения о власти, в какой степени граждане обладают информацией о ее работе, достижениях, какова динамика повышения уровня политической культуры населения.

Таким образом, в результате проведенного исследования предложен алгоритм действий по улучшению репутации региональной власти, использование которого в практической деятельности позволит оптимизировать существующую систему управления репутацией региональной власти, сделать ее более целенаправленной, комплексной, социально ориентированной, что в конечном итоге повысит как результативность самой власти, так и улучшит качество жизни населения в целом.

### **Список литературы**

*Багрина А.Ю.* Имидж политических институтов в современной России: Концептуальные модели, методы исследований и технологии продвижения: Дисс. ... канд. полит. наук. М., 2005.

*Батайкина С.В.* Имидж государственной службы как социальный конструкт: Дисс. ... канд. социол. наук. Казань, 2009.

*Белова М.В.* Гибкая власть как инструмент формирования позитивного имиджа // Социология. 2008. № 2. С. 228—232.

*Белоусова И.Э.* Этнопсихологические факторы эффективности политического имиджа: Дисс. ... канд. полит. наук. М., 2000.

*Берёзкина О.П.* Политический имидж в современной политической культуре: Дисс. ... докт. полит. наук. СПб., 1999.

*Бударина О.А.* Коммуникативные технологии формирования и продвижения имиджа муниципальной власти (политологический анализ): Автореф. дисс. ... канд. полит. наук. М., 2002.

*Важенина И.С.* Концептуальные основы формирования имиджа и репутации территории в конкурентной среде: Автореф. дисс. ... докт. экон. наук. Екатеринбург, 2008.

*Воробьев Ю.Л.* Общественное мнение в системе коммуникативного взаимодействия структур публичной власти // Социология и жизнь. 2009. № 3. С. 88—93.

*Галлямов Р.Р., Мингазова З.Р.* Деловая репутация государственных и муниципальных служащих в контексте модернизации кадровой политики // Вестн. ВЭГУ. 2011. № 5 (55). С. 10—16.



*Даулинг Г.* Репутация фирмы: создание, управление и оценка эффективности. М., 2003.

*Казин Ф.А.* «Голосуют, и хорошо...» Проблема доверия к власти в России // Фонд исторической перспективы [Официальный сайт]. 09.07.2008. URL: <http://www.perspektivy.info/print.php?ID=35980>.

*Касаткин И.Г.* Имидж федерального органа исполнительной власти как управленческий ресурс: Автореф. дисс. ... канд. социол. наук. М., 2007.

*Коган Е.В.* Управление репутацией в региональном политическом процессе РФ: на примере Челябинской области: Автореф. дисс. ... канд. полит. наук. М., 2013.

*Костенко С.А.* Имидж современного политика в условиях трансформации российского общества: Автореф. дисс. ... канд. полит. наук. М., 2008.

*Кошмаров А.Ю.* Репутация политического лидера в социальных коммуникациях: Дисс. ... канд. психол. наук. М., 2003.

*Кудашова Ю.В.* Технологии формирования публичного капитала в политическом позиционировании региона // Государственное управление. Электронный вестн. 2011. № 27. URL: [http://e-journal.spa.msu.ru/vestnik/item/27\\_2011kudashova.htm](http://e-journal.spa.msu.ru/vestnik/item/27_2011kudashova.htm).

*Кузнецова Н.* Социально-коммуникативные аспекты взаимодействия в системе «власть—общество» // Власть. 2011. № 4. С. 95—97.

*Кулаковский Р.К.* Имидж политической власти как ресурс регионального управления: Дисс. ... канд. полит. наук. М., 2009.

*Лебедева Т.П., Михайленко Т.А.* Имидж государства в мировом политическом пространстве: структурные модели формирования // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 21. Управление (государство и общество). 2011. № 1. С. 13—29.

*Магомедов К.* Проблемы формирования позитивного имиджа государственной службы // Государственная служба. 2007. № 5. С. 34—41.

*Мингазова З.Р.* Деловая репутация государственного аппарата как института власти: политологический анализ: Дисс. ... канд. полит. наук. Казань, 2012.

*Мякотина О.В.* Имидж политического лидера: тенденции становления и изменения: Дисс. ... канд. полит. наук. М., 2008.

Научно-исследовательский проект «Оценка репутации региональной власти» [Официальный сайт]. URL: <http://www.smolvlast.ru>.

*Панасюк А.Ю.* Имидж: определение центрального понятия имиджологии / Доклад на открытом заседании президиума Академии имиджологии 26 марта 2004 года // Академия имиджологии [Официальный сайт]. URL: [http://www.academim.org/art/pan1\\_2.html](http://www.academim.org/art/pan1_2.html).

*Петрова Е.А.* Имидж как фактор продуктивной политической коммуникации // Корпоративная имиджология. 2007. № 1. URL: [http://www.ci-journal.ru/article/70/200701polit\\_image](http://www.ci-journal.ru/article/70/200701polit_image).

*Пирогова Л.И.* Имидж власти как отражение политической культуры общества: Дисс. ... канд. полит. наук. М., 2005.

*Самсонова Ю.С.* Имидж государственной службы в условиях административного реформирования в российском обществе: Дисс. ... канд. социол. наук. Ростов н/Д, 2011.

*Трубецкой А.Ю.* Категория репутации в социально-политической коммуникации: Автореф. дисс. ... докт. психол. наук. М., 2006.

*Турунок С.Г., Бахтина И.А.* Игра в политику (теоретический аспект массовых политических коммуникаций) // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 21. Управление (государство и общество). 2008. № 4. С. 59—72.

*Устинова Н.В.* Политическая репутация: сущность, особенности, технологии формирования: Автореф. дисс. ... канд. полит. наук. Екатеринбург, 2005.

*Фокин В.В.* Социально-психологические факторы управления репутацией: Дисс. ... канд. психол. наук. М., 2009.

*Фролов Е.В.* Политический имидж институтов государственной власти России (современное состояние и перспективы совершенствования): Дисс. ... канд. полит. наук. М., 2005.

*Харламов И.Г.* Формирование репутации в политике и бизнесе: сравнительный анализ: Автореф. дисс. ... канд. полит. наук. М., 2009.

*Чумиков А.Н.* Реклама и связи с общественностью: имидж, репутация, бренд: Учеб. пособие. М., 2012.

*Шестопал Е.Б.* Политическая повестка дня российской власти и ее восприятие гражданами // Полис. 2011. № 2. С. 8—24.

## СТРАТЕГИЧЕСКИЕ КОММУНИКАЦИИ

**В.Г. Панченко, В.Н. Паутов**

### **ДЕЛОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИИ КАК ФАКТОР ЕЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ**

В статье обосновывается положение о том, что в современном мире именно социентальный, партисипативный фактор организационной культуры выступает определяющим условием эффективности организации. В работе рассмотрен гносеологический аспект проблемы, исследован вклад в развитие гуманистической школы управления классиков мировой управленческой мысли, отражено понимание роли характера делового взаимодействия в деятельности организации отечественными специалистами. Дано определение понятия «деловое общение», проанализировано его соотношение с такими понятиями, как «деловая коммуникация», «властные отношения», «организационное взаимодействие», «вектор деловых коммуникаций» и т.д. Рассмотрен феномен солидаризма в соотношении с коллективизмом. Исследованы факторы, формирующие культуру взаимодоверия в организации, взаимопомощь, взаимоподдержку, взаимозаменяемость, универсализм, проанализирован такой фактор интенсификации трудовой активности работников, как «участие в управлении». Показано, что процесс взаимодействия в трудовом коллективе должен быть в поле зрения руководства организации, выступать объектом управленческого воздействия, что особо актуально для российской бизнес-практики.

**Ключевые слова:** деловое общение, деловая коммуникация, организационное взаимодействие, коллективизм, социальность, партисипативность, организационный патриотизм, доверие, взаимопомощь, взаимоподдержка, участие в управлении.

This article states that social, participatory factors of organizational culture define the efficiency and competitiveness of the organization. In this study the gnoseological aspect of the problem is examined in detail.

---

*Панченко Валентин Григорьевич* — кандидат философских наук, доцент кафедры социологии управления факультета государственного управления МГУ имени М.В. Ломоносова; *e-mail:* panchenko54-v@mail.ru

*Паутов Владимир Николаевич* — кандидат философских наук, доцент кафедры философии языка и коммуникаций философского факультета МГУ имени М.В. Ломоносова; *e-mail:* vnpautov@gmail.com

The article also analyzes the contribution of the classics of global management thought to the development of the humanist school of management, and the role of Russian experts in understanding the nature of business cooperation reflected in activity of the organization. The concept of “business communication” is defined, and the correlation between concepts such as business communications, power relations, organizational interaction, vector of business communications, etc. is thoroughly analyzed. The phenomenon of solidarity and its correlation with such forms of business communication in the organization as collectivism is another object of the author’s research. The factors forming the culture of mutual trust in the organization: mutual assistance, mutual support, interchangeability and universalism — are also investigated. Such a factor of intensification of labor activity of workers as a “participation in management” is analyzed in full detail. It is shown that interaction process in the workplace has to be in sight of the organization management, act as an object of administrative action, it is specified that this is especially relevant for Russian business practices.

**Key words:** business communication, organizational interaction, collectivism, participatory, organizational patriotism, trust, mutual aid, mutual support, participation in management.

Один из самых знаменитых теоретиков и практиков менеджмента француз Анри Файоль в работе «Общее и промышленное управление» (1916) в определении организации отметил, что организация это в конечном итоге «социальный организм», мир связанных единой целью людей. И именно тем, насколько сплоченно, гармонично организовано их взаимодействие, будет определяться эффективность организации. По его мнению, «социальная гармония», «социальный порядок» являются производными от многих факторов. Жизненный опыт показал, что одним из наиболее значимых, по выражению А. Файоля, «принципов» социального порядка является культура организационных коммуникаций (взаимодействия). Коммуникации могут быть как официальными, так и неформальными, возникающими как бы параллельно с формальными, предписанными распорядительными документами и установлениями.

Отношение руководства к неформальным взаимоотношениям персонала организации всегда было достаточно неоднозначным. Так, один из основоположников научного менеджмента Ф.У. Тэйлор видел в развитых неформальных коммуникациях работников одну из самых больших опасностей для дела организации. В своей известной работе «Принципы и методы научного менеджмента» (1911) он писал, что основной причиной, почему

работчие работают ниже своих возможностей, является давление группы, спонтанно возникающие взаимоотношения (общение) между работниками. Особую опасность такие взаимоотношения приобретают, по его мнению, когда они становятся устойчивыми, долгосрочными.

Э. Мэйо на основе большого эмпирического материала описал феномен силы влияния неформальных коммуникаций на организационное поведение рабочих, доказал, что они обладают огромным созидательным, творческим потенциалом, являются важнейшим фактором успешности организации. Сегодня предложенная им методология понимания механизма влияния неформальных коммуникаций приобрела универсальный характер. Под неформальными деловыми коммуникациями понимается вся совокупность «неуставных» взаимодействий, вербальных и невербальных, передаваемых информационными носителями, в которые вступают работники организации не только в рамках организации, но и за ее пределами и которые оказывают прямое или косвенное влияние на понимание ими своей роли в организации, на отношение к ее целям, что в конечном итоге и определяет успешность организации. К примеру, значение неформальных коммуникаций за пределами организации как института влияния прекрасно понимал успешный бизнесмен Г. Форд, тративший огромные средства на поддержку семей работников, организацию системы образования и воспитания их детей. Известно, что Г. Форд считал хорошими работниками женатых и тех, кто регулярно посещал церковь. Этих организационных принципов придерживаются многие успешные современные бизнесмены и руководители.

Не умаляя роли западной управленческой мысли в исследовании роли неформальных деловых коммуникаций в достижении успеха организации, мы должны в целях соблюдения исторической правды отметить, что многие ставшие аксиомами положения впервые были не только теоретически, но и практически апробированы в практике нашей страны. Например, задолго до Э. Мэйо появилась работа отечественного специалиста по научной организации труда (НОТ) Н.А. Витке «Организация управления и индустриальное развитие», в которой впервые исследуются такие понятия, как «человеческий фактор производства», «коллективно-трудовая деятельность», «социально-психологическая атмосфера», «коллективно-трудовое сотрудничество» и др. Красной нитью его рассуждений о факторах эффективности индивидуального труда является мысль о том, что наибольшей отдачей

следует ожидать там, где работник организационно и психологически, духовно сопричастен с трудом группы. Сложилось понимание трудового процесса как фактора развития личности в коллективе. Прекрасно понимал роль группы как катализатора трудовой эффективности знаменитый отечественный психолог В.М. Бехтерев. Он уже в 1920-е гг. считал, что эффективность труда как индивидуального, так и группового находится на стыке административного и товарищеского контроля, позитивного влияния не конкурентных, а соревновательных коммуникаций в организации. Роль «своего» и «чужого» поля впервые экспериментально доказал немецкий исследователь Е. Лоренцо. В 1930-е гг. он провел исследования на одном из предприятий и выяснил, что производительность индивидуально работающих рабочих была ниже на 35—40% тех, кто работал в группе с хорошим психологическим климатом, где работники общались друг с другом не только в рабочей обстановке, но и поддерживали отношения после окончания работы. Выяснилось, что такое общение крайне благотворно сказывается и на производственной деятельности. Видимо, не случайно лидеры японского бизнеса большое внимание уделяют внепроизводственным коммуникациям своих сотрудников.

Многие отечественные специалисты настаивают на том, что именно неформальные, в первую очередь горизонтальные деловые коммуникации рабочих явились основой трудового героизма советских людей не только в годы Великой Отечественной войны но и невиданных темпов восстановления страны в послевоенный период. Есть основания предположить, что именно определенный тип неформальных коммуникаций в организации является основой ее самоорганизации, обостренного чувства ответственности за порученное дело, стремления внести максимальный вклад в развитие организации, в решение стоящих перед ней задач. В работе Ю.Д. Красовского «Организационное поведение» представлена структура трехуровневой мотивации в консолидированной рабочей группе, характеризующейся высокой степенью самоорганизации и трудовой отдачи:

- во-первых, влияние ближайшего окружения, где мотивация отношения к труду зависит прежде всего от работающих рядом;
- во-вторых, зависимость от степени психологической общности рабочих к «своему предприятию». А это чувство, по мнению автора, напрямую связано с тем, насколько предприятие проявляет заботу о непроизводственных интересах сотрудников — наличии заводских яслей, детских садов, спортивных

комплексов, домов отдыха, санаториев, оказании помощи в приобретении жилья и т.д.;

— в-третьих, зависимость от чувства патриотизма, гражданской позиции, представления о своей социальной значимости. Понятно, что данные чувства не могут быть лишь откликом на отношение к работнику в организации: они являются результатом влияния более глубокого комплекса факторов, среди которых важнейшую роль играет как отношение гражданина к своей стране, власти, так и страны, власти к человеку.

Роль неформальных факторов коммуникации в повышении эффективности организации особенно заметна в наши дни и связана с активным внедрением в управленческую практику инновационных технологий. Одним из основных направлений совершенствования организационной практики стало повсеместное создание проектных команд. Именно от эффективности этих временных, но чрезвычайно важных образований зависит благополучие современных организаций, вовлеченных в активное конкурентное противостояние. Команда проекта представляет собой группу специалистов высочайшей квалификации, обладающих знаниями и навыками, необходимыми для достижения целей проекта. Установлено: если команда действует как единый сплоченный организм, то ее эффективность возрастает многократно. П. Друкер в своей известной работе «Эффективный управляющий» заметил, что для того чтобы получить большую отдачу от креативных работников, ими нельзя командовать. Таких людей необходимо вдохновлять, применять нетрадиционные приемы управленческого воздействия. Опыт показал, что творческие команды наиболее эффективны тогда, когда их работа строится на принципах самоуправления и самоорганизации. Такой принцип организации предполагает регулярные активные коммуникации членов группы, взаимозависимость, взаимопомощь, взаимозаменяемость, коллективную ответственность за результаты труда. Э. Мэйо доказал, что конструктивный характер взаимодействия в группе, ее система ценностей значительно усиливает потенциал работника, обладает синергетическим потенциалом. (К слову сказать, к выводам, которые были сделаны Э. Мэйо, немного раньше пришли советские психотехники<sup>1</sup>.) Положения о конструктивной роли деловых неформальных коммуникаций в организации заложили основу гуманистической, социентальной концепции управления.

---

<sup>1</sup> См.: Красовский Ю.Д. Организационное поведение. М., 2004. С. 36—46.

