



НЕГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ «ТИСБИ»

ОТЧЕТ
О НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОЙ РАБОТЕ
ПО ТЕМЕ:

**«СОЗДАНИЕ ВЕДОМСТВЕННОЙ СИСТЕМЫ
МЕХАНИЗМОВ И ПРИНЦИПОВ, ОБЕСПЕЧИВАЮЩИХ
ЭФФЕКТИВНОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ
ФЕДЕРАЛЬНОГО АГЕНТСТВА
ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА
И ГРАЖДАНСКОГО ОБЩЕСТВА»**



Министерство транспорта РФ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО
ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА
(РОСЖЕЛДОР)

НЕГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ «ТИСБИ»

УДК 316.354

«УТВЕРЖДАЮ»

Ректор НОУ ВПО
«Университет управления «ТИСБИ»

Н.М. Прусс

« _____ » _____ 2014 г.



ОТЧЕТ О НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОЙ РАБОТЕ

по теме:

**«СОЗДАНИЕ ВЕДОМСТВЕННОЙ СИСТЕМЫ МЕХАНИЗМОВ И
ПРИНЦИПОВ, ОБЕСПЕЧИВАЮЩИХ ЭФФЕКТИВНОЕ
ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ФЕДЕРАЛЬНОГО АГЕНТСТВА
ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА И ГРАЖДАНСКОГО
ОБЩЕСТВА»**

Часть 1

ГК № 88 от 09 июня 2014 г.

Срок выполнения 09.06.2014-15.09.2014 г.



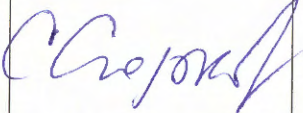

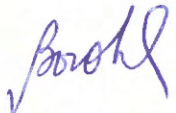
Руководитель исследования  канд. юр. наук,

М.М. Шамсутдинов

« _____ » _____ 2014 г.

КАЗАНЬ-2014

СПИСОК ИСПОЛНИТЕЛЕЙ

№ п\п	Должность, звание	Подпись	ФИО
1	Канд. юр. наук, заведующий юридической клиникой		Марат Минефаетович Шамсутдинов
2	Канд. психол. наук, зам. проректора по научной работе НОУ ВПО «Университет управления «ТИСБИ»		Эльмира Рафаэлевна Нгуни
3	Канд. экон. наук, зав. кафедрой «Финансы» НОУ ВПО «Университет управления «ТИСБИ»		София Миргалимовна Сюркова
4	Старший инженер-методист ИТЦ НОУ ВПО «Университет управления «ТИСБИ»		Ольга Валентиновна Бойко
5	Директор издательства НОУ ВПО «Университет управления «ТИСБИ»		Людмила Сергеевна Волкова

СОДЕРЖАНИЕ

(Часть 1)

Реферат	3
Введение.....	12
1. Теоретические и нормативно-правовые подходы к теме исследования	18
1.1. История развития «Открытого правительства». Зарубежный опыт «Открытого правительства».....	18
1.2. Нормативно-правовое и организационное обеспечение.....	39
1.3. Понятие и методы анализа информационного поля	46
1.4. Понятие и методы организационной структуры	62
1.5. Понятие о коммуникациях. Виды коммуникаций. Методы анализа коммуникаций	81
1.6. Фрактальный анализ как метод социального прогнозирования	120
2. Качественные и количественные результаты мониторинга открытых данных Федерального агентства железнодорожного транспорта	131
2.1. Короткая справка.....	131
2.2. Анализ организационной структуры ведомства Росжелдор.....	135
2.3. Перечень подведомственных организаций Росжелдора. Карта референтных групп.....	140
3. Кодекс этики и служебного поведения федеральных государственных служащих Федерального агентства железнодорожного транспорта	142

РЕФЕРАТ

Отчет с., ч., рис., табл., источников, приложений

Ключевые слова: Федеральное агентство железнодорожного транспорта, Росжелдор, Открытое правительство, информационное поле, понятие организационной структуры, понятие коммуникации, виды коммуникаций, референтные группы, социальное прогнозирование, открытые данные, ведомственный план, удовлетворенность референтных групп, открытые данные на портале, гражданское общество.

СОЗДАНИЕ ВЕДОМСТВЕННОЙ СИСТЕМЫ МЕХАНИЗМОВ И ПРИНЦИПОВ, ОБЕСПЕЧИВАЮЩИХ ЭФФЕКТИВНОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ФЕДЕРАЛЬНОГО АГЕНТСТВА ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА И ГРАЖДАНСКОГО ОБЩЕСТВА

Открытое правительство (Open Government Partnership, OGP) – международная организация, которая официально учреждена 20 сентября 2011 года с целью утверждения идеалов открытого государства: развитие административного профессионализма и открытого гражданского контролю.

Государства, участвующие в Партнерстве «Открытого правительства» (ПОП) берут на себя следующие обязательства:

- 1) Повышать доступность информации о деятельности государственных органов;
- 2) Поддерживать гражданское участие;
- 3) Внедрять высшие стандарты профессиональной честности на всех уровнях государственных аппаратов;
- 4) Расширять доступ к новым технологиям для обеспечения открытости и подотчетности.

На данный момент организация «Открытое правительство» объединяет 63 страны мира.

В условиях формирования и развития гражданского общества в современной России все более актуальным становится вопрос о механизмах

и путях регулирования отношений между властью и обществом, с использованием общественных ресурсов в информационном поле. Практика показывает, что развитие институтов гражданского общества напрямую связано с ростом открытости общества и отдельных его структур. К таковым структурам относится, в том числе, Федеральное агентство железнодорожного транспорта (далее Росжелдор) как ведомственная организация. Внедрение в деятельность Росжелдора принципов и механизмов открытости позволит приблизить ведомство к непосредственным потребителям его услуг и сделать работу ведомства более эффективной с учетом общественного мнения на основе организации обратной связи с населением. Изучение степени открытости ведомства на текущем этапе его развития позволит наметить пути совершенствования данной работы в плане развития системы «Открытого правительства» в ведомстве Росжелдора.

Объект исследования - система механизмов и принципов, обеспечивающих взаимодействие Федерального агентства железнодорожного транспорта и гражданского общества.

Предмет исследования – система механизмов и принципов, обеспечивающих эффективное взаимодействие Федерального агентства железнодорожного транспорта и гражданского общества.

Цель исследования – создание ведомственной системы механизмов и принципов, обеспечивающих эффективное взаимодействие Федерального агентства железнодорожного транспорта и гражданского общества.

Задачи исследования:

1. Обосновать выбор теоретических подходов к анализу открытости данных Росжелдора.
2. Провести качественный и количественный мониторинг исследования открытых государственных данных Федерального агентства Росжелдора.
3. Составить карту референтных групп Росжелдора.

4. Провести социологическое исследование с целью выявления типовых обращений в подразделениях Росжелдора и анализ полученных данных.
5. Провести социологическое исследование с целью выявления субъективной готовности сотрудников Росжелдора к открытости данных и анализ полученных данных.
6. Провести социологическое исследование с целью выявления удовлетворенности референтных групп деятельностью Росжелдора и анализ полученных данных.
7. Провести социологическое исследование с целью выявления удовлетворенности граждан как референтной группы деятельностью Росжелдора и анализ полученных данных.
8. Провести анализ образа Росжелдора в информационном поле в режиме настоящего времени.
9. Создание механизмов коррекции и модели тенденций развития образа Росжелдора в информационном поле на краткосрочную (2014-2016 годы) и среднесрочную перспективу (2016-2018 годы).
10. Анализ эффективности используемых Росжелдором коммуникационных технологий и выявление наиболее эффективных из них.
11. Разработать методику определения ключевых показателей эффективности реализации Плана деятельности Росжелдора.
12. Составить проект Плана Федерального агентства железнодорожного транспорта по реализации Концепции открытости федеральных органов исполнительной власти на 2014 год.
13. Составить проект Плана Федерального агентства железнодорожного транспорта по реализации Концепции открытости федеральных органов исполнительной власти до 2018 года.

14. Составить проект Плана Федерального агентства железнодорожного транспорта по развитию портала ведомства в рамках Концепции открытости федеральных органов исполнительной власти.

15. Формирование «Кодекса служащего Федерального агентства железнодорожного транспорта».

Гипотеза исследования. Анализ состояния образа Росжелдора в информационном пространстве и формирование модели развития этого образа позволит создать ведомственную систему механизмов и принципов, которые обеспечивают эффективное взаимодействие Федерального агентства железнодорожного транспорта и гражданского общества.

База исследования. Исследуемая совокупность – население России в возрасте от 18 лет и старше; всего субъектов федерации – 64; городских и сельских населенных пунктов – 205 из различных регионов РФ. В зону формирования выборки вошли все 7 федеральных округов РФ (Северо-Западный федеральный округ, Центральный федеральный округ, Приволжский федеральный округ, Южный федеральный округ, Уральский федеральный округ, Сибирский федеральный округ, Дальневосточный федеральный округ). Опрос проведен в режиме дистанционной рассылки анкет респондентам по адресам имеющейся базы (почтовым, электронным). Всего опрошено 650 респондентов по репрезентативной выборке.

Обобщая итоги исследования, необходимо отметить, что основными направлениями совершенствования работы ведомства в сфере повышения информационной открытости являются следующие.

Первое. Усиление информационной работы ведомства с населением как потенциальными или реальными потребителями своих услуг. Данную работу необходимо проводить комплексно, по разным информационным каналам, с учетом всех категорий потребителей. При этом учитывать, что Интернет-аудитория ведомства будет постепенно и постоянно расти.

Сегодня это преимущественно граждане в возрасте от 30 лет, и данная тенденция, по-видимому, будет сохраняться.

Второе. В работе по повышению информационной открытости больше охватывать наименее осведомленные о деятельности Росжелдора регионы – Центральный, Северо-Западный, Приволжский, Уральский и Дальневосточный федеральные округа.