Деловое взаимодействие (общение) в организации — это определенный тип непосредственной деловой коммуникации, как по вертикали властных взаимодействий, так и по горизонтали коммуникационного взаимодействия персонала, присутствующий как на микро-, так и на макроуровне организационной архитектоники. Деловым общением, на наш взгляд, следует считать такой тип социального взаимодействия в организации, который прямо или косвенно влияет на развитие ее социально-экономического состояния. Для крупной организации чрезвычайно важным фактором ее эффективности является конструктивный характер непосредственного взаимодействия между различными подразделениями.

Известно, что П. Друкер (1909—1999) — общепризнанный метр современного менеджмента — посвятил рассмотрению данной проблемы значительное место в одной из наиболее известных своих работ — «Эффективный управляющий». Он писал, что как на уровне бригады в эффективной организации нет места равнодушию и отстраненности от общих дел, так и на уровне организационных структур нет места местничеству. Все в организации, писал он, должны работать в унисон как единое целое. Э. Деминг (1900—1993) — американский математик, являющийся автором доктрины управления качеством как социальной практики организации и управления, — настаивал на том, что качество товара должно быть заботой не контрольных структур, а делом чести и совести самих работников. Вопрос только в том, как добиться этого. Нужно принять во внимание, что Э. Деминг был в курсе выводов Э. Мэйо и прекрасно понимал, какую роль в качестве мотиватора трудовой деятельности играет характер деловых коммуникаций в организации. Его идея заключалась в том, что в наибольшей степени поставленной задаче отвечает организационная культура взаимодействия (общения), построенная на солидаризме и бесконфликтности в организации. В определенном смысле эта идея в контекстуальном смысле тождественна понятию коллективизма, основному декларативному принципу советской эпохи. Э. Деминг считал, что солидаристские (коллективистские) взаимоотношения в организации естественным образом будут развивать чувство взаимопомощи, взаимоподдержки, содействовать установлению партнерских взаимоотношений как между работниками и администрацией, так и между самими рабочими, что будет содействовать развитию процесса делегирования властных полномочий, налаживанию эффективной обратной связи, формированию чувства ответственности каждого за резуль-



таты не только личного, но и группового труда. Не является секретом, что в современном обществе труд каждого работника очерчен его служебными обязанностями, и выход за их пределы — дело доброй воли человека. В случае несостыковок в производстве у каждого есть возможность оправдать свое бездействие отговоркой «Это не входит в мои обязанности». Нужно сказать, что на сегодняшний день нет ни одной известной системы должностных инструкций, которая устраняла бы «мертвые зоны» — те участки производственного, трудового процесса, которые чрезвычайно важны для организации, но которые не прописаны в должностных инструкциях. Насколько они эффективны, наглядно продемонстрировали «забастовки по-итальянски». Суть их в том, что во время господства в Италии фашистской хунты под угрозой преследования и репрессий были запрещены забастовки. И тогда рабочие и служащие придумали юридически безопасную, но экономически абсолютно деструктивную форму протеста. Они приходили на работу вовремя и начинали действовать в соответствии с должностными и служебными инструкциями. Это очень быстро превращалось в «законные» согласования. В конечном итоге предприятия на «законном» основании, практически не начав работать, замирали. Психология товарищества позволяет не допускать таких ситуаций. Здесь нет места перекалыванию ответственности за «пограничные» дела на других. В системе солидаристских взаимоотношений царит атмосфера обостренного чувства личной ответственности за общие дела. Как показала практика Японии, где реализованы принципы солидаризма (коллективизма) в организационной культуре, данный тип делового взаимодействия вызвал невиданный рост трудового энтузиазма. Известно, что японского работника отличает не только высокое чувство трудового долга, выражающееся в дисциплине, организованности, ответственности за порученное дело, но и активная творческая работа на благо организации. Нет такого японца, который бы не участвовал в работе «кружков качества». На занятого в экономике японского работника приходится десятки и более рационализаторских предложений в год. На восемьдесят процентов они составляют основу инноваций в японской экономике.

Солидарность порождает не дух конкуренции с ее философией стремления к закрытости и монопольной исключительности, а атмосферу соревновательности, характеризующуюся стремлением каждого работника внести максимальный вклад в общее дело. И все же, не умаляя исторического вклада Э. Деминга в развитие социальной доктрины организации и управления,

нужно вполне определенно заявить, что многие положения его доктрины впервые получили практическую апробацию в отечественной практике. Например, принципы «руководитель—служащий», «управленческая пирамида наоборот», «кружки качества», вера в потенциал работника, коллективизм как основа эффективности организации впервые были апробированы и подтверждены в отечественной практике. И самой яркой фигурой в данном случае является А.С. Макаренко, организовавший на базе колонии для беспризорников в 1926 г. эффективное отечественное производство. Беспризорники выпускали фотоаппараты, наладили производство электродрелей, удовлетворившее потребность в них советской экономики. Солидаризм порождает чувство обостренной ответственности как за качество личного труда, так и труда коллективного, возвышает человека и в собственных глазах, и в глазах администрации. Рост чувства собственного достоинства стимулирует мессианское чувство («если не я, то кто»), активно вовлекает работника в процесс выработки решений, содействует развитию организационной демократии. Формирование культуры деловых коммуникаций в организации идет как по горизонтали, так и по вертикали иерархической архитектоники. В конечном итоге именно от администрации зависит характер взаимоотношений в организации, будет она содействовать творческому раскрепощению работников или остановится на философии высокомерного пренебрежения и недооценки работника. Формирование эффективного делового общения в организации должно быть первоочередной задачей администрации.

В последнее время появилось новое видение роли руководителей. Многие исследователи склоняются к мысли, что степень роли руководителя должна определяться и тем, как определенный стиль руководства стимулирует индивидуальное развитие, способствует самовыражению работника, особенно его креативных способностей, содействует формированию коллективистского сознания. В этом списке западные специалисты различают два подхода к изучению эффективности типа (стиля) управленческого воздействия: а) связанный с характером руководителя; б) поведенческий, где акцент делается на том, как действует руководитель, как он выстраивает отношения с персоналом. Обнаружилось, что у первого подхода есть много достоинств, но и много слабых сторон. Исследования на основе количественных факторов показали, что нет прямой корреляции между личностными чертами руководителя и качеством его управленческого воздействия. В целом, правда, обнаружилось, что руководители

высокого роста, с широкими плечами, с высоким IQ более успешны, но не настолько, чтобы говорить об их безоговорочном доминировании. Современные исследователи, говоря о факторах эффективности, упор делают на поведенческий стиль управленческого воздействия<sup>2</sup>.

Первая работа по количественному анализу факторов, поддающихся математическому анализу, при изучении управленческого воздействия была выполнена в 1945 г. в Бюро исследований бизнеса Университета штата Огайо (США). Исследовались следующие факторы, влияющие на качество труда подчиненных:

1. Степень проявления уважения, заботы и доверия руководителя к своим подчиненным;
2. Степень следования руководителем классическим правилам организации, планирования, руководства и контроля;
3. Ориентация на работника, т.е. стиль поведения, который показывает, насколько руководитель понимает своих подчиненных, уважает их индивидуальность и принимает во внимание их потребности;
4. Ориентация на производство, когда основное внимание уделяется производственным, техническим аспектам работы.

Данные исследования положили начало разработкам концепций «ориентации на подчиненных» и «ориентации на производство», в которых был рассмотрен широкий спектр факторов, связывающих стиль руководства с моральным состоянием и производительностью труда подчиненных. Наиболее интересные выводы были получены К. Левиным (1890—1947). На основе наблюдений он выделил как наиболее часто встречающиеся следующие типы руководства: демократический, автократический и «попустительский». В данной классификации акцент делался на степени влияния подчиненных или руководителя на принимаемые решения.

При автократическом руководстве решения принимаются руководителем в соответствии с его целями, в то время как при демократическом — на основе согласования целей с группой.

При демократическом стиле управления подчиненные участвуют в принятии тех решений, которые их затрагивают, но при этом им не разрешается поступать своевольно, как при попустительском стиле. При этом экспериментально установлено, что

---

<sup>2</sup>См.: *О'Шоннеси Дж.* Принципы организации управления фирмой. М., 1999.

самые высокие результаты получаются при использовании демократичного метода управленческого воздействия.

Впрочем, исследования обнаружили и массу других факторов, от которых зависит качество труда и эффективность стиля управленческого воздействия: возможность руководителя распоряжаться ресурсами, применять санкции и поощрения, возможность контролировать информацию, способность и готовность рабочих к активным формам борьбы за свои интересы, индивидуальные особенности подчиненных и т.д. В целом исследования показали, что руководители групп с высокой производительностью труда в большей степени допускали участие подчиненных в принятии решений, были более ориентированы на рабочих, чем на производство, осуществляли общее руководство, а не мелочную опеку.

В ходе исследований К. Левина была выявлена еще одна интересная закономерность: удовлетворенность личным трудом и производительность труда далеко не одно и то же. Например, личная удовлетворенность подчиненных значительно возрастала, когда им делегировались большие полномочия, и резко снижалась, когда роль высшего руководства в принятии решений усиливалась. С другой стороны, гипотеза о зависимости производительности от удовлетворенности трудом очень часто не подтверждалась. Зачастую именно там, где роль руководителя в принятии решения возрастала, там и росла производительность. Это значит, что при решении вопроса о роли управленческого воздействия на качество труда нужно принимать в расчеты и «побочные», неформальные факторы. Впрочем, по мнению специалистов, это ни в коей мере не умаляет роли учета человеческих качеств как одного из важнейших факторов эффективности организации.

В результате исследований выяснилось, что руководитель с высокой оценкой по шкале внимательности может усилить внимание к формальным методам, и это не вызовет желания у подчиненных уходить и искать другую работу, писать на него жалобы. Как считают специалисты, логично сделать вывод, что если руководитель проявляет к подчиненным внимание, но при этом четко обозначает, чего он от них хочет, то они (подчиненные) скорее всего пойдут ему навстречу. В таких деловых коммуникациях принцип «не подвести своего руководителя» почти социальная норма, перевесить которую может только другая, более значимая для подчиненных ценность.

Представители гуманистической школы управления считают, что именно «участие в управлении» является основным инстру-

ментом согласования целей рабочей группы с целями компании. По их мнению, высокая степень согласованности целей позволяет сгладить организационные конфликты, улучшить сотрудничество, а следовательно, координацию, не прибегая к традиционному контролю, проверке и корректировке. А это в свою очередь способствует делегированию полномочий, облегчает децентрализацию и в конечном итоге выступает мощным механизмом роста производительности труда. Все методы участия обязаны своему появлению К. Левину, основанной им школе теорий поля, исследовательского центра в Массачусетском технологическом институте. Благодаря ему создано большинство лабораторных методов изучения малых групп. Эксперименты К. Левина показывают, что установки и поведение работников могут изменяться с помощью участия в управлении<sup>3</sup>.

Участие в управлении специалисты определяют как предоставление работнику возможности участвовать в решении тех вопросов, которые его затрагивают, как создание реальной ситуации, в которой его голос был бы услышан руководством до того, как влияющие на работника решения будут приняты.

Однако реальное участие в управлении, содействующее раскрытию потенциала работника, возможно лишь тогда, когда руководство не на словах, а на деле готово считаться с мнением подчиненных. В противном случае участие может быть превращено в манипулятивную технологию, которая ничего, кроме разочарования и дискредитации метода, не принесет. Подмена понятий зачастую проявляется тогда, когда подчиненному дают возможность высказаться по второстепенным вопросам жизни организации и не допускают к решению основополагающих задач. Цель подобных технологий предельно понятна — смягчить сопротивление персонала. Однако, как считают многие ведущие мировые специалисты в теории и практике управления, лучше избегать таких манипуляций.

В высокоэффективных организациях, по мнению автора теории ситуативного управления К. Бланшара, роль формального руководства в высокоэффективной организации радикально отличается от его роли в традиционных организациях. Высокоэффективные организации полагаются не на воспитание харизматичного лидера, а на создание видения организации, которое подготавливает привилегированного носителя власти к более сложной роли партисипативного управляющего, предусматривающего участие подчиненных в принятии решений.

---

<sup>3</sup> См.: *О'Шоннеси Дж.* Указ. соч. С. 123—140.

В высокоэффективных организациях, по мнению автора, лидерство поддерживает сотрудничество и участие. Высшие руководители проводят в жизнь ценности организации. Они воплощают и поощряют дух пылкости и открытий. Они помогают другим думать систематично. Они действуют в качестве учителей и остаются учениками до конца жизни. Их руководство понятно, и они обладают силой принимать стратегические деловые решения и отстаивать ценности. Они направляют энергию всех и каждого на достижение совершенства целого.

В таких организациях лидерство не является сферой действия одних только официальных руководителей, оно возникает всюду. Те, кто имеет экспертные знания, по мере необходимости выдвигаются вперед. Высокоэффективные организации не зависят от немногих самых главных исполнителей для направления и руководства, скорее они развивают возможности для повсеместного лидерства и наделяют властью. Это дает широкий простор для самоуправления, проявления чувства причастности к власти в организации, способности действовать быстро в соответствии с требованиями меняющейся ситуации.

Наделить властью, считает К. Бланшар, значит, позволить своим работникам думать своей головой и разрешить им использовать свои знания, опыт и мотивацию для того, чтобы получить высокий результат. Главное в наделинии властью — разрешение использовать эту власть. Наделиние властью — это процесс, цель которого заключается в том, чтобы раскрыть внутренние силы людей, их знания, опыт и мотивацию, направить эти силы на достижение положительных результатов для организации. Наделиние властью требует резкого изменения в отношениях. Прежде всего это изменение должно произойти в руководителе. Наделиние властью есть создание в организации атмосферы, раскрывающей знания, опыт и мотивацию всех ее членов.

Культура наделиния властью требует гораздо большей ответственности от непосредственных подчиненных, чем иерархическая культура. Тем не менее именно усиление ответственности, по мнению К. Бланшара, привлекает людей и дает им чувство удовлетворения. Возможности и риски наделиния властью воодушевляют как подчиненных, так и менеджеров. В культуре наделиния властью люди идут на риск, ставя под сомнение задачи и действия, которые, по их мнению, не отвечают лучшим интересам организации. Они руководствуются чувством гордости за свою работу и чувством ответственности за ее результаты. Люди думают о том, что имеет смысл в конкретной ситуации, и действуют так, чтобы достигать поставленных целей.

Путь к наделению властью требует сильных лидерских качеств для поддержки организационных изменений. Чтобы руководить переходом к культуре наделения властью, руководители, по мнению К. Бланшара, должны использовать три ключа: объявление границ, замена старой иерархии самоуправляемыми людьми и командами, доступная информация.

Делиться с людьми информацией — один из лучших методов создания чувства доверия и ответственности в организации. Предоставление необходимой информации помогает принимать хорошие деловые решения для эффективной работы. Обеспечение своих работников более полной информацией дает им чувство доверия и ощущение сопричастности. Это помогает людям шире смотреть на организацию и взаимоотношения в ней разных групп, ресурсов и целей. Имея доступ к информации, которая помогает им понять общую картину, люди могут лучше оценить свой вклад в достижение общей цели и понять, как их поведение воздействует на другие аспекты организации. Все это ведет к ответственному, ориентированному на цель использованию знаний людей, их опыта и мотивации.

Доступная информация способствует организационному обучению. Самым действенным способом предоставления информации сотрудникам организации является организационное обучение — один из ключевых элементов высокоэффективных организаций. Высокоэффективные организации передают знание, поощряя диалог, вопросы и дискуссии. Сегодня единственный способ выдержать конкуренцию — успеть обновить свой интеллектуальный капитал раньше, чем это сделают конкуренты.

В культуре, основанной на наделении властью, менеджеры будут продолжать принимать стратегические решения. Члены команды будут вовлечены в принятие решений практического характера, поскольку они легче принимают риски, свойственные этим решениям. По мере того как люди постепенно начинают чувствовать ответственность за свои решения и их последствия, менеджеры должны постепенно отходить от своего участия в принятии решений. Новые правила принятия решений позволят менеджерам и членам команды свободно действовать в своих вновь определенных ролях.

Чтобы овладеть новыми умениями, связанными с наделением властью (такими, как обсуждение планов, принятие решений, разрешение конфликтов, лидерство, бюджетирование и техническая компетентность), работникам нужно регулярное обучение. Без непрерывного обучения они не могут функционировать в развива-

ющейся культуре, опирающейся на наделение властью. Они должны изжить бюрократические привычки и освоить новые умения и отношения, нужные в мире, основанном на наделении властью. Непрерывное обучение является составляющей частью высокоэффективной организации, а не лишним украшением или неизбежным злом<sup>4</sup>.

Как отмечают специалисты, для того чтобы участие было эффективным, необходимо соблюдение ряда условий. Работники должны сами, по доброй воле хотеть и быть готовыми к квалифицированному решению вопросов, т.е. учиться.

Работники должны воспринимать свою роль в принятии решений как законное право, а не как подачку. Участие в управлении не будет эффективным там, где отношения между руководителем и подчиненными напряжены, а тем более носят конфликтный характер, и там, где интересы резко различаются в отношении как целей, так и средств их достижения. Достоинство участия именно в том, что оно помогает преодолеть разногласия. Тождество целей администрации и работников содействует предотвращению угрозы конфликта в организации за счет повышения организационных и моральных обязательств всех сотрудников, снизятся расходы организации на контроль и координацию.

Считается, что эффективность участия неразрывно связана с мотивационными потребностями работников. Участие удовлетворяет потребность в аффиляции, т.е. в желании объединяться, ощущать свою нерасторжимость с группой, стремление к принадлежности. Оно детерминировано стремлением человека к свободе самовыражения, желанием иметь право участвовать в решении тех вопросов, которые оказывают влияние на его судьбу. Участие в управлении ведет к более равномерному распределению власти в организации и как следствие затрудняет автократическое поведение.

Устраняя крайние точки зрения посредством социального внутригруппового давления, участие ведет как к примирению различных точек зрения, так и к их унификации. Участие также заставляет менеджеров считаться с мнением рядовых работников и принимать его во внимание при планировании изменений. Считается, что если работники на протяжении длительного времени ощущают, что руководство действительно принимает во внимание их мнение, то они с большей готовностью пойдут

---

<sup>4</sup> См.: *Бланишар К.* Лидерство: к вершинам успеха (путь к созданию высокоэффективных организаций). СПб., 2013.



на взаимные уступки, проявят большую готовность работать в контексте задач, стоящих перед организацией, смогут подчинить личные интересы групповым и организационным.

### Список литературы

*Бланшар К.* Лидерство: к вершинам успеха (путь к созданию высокоэффективных организаций). СПб., 2013.

*Бориснев С.В.* Социология коммуникации. М., 2003.

*Вацлавик П., Бивин Д., Джексон Д.* Прагматика человеческих коммуникаций: изучение паттернов, патологий и парадоксов взаимодействия. М., 2000.

*Веселова Н.Г.* Социальное управление и элементы его культуры. Общение и рекомендации. М., 2002.

*Виханский О.С., Наумов А.И.* Менеджмент. М., 2002.

*Володенков С.В.* Новые формы политической коммуникации в современном политическом управлении: угрозы и вызовы // Государственное управление. Электронный вестн. 2011. № 27. URL: [http://e-journal.spa.msu.ru/vestnik/item/27\\_2011volodenkov.htm](http://e-journal.spa.msu.ru/vestnik/item/27_2011volodenkov.htm).

*Воропаев В.И.* Управление проектами в России. М., 1995.

*Григоренко Н.И., Минаева Л.В.* Коммуникационная политика региональных законодательных органов власти // Государственное управление. Электронный вестн. 2014. № 42. URL: [http://e-journal.spa.msu.ru/vestnik/item/42\\_2014grigorenko\\_minaeva.htm](http://e-journal.spa.msu.ru/vestnik/item/42_2014grigorenko_minaeva.htm).

*Дмитриева Н.И.* Влияние логистики на выстраивание коммуникаций с потребителями и бизнес-партнерами // Государственное управление. Электронный вестн. 2013. № 41. URL: [http://e-journal.spa.msu.ru/vestnik/item/41\\_2013dmitrieva.htm](http://e-journal.spa.msu.ru/vestnik/item/41_2013dmitrieva.htm).

*Друкер П.* Задачи менеджмента в XXI веке. М., 2004. URL: [http://ototsky.com/khipu/lib/druker\\_managementXXI\\_ru.pdf](http://ototsky.com/khipu/lib/druker_managementXXI_ru.pdf).

*Зверинцев А.* Коммуникационный менеджмент. СПб., 1997.

*Землянова Л.М.* Зарубежная коммуникативистика в преддверии информационного общества: Толковый словарь терминов и концепций. М., 1999.

*Землянова Л.М.* Современная американская коммуникативистика. М., 1999.

*Ингиу Оу.* Японский менеджмент: прошлое, настоящее и будущее / Под ред. В.А. Спивака. М., 2007.

*Карнеги Д.* Как использовать перемены себе во благо. Минск, 2012.

*Красовский Ю.Д.* Организационное поведение. М., 2004.

*Кривокопа Е.И.* Деловые коммуникации. М., 2013.

*Круглов М.Г., Шишков Г.М.* Менеджмент качества как он есть. М., 2007.

*Леонтьев А.А.* Психолингвистические проблемы массовой коммуникации. М., 1974.

*Лифшиц А.С.* Управленческие решения. М., 2013.

Массовая коммуникация в условиях научно-технической революции / Под ред. Б.М. Фирсова. Л., 1981.

*Минаева Л.В.* Вербальный образ политиков с точки зрения межъязыковых коммуникаций // Государственное управление. Электронный вестн. 2013. № 36. URL: [http://e-journal.spa.msu.ru/vestnik/item/36\\_2013minaeva.htm](http://e-journal.spa.msu.ru/vestnik/item/36_2013minaeva.htm).

*О'Шоннеси Дж.* Принципы организации управления фирмой. М., 1999.

*Полунина О.С.* Обсуждение коммуникационного менеджмента и стратегической коммуникации на научных мероприятиях // Государственное управление. Электронный вестн. 2014. № 40. URL: [http://e-journal.spa.msu.ru/vestnik/item/40\\_2013polunina.htm](http://e-journal.spa.msu.ru/vestnik/item/40_2013polunina.htm).

*Рысев Н.Ю.* Технологии лидерства. О богах, героях и руководителях. СПб., 2011.

*Файоль А., Эмерсон Г., Тэйлор Ф., Форд Г.* Управление — это наука и искусство / Сост. Г.Л. Подвойский. М., 1992.

## ПОДГОТОВКА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ

**М.В. Кудина, Ю.Ю. Петрунин, В.М. Пурлик**

### **КОНЦЕПЦИЯ МОДУЛЯ «УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ И РАЗВИТИЕМ БИЗНЕСА»**

В статье рассмотрен модуль, созданный на факультете государственного управления, который представляет инновационный образовательный проект подготовки менеджеров бизнес-компаний различного уровня и масштаба, с акцентом преимущественно на крупный бизнес. Показаны концептуальные основания данного проекта, его цели и методология реализации, значимость предполагаемых результатов. Авторы утверждают, что без инноваций в образовании современных бизнес-менеджеров невозможен инновационный прорыв в отечественной экономике. Разработанный модуль может стать началом реформы образования управленцев.

**Ключевые слова:** модуль, инновации, образовательный проект, компетенции, системный подход, проективное мышление.

In this article the module created at the Faculty of Public Administration, which is an innovative educational project managers training business companies at various levels and size of the organization, with an emphasis on big business mainly. Showing the conceptual foundation of the project, its objectives and methodology of implementation, the importance of the expected results. The authors argue that without innovation in education today's business managers can not be innovative breakthrough in the domestic economy. Designed module can be the beginning of the reform of education managers.

**Key words:** Module, innovation, educational project, competence, systematic approach, projective thinking.

---

*Кудина Марианна Валерьевна* — доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой экономики инновационного развития факультета государственного управления МГУ имени М.В. Ломоносова; *e-mail:* marianna-kud@mail.ru

*Петрунин Юрий Юрьевич* — доктор философских наук, профессор кафедры стратегических коммуникаций факультета государственного управления МГУ имени М.В. Ломоносова; *e-mail:* petrunin@spa.msu.ru

*Пурлик Вячеслав Михайлович* — кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики инновационного развития факультета государственного управления МГУ имени М.В. Ломоносова; *e-mail:* pulik@post.ru

Современная корпорация представляет собой сложную систему и предъявляет все более высокие требования к компетентности специалистов и руководителей в вопросах стратегии, маркетинга и финансов. И чем сложнее становится бизнес как объект управления, тем больше растет понимание того, что акцент в образовании менеджеров необходимо делать на формировании у студентов системного подхода к решению проблем бизнеса, на развитии у них навыков проективного мышления. Решение этих задач невозможно без реформирования системы образования, ее приоритетов, образовательной методологии, приемов и способов обучения.

Однако в образовании управленцев по-прежнему доминирует методика объемного (накопительного) обучения, создающая проблемы для обучающегося, слабо способствующая углублению понимания сути исследуемых вопросов. Учебники становятся все толще, но уровень представленности отдельных тем не повышается. В связи с тем, что объем знаний ежегодно удваивается, становится совершенно очевидным, что понимание факторов, продвигающих обучение, развивающих интеллект, способность к обучению и творчеству, значительно важнее, чем возрастающие объемы усвоенных знаний. Тем не менее в учебном процессе внимание в основном акцентируется на аналитических технологиях, разделяющих обучение на отдельные части; разделенные курсы представлены как самостоятельные обязательные дисциплины, предметы исследования и методология которых слабо связаны друг с другом. Это делается прежде всего потому, что учить подобным способом удобно, привычно, а в значительной степени безопасно и относительно легко. Подобные обучающие методологии оцениваются как национальная, традиционно сложившаяся в эпоху модернизации и культурной революции XX в. система образования, обладающая преимуществом по отношению к альтернативным (чужим и чуждым!) образовательным технологиям.

Однако мы уже четко осознаем, что успешными сегодня могут стать те российские компании, которые являются не только международными, но и космополитичными, транснациональными. Для работы в подобных компаниях студенты должны приобрести в вузе умения выявлять глубинные взаимосвязи причин и следствий, целей и средств, результатов и методов их применения, несмотря на неочевидность, противоречивость, парадоксальность подобных отношений. Они должны научиться моделировать будущее компаний как целостных систем, оценивать эффективность принимаемых управленческих решений, мыслить,

умело сочетая стратегические и тактические управленческие технологии. Необходимо новое проективное мышление, основанное на синтезе как креативной способности управленцев.

Для этого следует сформировать у студентов ключевые компетенции и модели поведения, без которых невозможны разработка, финансовое обоснование и реализация стратегических решений. Именно с этой целью на кафедре «Экономика инновационного развития» ФГУ МГУ имени М.В. Ломоносова разработан модуль «Управление эффективностью и развитием бизнеса» (направление: 08200.62 «Менеджмент»), утвержденный на ученом совете факультета 6 марта 2014 г. Создание этого модуля ориентировано на формирование принципиально нового поколения менеджеров, нацеленных на отраслевое лидерство, способных создавать большие компании и управлять ими. Наличие подобных компаний является одной из важнейших характеристик принадлежности к великой стране. Архитектура модуля выстроена на пересечениях стратегического менеджмента, маркетинга и финансового менеджмента посредством трансдисциплинарной методологии, охватывает большую часть проблемного поля современного менеджмента. По составу дисциплин и их наполнению представляемый модуль не имеет аналогов на российском рынке образования.

***Профессиональные компетенции, которыми  
должны обладать слушатели модуля  
«Управление эффективностью и развитием бизнеса»:***

- способность определять приоритетные направления развития бизнеса с учетом глобализации экономики, предвидеть образование рынков завтрашнего дня, управлять стратегическими изменениями в развитии компании;
- способность налаживать деловые отношения с заинтересованными сторонами и лицами, эффективно действовать в межкультурной среде, создавать команды единомышленников, нацеленных на глобальный результат, принимать решения в условиях нестабильности среды бизнеса и глобализации рынков;
- способность выявлять общие источники конкурентного преимущества компании в конкретной отрасли, оценивать влияние тенденций развития общих факторов внешней среды на отраслевую среду компании;
- способность разрабатывать инновации, направленные на рост продаж и повышение эффективности бизнеса, определять наиболее значимые коммуникации, которые следует установить компании для достижения сформулированных целей;

- владение навыками анализа привлекательности (потенциальной прибыльности) отрасли с применением современных управленческих концепций и инструментов;
- способность вскрывать внутренние факторы конкурентного преимущества (возможности и ресурсы компании), понимать взаимосвязь и взаимовлияние конкурентного преимущества и процесса конкуренции;
- способность анализировать и интерпретировать финансовую отчетность, принимать инвестиционные и финансовые решения;
- способность разрабатывать и реализовывать международные стратегии развития компании;
- владение навыками диагностирования состояния бизнеса на основе современных методик и оценки потенциала роста стоимости бизнеса;
- способность выявлять ключевые финансовые индикаторы, влияющие на стоимость компании, и обнаруживать ключевые ограничения достижения финансовых целей;
- владение навыками разработки и оценки стратегических альтернатив, направленных на повышение стоимости бизнеса;
- способность представить результаты исследований в виде устной презентации с использованием средств мультимедиа, пояснительной записки, научного доклада или научной статьи.

***Особенности модуля «Управление эффективностью и развитием бизнеса», являющиеся его конкурентными преимуществами***

Разработанный модуль «Управление эффективностью и развитием бизнеса» представляет собой инновационный образовательный продукт. В качестве ключевых его особенностей можно выделить следующие:

- а) формирование у студентов системного подхода к решению проблем бизнеса;
- б) межкафедральный характер;
- в) ориентация спецкурсов на решение реальных проблем (на распознавание и реализацию новых возможностей), с которыми сталкиваются компании (на «живые кейсы»);
- г) «настройка» спецкурсов на интересы студентов;
- д) нацеленность дипломного проекта на решение стратегически значимых задач для компаний, функционирующих в конкретной отрасли;
- е) использование сетевого подхода при подготовке и реализации бакалаврской программы.

Возрастающая потребность не только в междисциплинарном, но и системном взгляде на бизнес обусловлена усложнением экономики, ускорением темпов изменений, насыщением рынков и индивидуализацией потребления. Системный подход развивает способность, помогающую студенту из разрозненных фрагментов информации о среде бизнеса сложить целостную систему, позволяющую не только оценить состояние компании на текущий момент, но и рассмотреть перспективы ее развития. Данный модуль предназначен для студентов — будущих владельцев бизнеса, топ-менеджеров различных функциональных подразделений, руководителей направлений (проектов), филиалов фирм, для лиц, принимающих участие в выработке стратегических решений, направленных на приращение стоимости бизнеса. Кроме того, данный модуль предназначен для студентов, решивших в будущем работать в сфере консалтинга.

### ***Ключевые спецкурсы по выбору и профессиональные курсы***

- Понимание среды бизнеса;
- Управление стоимостью компании;
- Инновационный маркетинг;
- Инвестирование;
- Конкурентная политика и отраслевые рынки;
- Управление развитием производственных бизнес-структур;
- Оценка инвестиционных проектов;
- Теория и практика взаимодействия бизнеса и власти;
- Международная политика;
- Финансовое планирование;
- Интернационализация российских компаний;
- Финансирование инноваций;
- Предпринимательское право;
- Налоги и налогообложение;
- Современные системы мотивации и оплаты труда;
- Антикризисное управление;

### ***Возможности развития модуля***

Мы рассматриваем модуль как проект (а не набор тех курсов, которые способны читать преподаватели факультета), ориентированный на достижение конкретных целей, имеющий серьезную научную составляющую, и у которого есть свои «фишки», находящие отражение в его ключевых особенностях.

Программа развития модуля предусматривает его трансформацию в магистерскую программу «Бизнес-аналитика и финансы».

После отработки модуля мы в дальнейшем намерены создать мультинациональную образовательную сеть, открыв вначале в ведущих региональных вузах России и стран СНГ аналогичные модули в рамках подготовки бакалавров по направлению «Менеджмент». Идею и опыт построения данного модуля (после отработки спецкурсов и профессиональных курсов) намерены продвигать в рамках ежегодной международной конференции, проводимой на факультете, а также путем введения соответствующих рубрик в электронном журнале «Государственное управление», в журнале «Вестник МГУ. Сер. 21. Управление (государство и общество)», в изданиях альманаха «Управление эффективностью и развитием бизнеса» и др.



## ИЗ ИСТОРИИ УПРАВЛЕНИЯ

**В.А. Сахаров**

### **ЦАРЬ ИВАН ВАСИЛЬЕВИЧ ГРОЗНЫЙ И ИЗБРАННАЯ РАДА: ДИСКУССИЯ О СУДЬБАХ РУССКОЙ ГОСУДАРСТВЕННОСТИ**

В статье обосновывается необходимость пересмотра традиционной точки зрения на конфликт между царем Иваном Грозным и деятелями Избранной рады, выясняются способы их воздействия на молодого царя с целью превращения его в инструмент обеспечения собственных интересов. Устанавливаются политические и социально-экономические интересы, к достижению которых они стремились. Показано противодействие царя этим попыткам, его активная роль в проведении важнейших реформ 1550-х гг., объективно направленных против интересов социальных сил, представленных в Избранной раде, а также система его аргументов, направленных на обоснование самодержавной власти православного царя и его ответственности перед Богом за ее установление и осуществление. Выявляется политическая и социально-экономическая сущность конфликта, возникшего между царем и Избранной радой: стремление последней к реставрации порядков, предшествовавших образованию русского централизованного государства, и стремление царя не допустить возврата к прошлому, обеспечить поступательное развитие Российского государства и общества, соответствующее объективным законам их развития.

**Ключевые слова:** царь Иван Грозный, самодержавие, Избранная рада, Курбский, Адашев, Сильвестр.

The article justifies the necessity of revision of the traditional viewpoint on the conflict between the Tsar Ivan IV and the members of the Chosen council. Their impact on the young tsar and their efforts to turn him into an instrument of their own interests is also carefully examined. Their political and socio-economic goals are established. The tsars' opposition to them and his active role in the most important reforms of the 1550's, directed against the interests of the social forces represented in the Council, are demonstrated, as well as his system of arguments for the autocratic power of

---

*Сахаров Валентин Александрович* — доктор исторических наук, профессор кафедры политической истории факультета государственного управления МГУ имени М.В. Ломоносова; *e-mail:* wsaharov@mail.ru

the orthodox tsar and his responsibility before God for its setting and implementation are demonstrated. Political and socio-economic substance of the conflict between the Tsar and the Chosen council is revealed: the latter's desire for the restoration of the system that existed before the formation of the centralized Russian state, and the Tsar's unwillingness to allow the return to the past, his drive to insure the continuing development of the Russian state and society.

**Key words:** Tsar Ivan Terrible, absolutism, Chosen Council, Andrey Kurbskiy, Adashev, Silvester.

Целью настоящей статьи является обоснование необходимости пересмотра традиционной точки зрения на конфликт между царем Иваном IV и Избранной радой, сводящей причины его в основном к личным качествам царя, обуянного болезненным стремлением к ничем не ограниченной власти.

В историографии господствует давно возникшая и постоянно развивающаяся точка зрения на Избранную раду как политическую силу (орган, организация), вся деятельность которой как органа, осуществлявшего управление государством, так и ключевых фигур его безусловно заслуживает исключительно положительной оценки. Критическое отношение к политике Избранной рады и ее деятелям отсутствует. На ее «счет» зачисляется благотворное влияние на молодого царя Ивана Васильевича, проведение прогрессивной внутренней политики, направленной на обеспечение внутреннего мира и развития страны, а главное — разработка и осуществление ряда видных реформ начала и середины 1550-х гг. Со временем роль Избранной рады в отечественной литературе стала оцениваться все более высоко.

Проблема отношений царя Ивана Васильевича с Избранной радой до конца XIX в. рассматривалась историками весьма кратко и в основном в рамках межличностных отношений (М.Н. Карамзин<sup>1</sup>). С.М. Соловьёв<sup>2</sup> уже не сводил конфликт к межличностным отношениям, критически относился к политической деятельности А. Адашева и попа Сильвестра и, признавая их временную близость к царю и их активную роль в делах управления, не считал возможным отдать им все лавры в деле управления государством и проведении реформ. С конца XIX в. историки больше внимание стали обращать на политическую составляющую в разногласиях царя Ивана Васильевича с А. Адашевым, попом

---

<sup>1</sup> См.: Карамзин Н.М. История государства Российского. Кн. II. Т. VIII. М., 1989. С. 62—63, 65, 127—130.

<sup>2</sup> См.: Соловьёв С.М. История России с древнейших времен. Кн. III. М., 1960. С. 435—436, 438, 440, 523—530, 534—543, 708—711.

Сильвестром, кн. А. Курбским, а также на социальную подоплеку этих разногласий — противоборство внутри феодалов (В.О. Ключевский<sup>3</sup>, С.Ф. Платонов<sup>4</sup> и др.). Развиваясь в трудах историков, придерживавшихся различных исторических концепций и оценок царствования Ивана Грозного, этот общий подход к проблеме был характерен для советской историографии и сохраняет свои позиции в настоящее время. В это время отчетливо просматривается тенденция повышения внимания не только к деятельности А. Адашева и попа Сильвестра, но и проблемам, связанным с самой Избранной радой и проводимой ею политики<sup>5</sup>. Систематизированный анализ освещения всей проблематики Избранной рады в трудах видных отечественных историков XIX—XX вв. представлен в книге Е.М. Ельянова<sup>6</sup>.

При этом речь, как правило, идет не столько об Избранной раде (как государственном органе или группе лиц внутри него) и ее политике, а о политической деятельности двух главных ее персон — А. Адашева и попа Сильвестра. Последние объявлялись выдающимися политическими деятелями, их способность не только к текущему управлению государством, но и к его реформированию без каких-либо доказательств признавалась как нечто само собой разумеющееся. Они оказывались всегда правыми, лучше понимаемыми и выражавшими интересы государства и общества, а обуюнный маниакальной жадой единовластия царь Иван Васильевич — всегда неправым.

---

<sup>3</sup> См.: *Ключевский В.О.* Сочинения. Т. II. Курс русской истории. Ч. 2. М., 1957. С. 164—171, 173.

<sup>4</sup> См.: *Платонов С.Ф.* Лекции по русской истории профессора Платонова. Читанные в 1898—99 учебном году на Высших женских курсах в императорском С.-Петербургском университете и в Военно-юридической академии. Выпуск II-й. СПб., 1899. С. 8—10.

<sup>5</sup> См.: *Альшиц Д.Н.* Иван Грозный: известный и неизвестный: от легенд к фактам. СПб., 2005; *Зимин А.А.* Реформы Ивана Грозного. М., 1960; *Зимин А.А., Хорошкевич А.Л.* Россия времен Ивана Грозного. М., 1982; *История СССР с древнейших времен до наших дней.* М., 1966. Т. II. С. 160—161, 177—182; *Кобрин В.Б.* Иван Грозный. М., 1989; *Он же.* Иван Грозный: Избранная рада или опричнина? // *История отечества: люди, идеи, решения: Очерки истории России IX — начала XX в.* М., 1991. С. 150—162; *Носов Н.Е.* Становление сословно-представительных учреждений в России (изыскания о земской реформе Ивана Грозного). Л., 1969; *Покровский М.Н.* Избранные произведения. Кн. 1. М., 1966. С. 289—305; *Скрынников Р.Г.* Василий III. Иван Грозный. М., 2008; *Он же.* Великий государь Иоанн Васильевич Грозный: В 2 т. Т. 1, 2. Смоленск, 1996; *Он же.* Иван Грозный. М., 1975; *Он же.* Царство террора. СПб., 1992.

<sup>6</sup> *Ельянов Е.М.* Иван Грозный — созидатель или разрушитель? Исследование проблемы субъективной интерпретации истории. М., 2004. С. 53—54, 69—72, 81—84, 97—98, 103—104, 114—117, 127, 140—144, 156—159, 173—180.

При таком подходе к проблеме за рамками рассуждений оказываются разногласия царя Ивана Васильевича и деятелей Избранной рады по более фундаментальным социально-политическим и мировоззренческим проблемам, относящимся не только к организации общества и совершенствованию его государственной организации в данный исторический момент, но и о выборе целей развития, о способах достижения этих целей, о перспективах развития русского государства как **царства**. А такой подход к проблеме не только позволяет, но и вынуждает во многом по-новому взглянуть на историю отношения царя Ивана Грозного к Избранной раде и ее деятелям, иначе оценить и суть конфликта между ними, и позиции сторон в нем.

Решительный выход за рамки этой схемы, сковывающей дальнейшее исследование истории не только царствования Ивана Грозного, но и русского государства в XVI в., совершил И.Я. Фроянов. Его монография «Драма русской истории: на путях к опричнине»<sup>7</sup> представляет собой наиболее фундаментальное исследование всех проблем, связанных с Избранной радой, а также ее отношений с царем Иваном Грозным. Данные проблемы рассматриваются И.Я. Фрояновым в контексте острой идеологической и политической борьбы, сопровождавшей становление и оформление Московского царства. Огромный объем использованного материала и его анализ, сопровождаемый полемикой, обеспечивают всем основным выводам И.Я. Фроянова хорошо аргументированный характер. Автор настоящей статьи их вполне разделяет. Это относится к оценке А. Адашева, попа Сильвестра и Избранной рады в целом как представителей тех социальных сил, интересы которых объективно толкали их на путь сопротивления тенденции развития русского централизованного государства, которая могла обеспечить ему существование в окружении государств, стремившихся к собственному обогащению за его счет.

Традиционная версия истории Избранной рады, а также отношений между ней и царем опирается в основном на информацию, содержащуюся в переписке царя Ивана Грозного и князя А. Курбского, тексты «Летописца начала царства царя и великого князя Ивана Васильевича» и Царственной книги. Однако в них также содержится информация, позволяющая не только поставить под сомнение эту версию и связанные с ней оценки, но и обосновать противоположные.

---

<sup>7</sup> См.: *Фроянов И.Я.* Драма русской истории: на путях к опричнине. М., 2007.

Возникновение Избранной рады, как правило, относят ко времени между 1547 и 1549 г., связывая начало ее формирования с появлением в окружения молодого царя Ивана Васильевича в 1547 г. сначала А. Адашева, а затем попа Благовещенского собора Московского Кремля Сильвестра. О том, по чьей инициативе и почему А. Адашев и поп Сильвестр были приближены к нему, царь Иван Грозный говорит вполне определенно. Он Сам их приблизил, нуждаясь в людях, на которых можно было положиться как на советников, поскольку доверия к прежнему окружению у него не было: «...мы же, видя все эти измены вельмож, взяли его (Адашева. — В.С.) из навоза и сравняли его с вельможами, надеясь на верную его службу»<sup>8</sup>. При этом он указывал на какую-то связь, существовавшую в прошлом между кн. Курбским и А. Адашевым, благодаря которой последний — фигура, ничего не значившая при дворе<sup>9</sup>, — возвысился в своем положении и оказался в поле зрения царя: «Был в это время при нашем дворе собака Алексей Адашев, ваш начальник, еще в дни нашей юности, не пойму каким образом, возвысившийся из телохранителей»<sup>10</sup>. Возможно, именно этой близостью объясняется оценка, данная им Адашеву: «благородный юноша», «очень полезен всему государству и даже некоторыми чертами характера подобен ангелу», «царь в то время очень любил этого Алексея и находился с ним в согласии»<sup>11</sup>.

После приближения А. Адашева, пишет царь, «для совета в духовных делах и спасения своей души взял я попа Сильвестра, надеясь, что человек, стоящий у престола Господня, побережет свою душу... Так как я знал из Божественного писания, что подобает без раздумий повиноваться добрым наставникам и ради совета его духовного». Царь признавал, что Сильвестру он «повиновался своей волей, а не по неведению»<sup>12</sup>.

Однако царь ошибся в своих ожиданиях. Он писал, что Сильвестр «начал... окружать себя мирскими друзьями», «сдружился с Алексеем, и начали они советовать тайком от нас, считая нас неразумными: и так вместо духовных стали обсуждать мирские дела, мало-помалу стали подчинять... бояр своей воле, из-под нашей же власти вас выводя, приучали вас прекословить нам»<sup>13</sup>.

---

<sup>8</sup> Памятники литературы Древней Руси. Вторая половина XVI века. М., 1986. С. 51.

<sup>9</sup> См.: *Скрынников Р.Г.* Царство террора. С. 98—99.

<sup>10</sup> Памятники литературы Древней Руси. Вторая половина XVI века. С. 51.

<sup>11</sup> Там же. С. 227.

<sup>12</sup> Там же. С. 51.

<sup>13</sup> Там же.

Князь А. Курбский подобным же образом описывает приемы морально-психологической обработки ими царя, в ходе которой решались две основные задачи: превращение его в орудие обеспечения собственных интересов и проведение, прикрываясь его именем, собственной политики. Они, писал Курбский, «укрепляют царя... Юного, воспитанного без отца в скверных страстях и самоволии, крайне жестокого, напившегося уже всякой крови — не только животных, но и людей!»<sup>14</sup> «С осторожностью наставляют в благочестии»<sup>15</sup>. Делалось это, по его признанию, в весьма грубой форме: «преподобный... язвительными словами осыпал тебя и порицал и суровыми наставлениями, словно бритвой, вырезал твои дурные обычаи»<sup>16</sup>. При этом он фиксирует использование коварных методов: «О, по правде и я скажу: хитрец он был, коварен и хитроумен, ибо *обманом овладел тобой*» и уточнял — «он тебя... *устрашал не истинными, но придуманными знаменами*» (курсив наш. — В.С.)<sup>17</sup>. Естественно, что А. Курбский оправдывал Сильвестра<sup>18</sup>, так как для него было важно лишь достижение главной цели — **подавление самооценки царя, его личности и воли.**

Царь Иван Васильевич подтверждал правильность этого свидетельства. Сильвестр и Адашев, писал он, «нагло утверждали», «что я слабоумен или неразумный младенец», «благодаря своей хитрости» запугивали «меня, как пугают детей». И признавал, что это им удавалось<sup>19</sup>. В этом случае появляются основания утверждать, что та ненависть, которой со временем он проникся к избранным им советникам, была плодом их собственной работы, а не морально-психологических дефектов царя. И была она естественной и оправданной.

По мере такого «покорения» молодого царя поп Сильвестр и «ангелоподобный» Алексей Адашев начали «кадровую чистку» его окружения. Курбский писал, что Сильвестр, привлекая на по-

---

<sup>14</sup> Рассказы А. Курбского о зверствах царя в подростковом возрасте свидетельствуют о его безудержной фантазии. Факты его недостойного поведения в юношеском возрасте, возможно, действительно имевшие место, были, к сожалению, вполне обычны для феодального сословия Средневековья, к которому принадлежал и сам Курбский (см.: Сахаров В.А. Царь Иван Васильевич Грозный: дискуссионные вопросы истории становления личности царя // Вестн. БИТС (Башкирского института социальных технологий). Сер. «Обществ. науки. 2009. № 4 (4). С. 8—22).

<sup>15</sup> Памятники... С. 227.

<sup>16</sup> Там же. С. 89.

<sup>17</sup> Там же. С. 87.

<sup>18</sup> Там же. С. 87, 89, 221, 223, 225, 227, 229.

<sup>19</sup> Там же. С. 69.

мощь митрополита Макария, «заклинает и изгоняет от него упомянутых жесточайших зверей... отделяет и отводит от него всю нечисть и скверну, насланную прежде сатаной». Совместная работа Адашева и Сильвестра описана им так: «Прежде всего из бывших уже с ним в согласии одних они отстраняют от него (тех, кто был особенно жесток), других обуздывают и удерживают страхом Бога живого»<sup>20</sup>. Одновременно ему внушали, что царь без советников — ничто<sup>21</sup>. Советников надо слушаться. Убедив в этом юного царя, они стали вводить в ближайшее его окружение «советников, умных и совершенных людей... украшенных благочестием и страхом Божиим... весьма порядочных и отважных», опытных «в военных и гражданских вопросах»<sup>22</sup>.

Царь слушался их, но в итоге получилось не то, на что он рассчитывал. Советники же были довольны, поскольку, как свидетельствовал А. Курбский, *царь без них не мог «ничего ни предпринимать и ни решать», «назывались же тогда эти его советники Избранной радой»* (курсив наш. — В.С.)<sup>23</sup>. «Своими советами» они предопределяли решение судебных дел, назначение на должности вплоть до самых высших ступеней, поощрение «движимым... и недвижимым имуществом», устранением неугодных<sup>24</sup>. Ведая судом, кадровыми вопросами, поощряя угодных и наказывая неугодных, они фактически, оттеснив царя от власти, взяли на себя функции правителя. Царь мог отдыхать! Власть оказалась в руках Избранной рады! Естественно, что Курбский оценивал это время как лучшие годы царствования Ивана Грозного. Его советники — мудры, царь во всем им покорен, поэтому благочестив и велик.

Сам царь Иван Васильевич вполне согласно с Курбским описывал деятельность Избранной рады, но оценивал ее естественно иначе: «...вошло в обычай: если я попробую возразить хоть самому последнему из его советников, меня обвиняют в нечестии... кто нас хоть в малом послушается, сделает по-нашему, — тому гонение и великая мука... а если не соглашусь — пагуба душе и разорение царству... все же, что было нам по нраву и успокаивало, то умалялось». И наоборот: «...если и последний из его советников обращается ко мне с надменной и грубой речью, не как к владыке и даже не как к брату, а как к низшему, — то это

---

<sup>20</sup> Там же. С. 227.

<sup>21</sup> Там же. С. 229.

<sup>22</sup> Там же. С. 227.

<sup>23</sup> Там же. С. 227, 229.

<sup>24</sup> Там же. С. 229.

хорошим считается у них... а если кто раздражит нас или принесет какое-либо огорчение, — тому богатство, слава и честь... все, что было нам враждебно, умножалось»<sup>25</sup>.

Не этого ожидал от своих советников Иван Васильевич, поставленный православным царем, как тогда считалось, самим Богом Отцом, который не мог ошибаться в своем выборе и решении. Естественно, что его оценка Избранной рады радикально отличалась от оценки А. Курбского. Суммируя свои упреки и выделяя политическую суть их, он так определял цель, которую преследовала Избранная рада: «...в том-то причина и суть всего вашего злобесного замысла, ибо вы с попом решили, что я должен быть государем только на словах, а вы бы с попом — на деле»<sup>26</sup>. С горечью и сарказмом в отношении своих «советников» он констатирует: «Вот какое тогда сияло православие!»<sup>27</sup> Такова была участь молодого и неопытного царя во враждебном лично ему и его царству окружении.

Эти солидарные свидетельства кн. А. Курбского и царя Ивана Васильевича о формировании и деятельности Избранной рады важны для нас тем, что они, будучи независимыми по происхождению, взаимно подтверждают достоверность приводимых оппонентами фактов. Различия в оценках понятны и служат дополнительным аргументом достоверности их свидетельств. Это обстоятельство дает нам основание с доверием относиться и к той части информации, сообщаемой Курбским или царем Иваном Грозным, которая не получает у оппонента ни подтверждения, ни опровержения.

Итак, кн. А. Курбский и царь Иван Васильевич достаточно ясно и вполне согласно проясняют вопрос о возникновении Избранной рады, о том **кто** и **как** формировал («избирал») эту «раду». Возникает вопрос: **для чего создавали Избранную раду? Какую цель перед ней ставили? Какой политический и исторический смысл имела ее деятельность?**

Поскольку царь Иван Васильевич в это время совсем еще не был самодержцем, то, следовательно, Избранная рада не предназначалась **для ограничения самодержавной власти царя**. Поэтому ее нельзя рассматривать как предложение некоей демократической альтернативы развития русского общества и государства.

Вопрос о целях, преследуемых Избранной радой, А. Курбский сводил к стремлению предотвратить зло, *потенциально исходящее*

---

<sup>25</sup> Там же. С. 53.

<sup>26</sup> Там же. С. 37.

<sup>27</sup> Там же. С. 53.



от царя, с детства обремененного всяческими недостатками и не способного править как следует, т.е. к личностному фактору. Царь Иван Васильевич указывал на то, что ее деятельность вела не только к **захвату его власти, но и к реставрации порядков, существовавших в далеком уже прошлом.**

Он писал Курбскому: «...вы не отказались от своих коварных привычек, снова вернулись к прежнему и начали служить нам не честно, попросту, а с хитростью»<sup>28</sup>. **Кто такие «вы» и к чему** они могли **«вернуться»?** В письме Курбскому сам царь проясняет этот вопрос: «...вы с попом Сильвестром и Алексеем Адашевым и со всеми своими родичами хотели видеть под ногами своими всю Русскую землю... не хотели быть под моей властью... не только не захотели повиноваться мне и слушаться меня, но сами мною владели, захватили мою власть и правили, как хотели, а меня отстранили от власти: на словах я был государь, а на деле ничем не владел»<sup>29</sup>.

Перед нами, безусловно, акцентировка личного момента в дискуссии о том, кому должна принадлежать власть в государстве. Однако необходимо учесть, что в существовавшей тогда в России политической системе личный аспект относится к государю, облеченному царской властью, т.е. «Богом данному» **государю-царю**, являющемуся центральной фигурой общественно-политической системы и высшей, ключевой ее точкой. Отстранение его от власти не позволяло ему выполнять задачи, возложенные на него, как считалось, самим Богом. Непротивление такому злу, согласно представлениям того времени, было чревато **лично** для Ивана Васильевича самыми тяжелыми последствиями. Личный аспект в этом случае оказывается неразрывно связанным с политическим, поэтому абсолютизировать его, сводя все к борьбе за власть, означает встать на путь игнорирования политической составляющей этой дискуссии.

Поэтому критика царем деятелей Избранной рады, даже из-за его личных обид, оказывалась неразрывно связанной с двумя важнейшими политическими проблемами. Во-первых, с состоянием и перспективами социально-политического развития Московского государства и русского православного царства, во-вторых, с выяснением вопроса о сущности и характере царской власти, о ее прерогативах и границах как в связи с правами Ивана Васильевича на царство, так и вне зависимости от ее носителя, т.е. в принципиальной постановке вопроса.

---

<sup>28</sup> Там же. С. 51.

<sup>29</sup> Там же. С. 81.

В вопросах, относящихся к оценке состояния и перспектив развития русского государства, царь Иван Васильевич объективно выступал не только в защиту своего полученного от предков государева и царского достоинства, но и достигнутого к середине XVI в. уровня социального и политического развития России. Для него важно было не допустить попятного движения в корыстных интересах слабеющей феодальной аристократии прежней формации.

Указывая на связь захвата государевой власти Избранной радой и преследуемых ее деятелями социально-экономических целей, он писал кн. Курбскому: «И так мало-помалу это зло окрепло, и стали вам *возвращать вотчины и города, и села*, которые были *отобраны* от вас *по уложению нашего деда*, великого государя, и которым не *надлежит быть у вас*, и *те вотчины*, словно ветром разметав, *беззаконно роздали*, нарушив уложение нашего деда, и *этим привлекли к себе многих* (полужирный шрифт и курсив наш. — В.С.) людей»<sup>30</sup>. Последний упрек подтверждается Курбским, писавшим о поощрении своих сторонников, превращенных в советников царя, «движимым... и недвижимым имуществом»<sup>31</sup>. Царь также упрекал Курбского и его единомышленников за «желание править теми городами, где вы находитесь», эта практика приводила города к «разорению»<sup>32</sup>.

Речь, таким образом, шла не только о неэффективности управления, но и о перераспределении вотчинной собственности — изъятия ее из рук государя-царя и возвращения в руки феодальной аристократии, утратившей ее в процессе объединения Русских земель московскими князьями и образования единого, централизованного русского государства. Прогрессивными эти меры Избранной рады назвать нельзя.

Благодаря солидарности в описании деятельности Избранной рады Курбским и царем Иваном Васильевичем обвинения последнего, направленные в ее адрес, невозможно принять как голословные, незаслуженные. К тому же они получают подтверждение еще от одного независимого источника — Генриха Штадена, описавшего порядки того времени в органах государственного и местного управления. Приведем наиболее важные для нас фрагменты его рассказа.

«Как эти военачальники, так и другие, им подобные, бывали правителями, воеводами или наместниками в особых об-

---

<sup>30</sup> Там же. С. 51.

<sup>31</sup> Там же. С. 229.

<sup>32</sup> Там же. С. 37.

ластях с городами — “уездах” и сменялись каждые два года. И все их прегрешения, преступления, постыдные дела, всякое людодерство и насилие — все, что причинили они купцам и мужикам, да и забыли! — все это выносили наружу те, кто приходили им на смену...

На **Казенном дворе** сидели... Они получали все деньги — доходы страны — из других приказов и опять пускали их из казны, каждый по своему усмотрению. Всячески *утягивали они от простонародья третью деньгу и хорошо набили свою кошну*... В **поместном приказе** сидели... Оба они хорошо набили свою кошну, ибо *им одним была приказана раздача поместий: половину нужно было у них выкупать, а кто не имел, что дать, тот ничего и не получал*... в **приказе Большой Казны**. *Деньги*, поступавшие из других городов и уездов, здесь уплачивались и *взвешивались так, что* всякий раз *1/50 часть оказывалась в утечке еще до записки*. При выплате *же из приказа не хватало уже 1/10 части*... Так эти “великие господа” добывали себе деньги <...> В **приказе**, где **прочитывались все челобитья** (возглавляемым “ангелоподобным” А. Адашевым!!! — В.С.), **пожалованные и подписанные великим князем, получал свою подписную челобитную тот, у кого были деньги**. А если какой-нибудь посадский или простой **человек** не имел денег, то не *мог он найти и управы прежде, чем не заплатит*. Только тогда челобитья подписывались и вычитывались <...> в **Посольском приказе**... проделывались *такие же штуки*, как и в других приказах <...> Таковы, коротко говоря, были знатнейшие **приказы**. В **других** дело шло тем же порядком <...> **Все эти князья, великие бояре-правители, дьяки, подьячие, чиновники и все приказчики были связаны и сплетены один с другим, как звенья одной цепи**.

И если кто-нибудь из них так тяжело грешил, что заслуживал смерти, то митрополит (Макарий. — В.С.) кошной [своей] мог освободить его и пустить на все четыре стороны. Если кто **разбойничал, убивал и грабил**, а потом с добром и деньгами бежал в **монастырь**, то в монастыре был он свободен от преследования, что на небе, даже если он покрал казну великого князя или в разбое на **большой дороге** взял то, что принадлежало казне великого князя ...

Так управляли они при всех прежних уже умерших великих князьях. **Некоторые** [из последних] заводили, было, **опричные порядки** (!!! — В.С.), но из этого ничего не выходило. *Также повелось и при нынешнем великом князе* (полужирный шрифт и курсив наш. — В.С.)»<sup>33</sup>.

<sup>33</sup> Штаден Г. Записки немца-опричника. М., 2002. С. 36—43.

Таким образом, Избранная рада, прикрываясь авторитетом управляемого ими царя, продолжала ту же деятельность, которую феодальная аристократия вела прежде, обогащая себя, и отказываться от которой она не желала. Эти усилия свидетельствуют не только о ее стремлении воспрепятствовать прогрессивным социальным тенденциям, связанными с развитием централизованного русского государства и Московского царства, но и о попытке повернуть развитие российского общества и государства вспять — к временам феодальной раздробленности. Следовательно, они были не только консервативными, но и реакционными. Для достижения желаемого результата требовалось, во-первых, ослабить центральную власть в государстве, не допустить установления царского самодержавия и, во-вторых, усилить экономические и политические позиции крупнейших семейных кланов феодальной аристократии, жаждавших исторического реванша за поражение своих предков в борьбе с московскими князьями. Используемые ими методы вполне соответствовали их целям.

Другому важнейшему политическому вопросу, вызывавшему борьбу с Избранной радой — о царской власти, — царь Иван Васильевич также уделял большое внимание, поскольку лично был заинтересован в его прояснении. Дело в том, что политическая система царского самодержавия находилась в стадии становления, процесс формирования его концепции еще не завершился. Обязанности царя, сформулированные церковными авторитетами, хотя и в общем виде, были достаточно определены. Вопрос о правах царя по отношению к подданным, к Церкви такой ясности еще не имел. В параллельно развивавшихся церковной и светской концепциях царской власти этот вопрос решался различно. Проблемы, возникшие в отношениях царя с Избранной радой, сыграли для него роль стимула, побуждавшего обратиться к разработке варианта светской концепции царской власти, опиравшейся на непререкаемый авторитет Бога Отца.

Прежде всего ему требовалось обосновать свое законное право на царскую власть, а также аргументировать правильность своего представления о ее сущности и прерогативах. Аргументируя свое право на царское достоинство, он писал Курбскому, что «Бог дает власть тому, кому захочет <...> Разве я похитил престол или захватил его через войну и кровопролитие? По божьему изволению с рождения был я предназначен к царству... меня *отец благословил на государство*; на царском престоле и вырос»<sup>34</sup>. Бог, как тогда считалось, свою волю проявил в том,

---

<sup>34</sup> Памятники... С. 81.

что послал Василию III, почитавшемуся в русском государстве царем, сына Ивана.

Как видно, свои личные права на самодержавную царскую власть он обосновывал не решением и благословлением руководства Русской православной церкви или волей феодальной аристократии, а принадлежностью к царскому роду и волей Бога. Так царь Иван Васильевич преодолевал покушение Церкви на контроль царской власти, не вступая в противоречие с церковной доктриной, и отводил претензии феодальной аристократии (прежде всего князей-Рюриковичей) на роль фактического соправителя государя или судьбы его деятельности. Такая постановка вопроса о праве на **царское достоинство** давала ему основание считать, что он как *Богом данный царь, обладает неотъемлемыми никем из смертных правами, необходимыми для выполнения Божией воли*, и поэтому *ответственен только перед ним*.

Иначе говоря, условием выполнения богом возложенных на него обязанностей является самодержавная власть. В данной системе взглядов преступление Избранной рады состояло в том, что она, мешая царю выполнять стоящие перед ним задачи, нарушала волю Бога. Страшнее преступления быть не могло! Царь во что бы то ни стало должен был предотвратить его, чтобы не стать его соучастником. Наиболее страшное преступление перед Богом царь Иван Грозный усматривал в деятельности попа Сильвестра, стремившегося изменить самое устройство и характер Московского царства.

Из переписки царя Ивана Васильевича с кн. Курбским, а также из приписки к основному тексту Царственной книги, автором которой считается царь Иван Грозный, можно заключить, что между ведущими фигурами Избранной рады существовало определенное разделение труда. Курбский и К° являлись вдохновителями, заказчиками ее работы, а также основными потребителями ее результатов. Вместе с Адашевым они занимались вопросами текущей политики. Сильвестр был не только воспитателем молодого царя, но и своего рода идеологом Избранной рады, что представляется естественным, так как практически вся проблематика царской власти относилась к ведению Церкви и разрабатывалась ее представителями. Именно на этом поприще он и допустил, как считал царь, свой самый тяжкий грех — прямое нарушение ясно выраженной воли Бога Отца.

В приписке к основному тексту Царственной книги говорится, что Сильвестр *«всякия дела и власти святительския и царския правяше*, и никто же смеяше ничтоже сътворити не по его

велению, и *всеми владыше, обема властми, и святительскими и царскими, якоже царь и святитель* (полужирный шрифт и курсив наш. — В.С.)...». Р.Г. Скрынников, приведя эту цитату, справедливо обращает внимание на то, что «Иван IV умалчивает о правительственном значении Адашева, выдвигая на первый план фигуру Сильвестра как единоличного правителя государства», и делает вывод, что он говорит о попытке Сильвестра сосредоточить в своих руках государственную власть<sup>35</sup>. С последним утверждением согласиться нельзя уже потому, что и Курбский, и царь признавали, что в определенный момент царь Иван Васильевич **уже был отстранен** от дел управления государством деятелями Избранной рады. Кроме того, в данном тексте *трижды* сказано о других властях: о **святительской и царской** власти! Р.Г. Скрынников, почему-то игнорируя это, фактически ставит знак равенства между государевым делом и царским делом. Но обязанности царя не только шире государевых, но и лежат в несколько иной плоскости. Кроме того, он умалчивает о святительском деле, отличном и от государева, и от царского.

Царь Иван Васильевич упрекает Сильвестра за **фактическое сосредоточение в своих руках двух разных типов власти**: во-первых, **царской** (а не *государевой*) власти и, во-вторых, **святительской** власти (фактически высшей в Московской митрополии). Значит, его упрек Сильвестру нельзя свести к стремлению последнего отстранить царя от государственной власти, к попытке самому «поругать» государством. Царь Иван Грозный бросает Сильвестру гораздо более серьезное и тяжелое обвинение — **стремление изменить сам принцип организации власти в Московском царстве**, поскольку он предлагал *цезаре-папизм* как принцип построения московского царства (царь — глава и светской, и церковной власти), заменить на принцип *папо-цезаризм* (глава Церкви является также главой государства). Поскольку дело касается изменения принципа организации государства, то это уже не *государственный переворот в рамках существующего государства*, а **переворот государства!**

Принцип папо-цезаризма лежит в основе Ватикана (Папа Римский является главой светской власти). Очевидно, эту схему сочетания церковной и светской власти Сильвестр считал более целесообразной и для Московского царства. Возможно, к таким мыслям его, выходца из Новгорода Великого, подталкивали политические традиции бывшей Новгородской республики, в которой в XV в. архиепископ Новгородский являлся ключевой фигурой

---

<sup>35</sup> См.: Скрынников Р.Г. Царство террора. С. 122.

в государстве (фактически был главой Совета господ и республики, ведал казной, внешней политикой, мог судить и т.д.). Связывать с этим принципом какие-либо обретаемые или упущенные возможности демократизации русского государства XVI в. не приходится. Перед Богом все — рабы, хотя и находящиеся на разных ступеньках социальной иерархической лестницы.

Отстаивая правомерность сохранения существующей системы государственной власти в Московском царстве, царь Иван Грозный прибегал к аргументам, которые находил в Библии, что было естественно для верующего. В литературе это его стремление часто оценивается как демагогический прием человека, обуянного жаждой власти. В результате из системы факторов, обусловивших поведение и политику царя Ивана Васильевича, исключается важнейший из них — религиозный, определявший в то время всю систему его моральных ориентиров, ценностей и через них влиявший на его взгляды, поступки, политику. Такой подход к оценке личности царя Ивана Грозного и его политических взглядов, на наш взгляд, ошибочен.

Принципиальную установку для формирования своей концепции царской власти царь Иван Грозный (т.е. «Великий», «Божественный»<sup>36</sup>) находит в тексте Библии, повествующем о решении Бога разделить царскую власть над народом («он поставил владеть ими одного царя — Моисея») и священническую власть («священствовать же приказал» Аарону). Царю Моисею была **отдана вся полнота власти**, она не была разделена между «многими управителями», т.е. **он стал самодержавным царем**. А Аарону было **запрещено «заниматься мирскими делами»**<sup>37</sup>. Царю дано право властвовать над людьми, а священнику — запрещено и мечтать об этом! Таким образом, царь-самодержец не был поставлен под контроль священников, иначе говоря, Бог Отец запретил, во-первых, *организовывать царство на принципах папо-цезаризма* и, во вторых, *посягать священникам на прерогативы государя-царя*. Аарон, нарушив этот запрет вторжением в «мирские дела», «отвел людей от Бога», т.е. нанес чудовищный вред своему народу и делам Бога. В соответствии с Библией царь Иван Грозный делает вывод: «...не подобает священнослужителям братья за дела правления»<sup>38</sup>.

---

<sup>36</sup> Панченко А.М., Успенский Б.А. Иван Грозный и Пётр Великий: концепции первого монарха // Труды Отдела древнерусской литературы. Т. XXXVII. Л., 1983. С. 70—71.

<sup>37</sup> Памятники... С. 35.

<sup>38</sup> Там же. С. 37.

Отметим также, что царь Иван Грозный фиксирует здесь важный для его концепции царского самодержавия факт: священнический сан не **гарантирует** его носителю нарушения воли Бога, точного следования его указаниям. Не безгрешным оказалось священничество перед Богом! Вторжение его в сферу царских полномочий приносит вред народу, поскольку за чужую вину он оказывается в положении «козла отпущения»<sup>39</sup>.

Поэтому царь считал, что Сильвестр, уподобляемый в его преступлении Аарону, мог принести православному люду Московского царства самую большую опасность, какую только можно себе представить. А отвечать перед Богом за это там, на том свете, придется ему как царю. Полагаю, что вне этих представлений, которыми руководствовался царь Иван Грозный, абсолютно невозможно понять ни его поступков, ни его политики в это время и позднее, в том числе и резкое осуждение любых попыток фактического отстранения его от реальной власти (от советов и советников он не отказывался!).

Царь был лишь против того, чтобы люди Церкви (священники) входили в дела государства, а светские лица, не облеченные соответствующим доверием Бога, покушались на прерогативы самодержавного царя. В письме Курбскому он так ставит вопрос: какой вариант управления государством более логичен и соответствует интересам царства? Такой, при котором «царство находится в руках попа-невежды и злодеев-изменников», «когда поп и лукавые рабы правят», а Богом поставленный «царь им повинуется», являясь «только по имени и по чести царь, а властью нисколько не лучше раба»? Или такой, при котором «невежда вынужден молчать, злодеи отражены и царствует Богом поставленный царь», что плохого в том, что он «управляет и владеет царством, а рабы выполняют приказания? Зачем же и самодержцем называется, если сам не управляет?»<sup>40</sup>

Свою позицию в этом вопросе Иван Грозный подкрепляет также ссылкой на исторический опыт: погибали те страны, в которых «при многоначалии и многовластии... цари были послушны епархам и вельможам», «нигде ты не найдешь, чтобы не разорилось царство, руководимое *попами*», как, например, *греческими*, «погубившими царство и предавшимися (курсив наш. — В. С.)

---

<sup>39</sup> Отсюда мог следовать вывод: наказывать народ, если он оказался втянутым в дела противные Богу, можно и нужно. Возможно, что часть жертв опричнины из представителей Церкви и социальных низов была связана с такими представлениями и примером.

<sup>40</sup> Памятники... С. 37.



туркам»<sup>41</sup>. Как видно, не только в далекой библейской, но и в близкой ему истории он видел и отмечал факты предательства священниками воли и установок своего Бога. Получается, что царь, следующий установкам Бога, является более надежной опорой Богу, чем Церковь, руководители которой могут отступаться от него и предать его (Моисей не нарушал его воли, а Аарон нарушил ее). Вывод напрашивается сам собой: московский царь должен контролировать (патронировать) Русскую православную церковь, а не она его.

Этими представлениями и оценками руководствовался царь Иван Грозный, выступая против попа Сильвестра и его сторонников из Избранной рады. Поэтому он был преисполнен готовности выстраивать управление царством, врученным ему Богом, в соответствии с этими (данными им) установками. Это было естественно. «На дворе» — XVI век. Иного от православного царя в то время невозможно было ожидать.

Опираясь на текст Библии, царь Иван Грозный решал вопрос о праве карать по своему усмотрению за преступления, направленные прямо или косвенно против воли Бога. Существовавшие ограничения этого права, касавшиеся представителей боярско-княжеской аристократии и людей Церкви, опирались на традиции (казнь бояр только с разрешения Боярской думы, церковный суд) и церковную концепцию царской власти (царь подконтролен Церкви и судим ею в случае признания его царем-мучителем). Деятели Избранной рады настаивали на ограничении царской власти по примеру власти святительской (т.е. отказывали ему в праве применять смертную казнь в отношении феодальной аристократии и представителей Церкви). Царь со своей стороны обосновывал недопустимость такого ограничения и показывал несостоятельность используемой ими аргументации.

Он писал, что нельзя смешивать отшельничество, монашество, священническую власть и царское правление, поскольку методы и способы, используемые ими, сообразны стоящим перед ними задачам, которые различны. Поэтому государю-царю нельзя навязывать те методы и способы решения задач, которые использует Церковь. Этим он обосновывал, с одной стороны, неправомерность распространения правил, установленных для церковной власти, на власть царя, а с другой — никем не ограничиваемое право царя судить и наказывать любого по своей воле, объективно соответствовавшей воле Бога. Царь писал Курбскому: «Царской же власти позволено действовать страхом и запрещением и

---

<sup>41</sup> Там же.

обузданием и строжайше обуздать безумие злейших и коварных людей<sup>42</sup> <...> Уразумей поэтому разницу между царской и священнической властью!»<sup>43</sup>.

По мере взросления молодого царя и осознания им опасности проводимой Избранной радой политики и для него лично, и для его царства она стала встречать с его стороны все возрастающее сопротивление. Мы не знаем, когда точно, но он сам или под воздействием людей из его доверенного окружения (например, родственники жены) осознал, что у него украли власть и используют ее против него же. Представления о самодержавии царя как богоугодной и целесообразной форме правления были весьма распространены и в обществе, и в церковной среде. Кроме того, на мысли о необходимости быть не только формальным, но и фактическим правителем могли подталкивать нормы, закрепленные в Домострое, из которых следовало: советники советниками, а за грехи подвластных домочадцев отвечает перед Богом отец семейства, если он не пытался предотвратить их. Царь — живой Бог — почитался отцом по отношению к своим православным подданным.

Осознание царем Иваном Васильевичем этой своей ответственности должно было подталкивать его к возвращению утраченной власти и найти свое отражение в действиях, во-первых, самостоятельных и, во-вторых, объективно направленных против интересов социально-политических сил, представленных в Избранной раде. Такие действия проявились у него уже в начале 1550-х гг. В 1551 г. был принят ряд новых положений, ограничивавших право суздальских и ряда других князей распоряжаться собственными вотчинами, которые вряд ли можно оценить как выгодные княжеской аристократии, представленной в Избранной раде<sup>44</sup>. Являются ли они проявлением освобождения царя от их влияния? Возможно. Известно, что ко времени своей болезни (весна 1553 г.) царь относил не начало конфликта с Избранной радой, а уже ее усиление<sup>45</sup>. Он сам утверждал, что ко времени покорения Казанского и Астраханского ханств Избранная рада

---

<sup>42</sup> Так было сформулировано положение, которое легло в основу одного из важнейших условий согласия Ивана Васильевича вернуться к исполнению функций государя (и царя): «...своих изменников, которые измены ему, государю, делали и в чем ему, государю, были непослушны, на тех опала своя клас-ти, а иных казнити и животы их и статки имати» (Полное собрание русских летописей. Т. XIII. СПб., 1906. С. 394).

<sup>43</sup> Памятники... С. 37.

<sup>44</sup> См.: *Скрынников Р.Г.* Царство террора. С. 104, 105.

<sup>45</sup> Памятники... С. 81, 83.

утратила прежнее влияние и значение<sup>46</sup>. Об этом же свидетельствует и история подготовки и проведения земской реформы в 1555—1556 гг., заинтересованность царя в которой очевидна, а заинтересованность деятелей Избранной рады — сомнительна.

Реформы середины 1550-х гг. являются одним важнейших событий царствования Ивана Грозного. Их подготовку и проведение, как правило, связывают с Избранной радой, прежде всего с деятельностью А. Адашева. Царь, оказывается в это время был хорош уже тем, что не мешал последнему в этом благом деле. Проведенный Р.Г. Скрынниковым анализ истории подготовки отмены кормлений (точнее, упорядочения, регламентации их) в ходе земской реформы (1555—1556 гг.) привел его к выводу, что подобная картина не соответствует действительности. Он отметил, что инициатива проведения реформ исходила от царя Ивана Грозного, а Адашев был простым исполнителем его воли: сначала была выражена «воля самодержца», «облеченная» либо в устное распоряжение, либо «в форму законодательного акта». «Адашеву достаточно было получить устное “царское повеление”, чтобы начать дело», «при проведении реформы Адашев следовал царским предначертаниям». Зафиксировал он и активную роль Боярской думы<sup>47</sup>. Р.Г. Скрынников практически лишает Адашева лавров главного реформатора этого времени: он, получающий указания от царя, решавшего проблемы с Боярской думой, принимает их к исполнению, руководствуясь царскими распоряжениями. Он выполняет важные функции. Но не более того. Р.Г. Скрынников также обращает внимание на свидетельство А. Курбского, писавшего, что Адашев в это время был «“царев” “согласен” (следовал его предначертаниям и “повелениям”»<sup>48</sup>. Иначе говоря, Адашев был согласен с царем, а не царь соглашался с предложениями Адашева. *Ясно, кто в доме хозяин!*

Для нас важно отметить, что отмена кормлений была прямо направлена против того положения дел, которое царь Иван Грозный в письме Курбскому связывал с деятельностью Избранной рады (управление городами, «где вы находитесь», ведет к их «разорению»)<sup>49</sup>. С учетом этого упрека невозможно всерьез принять утверждение, что инициатива отмены кормлений исходила от Избранной рады. То же можно сказать и о других принимавшихся в это время мерах, направленных на установление нового или бóльшего порядка в вопросах обеспечения дворян землей

---

<sup>46</sup> Там же. С. 63.

<sup>47</sup> Скрынников Р.Г. Царство террора. С. 102—103.

<sup>48</sup> Там же. С. 120.

<sup>49</sup> Памятники... С. 37.

и несением ими службы<sup>50</sup>. Злоупотребления властью со стороны кормленщиков и руководителей приказов могли скорее настраивать дворян и население городов против них лично, чем против царя. Следовательно, он от этих реформ должен был выигрывать больше, чем Избранная рада и социально-политические силы, стоявшие за ней.

Игнорирование активной роли царя Ивана Грозного в подготовке и проведении этих реформ и отнесение их почти исключительно на счет Избранной рады приводит, по нашему мнению, к серьезному искажению как представлений о самом царе и его деятельности в этот период, так и о деятельности Избранной рады, а также о связи этих реформ с последующим периодом, связанным с опричниной. Периоды Избранной рады и опричнины в его царствовании обычно противопоставляются как антиподы. История конфликта царя с Избранной радой проливает свет на существующие причинно-следственные связи между ними. Практическая деятельность Избранной рады, ее последствия, с одной стороны, борьба царя с ней, очевидно, трудная и длительная, с неизбежностью подводили его к выводу о необходимости использования чрезвычайных мер управления, принявших форму опричнины<sup>51</sup>. В этом случае опричина оказывается отнюдь не плодом морально-психологических дефектов царя, как ее часто представляют. Она предстает закономерным результатом кризиса развития российского общества и государства, связанного с трудностями перехода к новой, более высокой фазе феодальных отношений.

Завершался длительный процесс становления огромного русского государства, выраставшего в процессе объединения княжеств, управлявшихся как собственное хозяйство князей. Формировались представления о княжеской (вотчинной) и государственной собственности, о различном их предназначении и использовании в интересах и государя, и государства. Менялась социальная структура феодального класса, в быстрорастущем дворянстве и распространяющейся поместной системе государь получал новые, более надежные точки опоры для своей власти. Это вело к изменению баланса сил между ним и прежней феодальной аристократией. Царское достоинство было сопряжено с необходимостью для государя, его обладателя, проявлять заботу не только о близких ему социальных верхах общества, но

---

<sup>50</sup> См.: *Скрынников Р.Г.* Царство террора. С. 103—104.

<sup>51</sup> Сказанное, конечно, не исключает других причин введения опричнины в том числе измены воевод, смерть царицы Анастасии, влияния царицы Марии и др.

и о его социальных низах. Такая задача, поставленная именем Бога<sup>52</sup>, требовала от царя подняться над своим прежним узким, княжеским интересом и увидеть свой интерес как государственный, а государственный воспринимать как свой. Очевидно, отсюда берет свое начало социальная политика московских государей-царей. Это позволяло ему шире взглянуть на мир и на себя в этом мире. Царь выигрывал от этого, поэтому ему было проще переходить от старых порядков к новым. Те же социальные силы (старая феодальная аристократия), для которых укрепление централизованного государства и позиций царя в нем означало окончательную утрату прежних позиций в обществе и государстве, как могли сопротивлялись новым прогрессивным тенденциям. Их можно понять. Нужно ли их оправдывать и идеализировать как борцов с деспотией? Не думаю.

Подведем итоги и сделаем выводы.

Целевая установка и практическая деятельность царя Ивана Грозного вели к усилению русского централизованного государства благодаря установлению царского самодержавия. Объективно они учитывали историческое своеобразие социально-экономического и политического развития русского государства, общества и народа.

Целевая установка и практическая деятельность **Избранной рады**, наоборот, вели к ослаблению русского централизованного государства, к демонтажу формирующегося Московского царства, к реставрации государственного устройства и социально-политической практики позднего этапа периода феодальной раздробленности. Они соответствовали интересам находящихся в глубоком кризисе кланов феодальной аристократии прежней эпохи, стремившихся к историческому реваншу. Следовательно, они вступали в конфликт с объективными законами истории и закономерностями развития своего народа, общества и государства.

Последствия подобного движения вспять, как и их трагические социально-экономические и политические последствия для народов в мировой истории хорошо известны. Их необходимо учитывать при разработке проблем учреждения царем Иваном Грозным опричнины и перехода к опричной политике. Возни-

---

<sup>52</sup> Чин венчания великим князем и царем Дмитрия Ивановича в 1498 г.: «...воззри от святости Твоей на верного раба Твоего Дмитрия, которого Ты избрал возвысить царем над святыми Твоими народами... да судит он народ в правде, и да дарует правду бедным, и да сохранит сыновей бедных, и да наследует затем царствие небесное» (*Герберштейн С.* Записки о Московии. М., 1988. С. 80—81).

кающая в этой связи проблема «социальной цены», которую обществу, с одной стороны, пришлось бы заплатить за реализацию Избранной рады, а, с другой стороны, которую оно заплатило за реализацию программы царя Ивана Грозного, выходит за рамки данной темы. Однако отметим, что ее решение связано со следующим выбором:

— либо предельное напряжение всего общества в процессе политического подавления реакционных сил ради обеспечения движения страны в направлении, объективно соответствующего прогрессивной тенденции развития общества и государства;

— либо политически менее напряженное движение вспять, к порядкам, более отвечающим интересам части феодальной аристократии, платой за которое неизбежно стали бы тяжелый кризис общества, ослабление государства и как следствие — поражения в войнах, возможная утрата части территории, независимости. В итоге — безвременная гибель части населения, значительно большей всех жертв опричнины. Никогда слабеющий и утрачивающий свою организованность народ не избегал подобной участи, если его трудовые ресурсы или земля, на которой он жил, представляла хоть какой-то интерес для его более сильных соседей.

Политическую программу царя Ивана Грозного нельзя сводить к опричнине, хотя и органично вписанной в нее, но вызванной к жизни чрезвычайными обстоятельствами. Взятая в целом, его политическая программа являлась исторически прогрессивной, а потому предпочтительней для страны, чем программа Избранной рады, которая могла на длительное время погрузить Россию в пучину междоусобных войн и затруднить ее развитие.

Время Избранной рады стало последней фазой «боярского правления», «последней контратакой» социальных и политических сил, желавших возвращения к прежним социально-политическим порядкам, свойственным для позднего этапа феодальной раздробленности<sup>53</sup>. Пресек эту попытку царь Иван Грозный с помощью опричнины, идеологическая подготовка которой во многом стимулировалась деятельностью Избранной рады.

Благодаря чрезвычайным политическим мерам (опричнина как своеобразная антикризисная система управления государством), вынужденно принятым царем Иваном Грозным в условиях развивавшегося тяжелого политического кризиса власти, была

---

<sup>53</sup> Сказанное, конечно, не означает, что деятельность Избранной рады следует оценивать исключительно негативно, но и идеализировать ее, игнорировать объективную направленность ее деятельности, тоже нельзя.

предотвращена своего рода «феодалная контрреволюция» и обеспечена возможность поступательного развития России в направлении, совпадающем с основной тенденцией социально-экономического и политического развития человечества.

Полагаю, что именно в предотвращении такой перспективы развития русского государства и общества состоит неоценимая историческая заслуга царя Ивана Васильевича Грозного перед Россией, искупающая все его ошибки и все тяготы, которые во время его царствования легли на плечи наших далеких предков. Недаром русский народ в своих исторических преданиях сохранил о нем память как о царе суровом, но справедливом, ассоциировавшем свои интересы с ним, а не с его врагами.

### Список литературы

*Альшиц Д.Н.* Иван Грозный: известный и неизвестный: от легенд к фактам. СПб., 2005.

*Герберштейн С.* Записки о Московии. М., 1988.

*Ельянов Е.М.* Иван Грозный — созидатель или разрушитель? Исследование проблемы субъективной интерпретации истории. М., 2004.

*Зимин А.А.* Реформы Ивана Грозного. М., 1960.

*Зимин А.А., Хорошкевич А.Л.* Россия времен Ивана Грозного. М., 1982.

История СССР с древнейших времен до наших дней. Т. II. М., 1966.

*Карамзин Н.М.* История государства Российского. Кн. II. Т. VIII. М., 1989.

*Ключевский В.О.* Курс русской истории. Соч. Т. II. Ч. 2. М., 1957.

*Кобрин В.Б.* Иван Грозный. М., 1989.

*Кобрин В.Б.* Иван Грозный: Избранная рада или опричнина? // История отечества: люди, идеи, решения: Очерки истории России IX — начала XX в. М., 1991. С. 150—162.

*Носов Н.Е.* Становление сословно-представительных учреждений в России (изыскания о земской реформе Ивана Грозного). Л., 1969.

Памятники литературы древней Руси. Вторая половина XVI века. М., 1986.

*Панченко А.М., Успенский Б.А.* Иван Грозный и Пётр Великий: концепции первого монарха // Труды Отдела древнерусской литературы. Т. XXXVII. Л., 1983.

*Платонов С.Ф.* Лекции по русской истории профессора Платонова. Читанные в 1898—99 учебном году на Высших женских курсах в императорском С.-Петербургском университете и в Военно-юридической академии. Выпуск II. СПб., 1899.

*Покровский М.Н.* Избранные произведения. Кн. 1. М., 1966.

Полное собрание русских летописей. Т. XIII. СПб., 1906.

*Сахаров В.А.* Царь Иван Васильевич Грозный: Дискуссионные вопросы истории становления личности царя // Вестн. БИТС (Башкир-

ского института социальных технологий). Сер. Обществ. науки. 2009. № 4 (4). С. 8—22.

*Скрынников Р.Г.* Иван Грозный. М., 1975.

*Скрынников Р.Г.* Царство террора. СПб., 1992.

*Скрынников Р.Г.* Великий государь Иоанн Васильевич Грозный: В 2 т. Смоленск, 1996.

*Скрынников Р.Г.* Василий III. Иван Грозный. М., 2008.

*Соловьёв С.М.* История России с древнейших времен. Кн. III. М., 1960.

*Фроянов И.Я.* Драма русской истории: На путях к опричнине. М., 2007.

*Штаден Г.* Записки немца-опричника. М., 2002.



## РЕЦЕНЗИИ, РЕФЕРАТЫ, ОБЗОРЫ

**Л.Ю. Пахомова**

### **ХII МЕЖДУНАРОДНАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ «ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ: РОССИЙСКАЯ ФЕДЕРАЦИЯ В СОВРЕМЕННОМ МИРЕ»**

С 29 по 31 мая 2014 г. на факультете государственного управления Московского государственного университета имени М.В. Ломоносова проходила ХII Международная конференция «Государственное управление: Российская Федерация в современном мире».

Организаторы конференции предложили ее участникам обсудить широкий спектр проблем, которые отметили что, в ходе своей работы они не только выявили новые интересные факты, но и нашли новые интерпретации, позволившие развернуть научное и практическое мышление. Конференция является продуктивным способом взаимодействия между исследователями, экспертами аналитиками и государственными служащими, исследовательской сферой и практикой государственного управления. Диалог ученых и государственных служащих становится одним из условий совершенствования российской государственной системы.

**Ключевые слова:** конференция, наука, МГУ имени М.В. Ломоносова, государственное управление.

The 12<sup>th</sup> Annual International Conference “Public Administration: the Russian Federation in the Modern World” was held in Moscow (Russia) on May 29<sup>th</sup>—31<sup>st</sup>, 2014.

Chairman of the organizing committee, Rector of Lomonosov Moscow State University, Full member of the Russian Academy of Sciences Viktor Sadovnichiy and Dean of the School of Public Administration (Lomonosov Moscow State University), Chairman of Education Committee in the State Duma Vyacheslav Nikonov welcomed the participants. The panel discussion was attended by Head of Internal Policy of Presidential Administration of the Russian Federation Oleg Morozov and President of the Center on Global Interests (Washington, USA) Nikolai Zlobin.

---

*Пахомова Лидия Юрьевна* — кандидат исторических наук, научный сотрудник факультета государственного управления МГУ имени М.В. Ломоносова; e-mail: Pakhomova@spa.msu.ru

Organizers offered participants to discuss a wide range of issues. As experts noted, they revealed not only new interesting facts, but also proposed new interpretations that allowed increasing theoretical and practical knowledge. The conference became a good channel of interaction between researchers, analysts and government officials, research sphere and practice of public administration. Dialogue between scholars and practitioners is one of the conditions of improvement of the Russian state system.

**Key words:** conference, science, public administration, Lomonosov Moscow State University.

С 29 по 31 мая 2014 г. на факультете государственного управления Московского государственного университета имени М.В. Ломоносова проходила XII Международная конференция «Государственное управление: Российская Федерация в современном мире».

На церемонии открытия конференции выступил председатель организационного комитета конференции ректор МГУ академик РАН Виктор Антонович Садовничий. Затем участников конференции приветствовал декан факультета государственного управления МГУ, председатель Комитета Государственной думы РФ по образованию Вячеслав Алексеевич Никонов. В панельной дискуссии приняли участие начальник Управления внутренней политики Администрации Президента Российской Федерации Олег Викторович Морозов и президент Центра глобальных интересов (Вашингтон, США), политолог Николай Васильевич Злобин.

Спикером первой части заседания, которая была посвящена антикризисной стратегии политического руководства России, стал О.В. Морозов. Он подробно рассказал о главных этапах и направлениях политической реформы. Как заявил О.В. Морозов, изменения в политической системе России должны сделать ее более открытой и конкурентоспособной. Главная цель преобразований, по его мнению, состоит в том, чтобы вернуть доверие граждан к политическому руководству страны и политической системе в целом.

«Многое из того, что сейчас происходит в нашей стране, корнями уходит в начало 2000-х гг., в ту самую первую путинскую реформу, которая была максимально радикальна. Но она прошла очень гладко, потому что приход Владимира Путина породил в стране гигантские политические надежды. Та логика, которую он предложил стране, была безупречна! В. Путин провозгласил необходимость создания в России единого правового поля и по-

требовал привести региональные законы в соответствие с федеральным законодательством. Поставленные задачи в кратчайшие сроки были решены! Важно то, что он реформативировал Совет Федерации, который встроился в политический процесс и стал поддерживать президента и инициативы, исходящие от исполнительной власти», — подчеркнул политик.

Во второй части заседания развернулась дискуссия между В.А. Никоновым и Н.В. Злобиным по проблеме кризиса в отношениях между Западом и Россией из-за событий на Украине и присоединения Крыма.

Н.В. Злобин проанализировал противостояние России и Запада: «Ситуация в отношениях России и Запада в свете последних событий, связанных с Украиной, очень тревожная. Россию не слышат на Западе. Это старая проблема, когда Россия не может объяснить свою политическую логику и в свою очередь не понимает логику Запада. И это непонимание стало настолько глубоким, что стороны не хотят говорить друг с другом. США и Россия фактически прервали отношения, а это печальный вывод... Санкции со стороны Америки — это как первые симптомы заболевания — они слабы и их пока не очень видно. Но этот разворот уже начался и займет несколько лет. Главные проблемы, на мой взгляд, впереди». По словам Злобина, если и раньше репутация у России была как у страны непредсказуемой, то сейчас уверенность в ее непредсказуемости еще больше укрепилась в мире. Запад не представляет, как поступит «эта страна» дальше, поэтому отдаляется от нее.

В дискуссии с Н.В. Злобиным политолог, декан ФГУ В.А. Никонов выразил свою точку зрения на происходящие события: «Могу сказать, что разногласия между Россией и Западом возникли уже в XVI в. Россия на Западе лишь дважды имела хорошую репутацию — в 1917 г. и в 1991 г., т.е. именно тогда, когда она практически переставала существовать. Создается впечатление: чтобы понравиться Западу, Россия должна исчезнуть».

О проблеме санкций со стороны американцев из-за событий на Украине В.А. Никонов сказал: «Нет сомнений в том, что Соединенные Штаты могут навредить российской экономике. Но поставить нашу страну в такое же положение, как и Иран, нереально. Политика сдерживания России со стороны США и ЕС может обернуться большой проблемой для них самих. Вопрос о территориальной целостности государств также философский. Можно найти правовые аргументы при желании для чего угодно: в международной юриспруденции равно существует и принцип

территориальной целостности, и право наций на самоопределение. Но если для США Украина — это вопрос геополитических интересов, то возможный вариант вхождения Украины в НАТО для России — это вопрос жизни и смерти. И в данной ситуации Россия будет смотреть не на многообразие международного права, а на свою безопасность».

В.А. Никонов согласился со своим коллегой в том, что Россия «не смогла себя объяснить» Западу, — и это проблема. Зеркальным отражением этой ситуации является и то, что поведение Запада абсолютно «не резонирует с настроениями российского общества», считает ученый.

В завершение пленарной части XII Международной конференции «Государственное управление: российская Федерация в современном мире» состоялась презентация книги декана ФГУ, д.и.н. В.А. Никонова «Российская матрица». Автор сказал, что в своей книге он попытался ответить на вопросы: Что такое Россия? Почему мы такие, какие есть? Что мы представляем собой в современном мире? Чем мы отличаемся от других? Историк отметил, что наша страна, вероятно, самая жизнеспособная в мире, несмотря на угрожающие исторические кризисы, Россия каждый раз возрождалась. Он подчеркнул, что необходимо помнить, в какой стране мы живем и работаем, знать ее традиции: «У нашего Отечества великое прошлое. Крайне важно, опираясь на знание прошлого, предложить образ достойного завтра. Ведь российская цивилизация всегда была, есть и будет не воспоминанием о прошлом, а мечтой о будущем».

В обсуждении книги приняли участие директор издательства «Русское слово» В.А. Вахромеев и историки — сотрудники факультета государственного управления МГУ, — которые прочитали книгу еще на стадии рукописи. Своими мыслями о новой книге поделились зав. кафедрой истории Российского государства, д.и.н. профессор Л.И. Семенникова; д.и.н. профессор А.Ю. Полунов; зав. кафедрой политической истории, д.и.н. профессор А.В. Сидоров.

Все эксперты сошлись во мнении, что очень сложно написать историю России в одной книге. Однако, отметили историки, в книге «Российская матрица» гармонично уживаются разные точки зрения на исследуемые исторические проблемы, даже на самые спорные. Книга насыщена фактами, и нужно быть подготовленным человеком, чтобы правильно воспринимать изложенное.

После пленарной части конференции началась работа по секциям.

На заседании секции **«Россия и проблемы глобального управления в XXI веке»** под председательством декана ФГУ, доктора исторических наук В.А. Никонова были заслушаны доклады по широкому спектру вопросов: имидж России как инструмент ее «мягкой силы», экономическое сотрудничество стран БРИКС, миграционная политика, легитимность власти. Также были затронуты проблемы продовольственной безопасности, инновационной инфраструктуры страны. Участники ответили на вопросы и обсудили прослушанные доклады. Наиболее оживленную дискуссию вызвал вопрос соотношения миграционной политики и поддержки Русского мира и русской культуры. Были продолжены темы панельной дискуссии. Так, слушателей федеральной программы «Подготовка и переподготовка резерва управленческих кадров (2010—2015 гг.)», которые принимали участие в работе секции, интересовала проблема национальной идеи России. Кроме того, интересная дискуссия развернулась по теме сотрудничества России и стран Азиатско-Тихоокеанского региона, в том числе роли Дальнего Востока в российско-китайских отношениях.

На заседании секции **«Будущее России. Новая индустриализация или сырьевая модель: социальное измерение»** в ходе научных дискуссий специалисты пытались разрешить актуальную проблему современной России: как восстановить научно-технический потенциал и развивать новые высокотехнологичные отрасли промышленности. Участники секции отметили: несмотря на ряд достижений социально-экономической политики России (устранение дефицита товаров и услуг, высвобождение личной инициативы, становление предпринимательского класса), итог реформирования экономики страны не может быть признан удовлетворительным. Надежда на «невидимую руку рынка», отрицание созидания, фактический отказ от реализации потенциала народа как главной задачи экономической политики привели Россию к экономическому и демографическому кризису. В то же время Россия — обладательница богатого наследия в сферах образования, науки и культуры, обширного внутреннего рынка и практически всех необходимых для развития природных ресурсов, трудолюбивого образованного населения с богатыми традициями созидания. Для реализации этого потенциала необходимо понять, что социально-экономическая стратегия нашей страны должна быть основана на создании условий для развития производства несырьевых товаров и услуг, обеспечивающих прогресс человеческих качеств.

На заседании секции **«Управление персоналом: вызовы времени и российские реалии»** были рассмотрены актуальные для российского управления персоналом проблемы. Выступления участников вызвали большой теоретический и практический интерес, выразившийся в оживленных дискуссиях. В своем вступительном докладе профессор В.П. Пугачёв обосновал необходимость и первостепенную значимость микрополитической диагностики в управлении персоналом и предложил рекомендации по ее использованию в государственных и коммерческих организациях. Проблематика управления персоналом на государственной службе занимала видное место в работе секции. Так, были рассмотрены итоги проведенного экспертной группой факультета государственного управления МГУ имени М.В. Ломоносова в 2013 г. по внедрению в федеральных государственных органах системы квалификационных требований к профилю образования, знаниям и навыкам государственных гражданских служащих. Участники секции представили результаты своих исследований по вопросам адаптации руководителей к новому месту работы в органах власти, формирования позитивной репутации власти, участия женщин в принятии решений, антикризисного управления персоналом, методологии исследования компетентностей, прогнозирования конфликтогенности управленческих решений, инновационной активности персонала. Кроме того, были сформулированы рекомендации по дифференциации оплаты труда государственных гражданских служащих, по внедрению методологии игр в образовании для повышения мотивации успеваемости студентов.

Руководитель секции **«Публичное кризисное управление»** доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой теории и технологии управления ФГУ МГУ имени М.В. Ломоносова А.В. Сурин начал работу с рассмотрения концептуальных оснований публичного кризисного управления. Его дополнил доклад о публичном кризисном управлении как парадигме современной теории управления. Высказанные идеи вызвали дискуссию, в которой приняли активное участие все докладчики, а также гости секции. Особое внимание аудитории было привлечено к крайне важной теме профессиональной подготовки специалистов в данной области. Затем в работе секции были обсуждены отдельные аспекты публичного кризисного управления: влияние этической инфраструктуры, взаимосвязь между принципами управленческих технологий, инфраструктурой и технологией

менеджмента риска в публичном кризисном управлении, формирование кризисоустойчивых систем управления.

Отличительной особенностью работы секции **«Государственное управление в реализации стратегии развития Российской Федерации»** было то, что заседание проводилось совместно с базовой кафедрой государственной корпорации «Ростехнологии» Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова и Центральным экономико-математическим институтом РАН. Открывая заседание, руководитель секции, заведующая кафедрой стратегического планирования и экономической политики профессор Е.Н. Ведута отметила, что данная секция уникальна по своей сути, так как за одним столом удалось собрать практиков из реальных секторов экономики крупнейших государственных корпораций «Ростех» и «Роснефть», ученых-теоретиков из РАН, независимых экспертов и аналитиков, представителей кадрового резерва. Одним из главных выводов проведенного заседания стало то, что решение поставленных Президентом РФ задач по значительному росту производительности труда возможно только при внедрении государственного стратегического планирования, что предполагает создание киберсистемы государственного управления экономикой. Учитывая исключительную актуальность проблемы в условиях стремительно нарастающих глобальных угроз, ее внедрение в государственное управление следует рассматривать как общенациональную задачу. Для ее решения необходима и соответствующая подготовка кадров.

В работе секции **«Актуальные проблемы реализации законодательства в практике управления: отечественный и зарубежный опыт»** приняли участие российские и зарубежные специалисты по различным отраслям права и управления. Выступления участников носили в большей степени прикладной характер и вызвали оживленные дискуссии. Блок докладов был посвящен международной безопасности и международному праву, в том числе проблемам различий правового регулирования в разных странах. Ученые и практики обсудили наиболее актуальные аспекты функционирования законодательной и судебной систем. Острая дискуссия развернулась по вопросам коллегиального принятия решений, а также ответственности за принятие государственных решений. Один из участников дискуссии предложил на базе ФГУ разработать научно обоснованную систему общественного управления и провести эксперимент по внедрению этой системы на территории ЮЗАО г. Москвы. Участники дискуссии выразили намерение продолжить сотрудничество

в научной сфере и активизировать проведение совместных исследований.

Проблемы становления государственной политики в управлении урбанизацией страны объединили представителей различных научных и практических областей, связанных с развитием и управлением городами, в секцию **«Проблемы урбанизации: практика, приоритеты, IT-модели, управленческие сценарии»**. Представление докладов началось с рассмотрения системных и междисциплинарных исследований городской среды. Вторая половина работы секции была посвящена современным инструментам, позволяющим анализировать процесс урбанизации и управлять им. Разнообразный состав участников секции, среди которых были сотрудники географического, экономического, философского и других факультетов МГУ, ВШЭ, МАРХИ, а также представители научных центров Самары, Иркутска, способствовал возникновению интересной и продуктивной дискуссии после выступления каждого участника. Затем фокус работы секции сместился на проблему образования с целью поддержки устойчивого развития городов. Работа секции завершилась выступлениями молодых ученых и слушателей наукоградов Московской области (Пушино, Королёв). Были представлены образовательные проекты, связанные с анализом городской экологической обстановки, исследованием биологических процессов и их влияния на человека.

Три кафедры факультета государственного управления: кафедра финансового менеджмента, кафедра правовых основ управления, кафедра математических методов и информационных технологий в управлении — объединили свои усилия, чтобы охватить как можно более широкий круг вопросов антикризисного управления, которые были обсуждены в работе секции **«Актуальные проблемы антикризисного управления»**. Специалистам удалось осветить разные аспекты анализа самого кризиса, а также механизмы антикризисной политики на разных уровнях.

Большой интерес у аудитории во время работы секции **«Государственное управление и публичная политика»** вызвали выступление заведующего кафедрой политического анализа ФГУ МГУ, профессора А.И. Соловьёва — «Публичные механизмы сетевой реорганизации государственного управления» и доклад доцента кафедры теории и технологии управления ФГУ МГУ Г.Л. Купряшина, который продолжил тему сетей, — «Подотчетность как свойство политической сети». Оживленная дискуссия развернулась о роли «мягкой силы» в мировой политике и об общественно-государственном управлении.



В последнее время можно отметить повышенный интерес к проблемам политической коммуникации. Все более популярными становятся коммуникационные решения политических проблем: политический маркетинг, политическая онлайн-коммуникация, политические коммуникации в кризисных ситуациях и т.д. Все это, а также история их применения, стало темой выступлений участников секции **«Классические каналы транслирования идеологических фреймов государства»**.

Напряженно и в то же время плодотворно прошло заседание секции **«Современные проблемы управления природопользованием в РФ»**. Соответствующий тон задал ее руководитель, академик В.И. Данилов-Данильян своим вступительным докладом об одной из острейших проблем, стоящих перед Российским государством, — водообеспеченности Крыма.

Насыщенной была работа секции **«Актуальные вопросы международной торговли и управления внешнеэкономической деятельностью»**. Большой блок выступлений был посвящен актуальным аспектам таможенного регулирования и таможенного контроля экономической деятельности. Кроме того, участники обсудили вопросы, напрямую относящиеся к нефтегазовой отрасли.

Применение инновационных технологий в разных отраслях экономики и политики стало предметом докладов секции **«Инновации: наука, бизнес, государство»**. Эксперты обсудили инновации в образовательной системе, науке, предпринимательской деятельности, региональной политике, государственном управлении и т.д.

Интересной и результативной была работа секции **«Россия в эпоху кризиса, войн и революций (1905—1922)»**. Историки в ходе выступлений и дискуссий стремились найти ответы на сложнейшие вопросы российской истории — развала Российской империи и становления нового Советского государства. Поскольку в 2014 г. отмечается столетие начала Первой мировой войны, много докладов было посвящено именно этой теме.

Актуальные проблемы регионального развития и деятельности муниципальных органов власти обсудили участники секции **«Практика регионального и муниципального управления: российский и зарубежный опыт»**. Наиболее дискуссионными оказались вопросы национальной и миграционной политики, а также устойчивого развития регионов России.

К сожалению, из-за ограниченности места в настоящем обзоре не смогли найти отражение все доклады, представленные на XII Международной конференции «Государственное управление: Российская Федерация в современном мире».

Организаторы конференции предложили участникам обсудить широкий спектр актуальных проблем. Как отметили сами участники, в ходе своей работы они не только выявили новые интересные факты, но и сформулировали новые принципы анализа, которые позволили развернуть научное и практическое исследование. Конференция является продуктивным способом взаимодействия между исследователями, аналитиками и государственными служащими, исследовательской сферой и практикой государственного управления. Диалог ученых и практиков становится одним из условий совершенствования российской государственной системы.

**УКАЗАТЕЛЬ СТАТЕЙ И МАТЕРИАЛОВ,  
ОПУБЛИКОВАННЫХ В ЖУРНАЛЕ  
«ВЕСТНИК МОСКОВСКОГО УНИВЕРСИТЕТА.  
СЕР. 21. УПРАВЛЕНИЕ (ГОСУДАРСТВО  
И ОБЩЕСТВО)» в 2014 г.**

	№	Стр.
<b>Теория и методология управления</b>		
<i>Агаян Г.М., Григорян А.А., Шикин Е.В., Шикина Г.Е.</i> Об этапах кризисного процесса и кризисах, которые можно предотвратить . . . . .	4	22
<i>Бочарова У.Ю.</i> Роль институтов этического регулирования государственной службы в обеспечении политической нейтральности государственных служащих (на примере Новой Зеландии) . . . . .	3	87
<i>Деева Д.М.</i> Российские губернаторы в процессе повышения управляемости регионов . . . . .	2	31
<i>Зуб А.Т.</i> Антикризисное управление организацией: адаптациогенез и интенциональность . . . . .	4	3
<i>Карасев А.Т., Крысанов А.В.</i> Механизм парламентского контроля в системе персональной конституционно-правовой ответственности членов Правительства Российской Федерации . . . . .	2	3
<i>Корнилович В.А., Малышев М.А.</i> Практика стратегического планирования как реакция государства на внутренние и внешние вызовы . . . . .	3	45
<i>Купряшин Г.Л.</i> Институциональное строительство в процессе реформирования государственного управления . . . . .	4	45
<i>Лугвин С.Б.</i> Прусская бюрократия в контексте процессов рационализации государственной службы . . . . .	3	75
<i>Минаева Л.В.</i> Об интертекстуальности и гипертекстуальности политического дискурса . . . . .	2	15
<i>Пугачёв В.П.</i> Деструктивная деятельность в государственном управлении: теоретико-методологический аспект . . . . .	3	3
<i>Пурлик В.М.</i> Инновации как ключевой фактор модернизации экономики . . . . .	3	23
<i>Соловьёв С.Г.</i> Коммуникативная составляющая и ритуальная модель в государственной коммуникации . . . . .	2	45
<b>Современные управленческие технологии</b>		
<i>Багатырова А.Б.</i> Антикризисное управление футбольным клубом . . . . .	3	117
		163

<i>Вьюгин Е.А.</i> Особенности воздействия трансмиссионного механизма на функционирование рынка кредитных ресурсов России . . . . .	1	130
<i>Ерёмкин В.А., Сутырина Т.А.</i> Инструменты инновационной политики: теория, международный опыт . . . . .	2	68
<i>Жулин А.Б., Кнутов А.В., Чаплинский А.В.</i> Совершенствование практики архивного хранения документов в организациях государственного сектора: проблемы и пути их решения . . . . .	3	97
<i>Касымов А.Ш.</i> Корпоративные венчурные инвестиции . . . . .	4	73
<i>Клементьев Д.С.</i> Социальное измерение рисков индустриализации в современных технологиях управления . . . . .	4	62
<i>Наконечный В.В.</i> Методология «имплантированного самоуправления» как стратегия осмысления государственно-управленческих процессов на уровне города . . . . .	1	117
<i>Розанова Н.Н.</i> Совершенствование процесса управления репутацией власти на уровне региона . . . . .	4	89
<i>Уткина В.В.</i> Технологии подготовки современных публичных служащих как знаниевых работников . . . . .	2	55

### **Государственное управление за рубежом**

<i>Волик В.С.</i> Направления усовершенствования управления персоналом государственной службы на Украине . . . . .	1	62
<i>Помаза-Пономаренко А.Л.</i> Зарубежный опыт государственного регулирования земельно-арендных отношений . . . . .	1	50

### **Государственное, региональное и местное управление**

<i>Зенченко О.Е.</i> Доходы от местных налогов в системе управления финансовыми ресурсами городских округов в Российской Федерации . . . . .	1	25
<i>Коновалова М.В.</i> Инновационная культура в системе государственной службы: факторы и проблемы формирования . . . . .	1	34
<i>Лексин И.В.</i> К вопросу о статусе субъекта Российской Федерации: правовые аспекты . . . . .	1	3

### **Стратегические коммуникации**

<i>Панченко В.Г., Паутов В.Н.</i> Деловые коммуникации в организации как фактор ее эффективности . . . . .	4	107
--	---	-----

### **Из истории управления**

<i>Богданов С.В.</i> Орден Святого Георгия в период правления Николая I . . . . .	2	155
<i>Богданов С.В.</i> Российские ордена и наградная практика в период правления Александра I . . . . .	1	72

<i>Ведерников А.В.</i> Реорганизация партийных органов РСФСР по производственно-отраслевому принципу в 1962—1964 гг. . .	3	158
<i>Кулагин О.И.</i> Роль государства в функционировании института координации в советской лесной промышленности в середине 1960-х гг. (по материалам Карельской АССР) . . . . .	2	91
<i>Максимова В.М.</i> К истории утверждения уставов Императорского Московского университета и развитие системы управления университетом. . . . .	2	126
<i>Петрунина О.Е.</i> Интеграция Афона в состав греческого государства в первой четверти XX в. . . . .	2	107
<i>Самохин А.В.</i> Изменения в управлении советскими Вооруженными силами в условиях нового витка военно-политического противостояния СССР и США в начале 1950-х . . . . .	3	134
<i>Самохин А.В.</i> Реорганизация военного управления СССР в 1949 г. . . . .	1	106
<i>Сахаров В.А.</i> Царь Иван Васильевич Грозный и Избранная рада: дискуссия о судьбах русской государственности . .	4	129

#### **Подготовка управленческих кадров**

<i>Кудина М.В., Петрунин Ю.Ю., Пурлик В.М.</i> Концепция модуля «Управление эффективностью и развитием бизнеса» . . . . .	4	123
---	---	-----

#### **Рецензии, рефераты, обзоры**

<i>Пахомова Л.Ю.</i> Международная конференция «Государственное управление: Российская Федерация в современном мире» . . . . .	4	153
--	---	-----

## ПРАВИЛА ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ СТАТЕЙ

Журнал «Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество)» публикует статьи по теории, методологии и практике управления, результаты прикладных исследований российского и мирового опыта управления; учебно-методические материалы для преподавателей и студентов, изучающих управленческие дисциплины, библиографические обзоры и рецензии; информацию о круглых столах и конференциях.

Страницы журнала открыты для дискуссионных материалов, поэтому его содержание не обязательно отражает точку зрения учредителей и редакционной коллегии. Авторы несут ответственность за подбор и достоверность приведенных фактов, цитат, экономико-статистических данных, имен собственных, географических названий и иных сведений, а также за использование данных, не предназначенных для открытой печати.

Журнал «Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество)» выходит один раз в три месяца.

При перепечатке ссылка на журнал обязательна.

*Требования к формату текста статей:*

- текстовый редактор Microsoft Word (версия 6.0, 7.0, 95, 97, 2000 и т.д.);
- шрифт Times New Roman или Times New Roman Cyrillic 12 кегль;
- полуторный междустрочный интервал;
- поля: 2,54 × 3,17 см;
- объем рукописи: 10—15 страниц.

*Требования к форме предоставления статей:*

- текст присылается на электронный адрес редколлегии;
- схемы, рисунки, алгоритмы и иной иллюстративный материал необходимо сохранить отдельными файлами.

**Статья должна содержать следующие обязательные элементы:**

а) аннотацию (3—5 предложений) и ключевые слова (3—6 слов/словосочетаний) на русском и английском языках;

б) сведения обо всех авторах — фамилия, имя, отчество (полностью), ученая степень, ученое звание, полное название научного или учебного учреждения и его структурного подразделения, контактный телефон и адрес электронной почты автора;

в) пристатейные библиографические списки (ссылки на цитируемые произведения должны быть оформлены в тексте в виде подстрочных примечаний, а список процитированных произведений должен быть вынесен в конец статьи в виде Списка литературы)

К статье необходимо приложить **рецензию** специалиста в данной области исследования с указанием ученой степени, звания и координат рецензента. Помните, что набор текстов в других редакторах или программах, не соблюдение требований к шрифту, его размеру, междустрочному интервалу могут существенным образом усложнить процесс публикации Ваших статей.

Материалы сдаются в редколлегию по адресу: 119991, Москва, Ленинские горы, МГУ, 1-НК, факультет государственного управления, ауд. А 701, тел.: 8-495-939-53-32, e-mail: vestnik@spa.msu.ru.

Выплата гонорара за публикации не предусматривается. Плата за публикацию рукописей не взимается.

Рукописи не возвращаются. Рецензии не высылаются. Редакция в переписку с авторами не вступает. Во всех случаях полиграфического брака просьба обращаться в типографию.