Третье. Расширить спектр используемых информационных каналов, в частности, сделать акцент не только на развитие официального Интернет-сайта, но также на систему перекрестных ссылок с других сайтов, а также сервисы VK, Facebook и другие наиболее практикуемые среди рядовых пользователей социальные сети, что позволит расширить Интернет-аудиторию пользователей услуг ведомства. Кроме того, использовать шире канал телефонной связи, включив сервис информационной СМС-рассылки уведомлений.

Четвертое. Стимулировать интерес потребителей к услугам ведомства, при помощи организации различных мероприятий, в том числе, в интерактивном режиме. К таким мероприятиям относятся всевозможные акции, успешно пробуждающие интерес к деятельности ведомства. Особое внимание при этом целесообразно уделить подрастающему поколению – стимулирование интереса к деятельности Росжелдора и одновременно привлечение в свои ряды наиболее способной и перспективной молодежи возможно путем проведения олимпиад, конкурсов, слетов под эгидой ведомства.

Пятое. Увеличить поток информации, необходимой пользователям, а именно – в сфере развития транспортной инфраструктуры и транспортной безопасности, а также других направлений деятельности Росжелдора, отмеченных выше. Результаты исследований показывают, что в отдельных сферах информационной деятельности ведомства информации поступает вполне достаточно – это касается, например, документационной базы работы ведомства, деятельности Росжелдора по

обеспечению транспортной безопасности, в сфере профессионального образования. По другим же направлениям деятельности ведомства информации не хватает, это больше относится к бытовой стороне деятельности граждан, - тому, что им ближе всего в реальной жизни и быту. На этом стоит сделать акцент и привлечь внимание потребителей услуг.

Шестое. Ввиду того, что основной интерес пользователей Интернет-сайта Росжелдора сосредоточен на получении новостей о деятельности ведомства, основное внимание целесообразно уделить содержательному наполнению новостной ленты сайта. В частности, расширить спектр представляемой информации о проектах ведомства, в том числе, больше давать информации о перспективных проектах, о деятельности ведомства в сфере профессионального образования, о работе с молодежью. Помимо этого, важное внимание необходимо уделить повышению объема информации по таким направлениям деятельности ведомства как участие в целевых программах, НИОКР, подготовка нормативной документации, порядок предоставления государственных услуг, участие Росжелдора в закупочной деятельности, тендерах, работе с обращениями граждан и организаций, транспортная безопасность, развитие транспортной инфраструктуры.

Информацию сопровождать видеооформлением и графикой, слайдами или другими формами визуализации. Это позволит привлечь внимание пользователей сайта к самой необходимой информации с точки зрения ведомства – при помощи развития интерфейса и контента сайта управлять поведением потребителей услуг Росжелдора.

Седьмое. Оформление сайта необходимо осуществлять с внедрением большего числа интерактивных сервисов, перекрестных сервисов, дополнительных вкладок, несущих на себе не только информационную, но и привлекающую внимание нагрузку. Заинтересовывать пользователей проведением постоянных он-лайн голосований на разные тематики,

приближенные к деятельности ведомства, что позволит увеличить число активных участников-пользователей сайта. Этому же служит развитие интерактивного форума пользователей сайта ведомства.

Восьмое. Увеличить число и интенсивность проводимых интерактивных мероприятий, вовлекая в них различные категории потребителей услуг. Тематические Интернет-конференции, вебинары, онлайн дискуссии значительно стимулируют интерес пользователей сайта и осуществляют селективную функцию: они способствуют отбору наиболее заинтересованных, осведомленных, перспективных и, возможно, более профессиональных в своем деле пользователей-потребителей услуг ведомства, а также распределению их по конкретным виртуальным группам интереса.

Девятое. Развитию Интернет-сайта ведомства, безусловно, будет способствовать внедрение инфографики, в том числе, по наиболее актуальным для потребителей темам. Сопровождение статистической отчетности ведомства, отчетности по выполнению поставленных целей и задач в графической форме заметно повысит интерес пользователей сайта к представляемой на сайте информации, сделает ее более доступной для различных категорий пользователей как потребителей услуг ведомства.

Десятое. Регулярное обновление информации, в том числе, на официальном сайте ведомства, выступает приоритетом в повышении его информационной открытости. Публикация и выкладывание на сайте устаревшей информации, в том числе, отчетной, значительно снижает интерес пользователей. В этой связи, целесообразно регулярно обновлять информацию, помещая старую в архив, как это делается в большинстве сайтов.

Одиннадцатое. Стоит отдельно посвятить раздел сайта информации о мероприятиях, реализованных ведомством в области развития конкуренции, инноваций, поддержки малого и среднего бизнеса как самостоятельного блока информации о развитии социального

партнерства ведомства и его деятельности в интересах заинтересованных групп (стейкхолдеров).

В целом, стоит информационно насытить содержание тех разделов сайта, которые вызвали наибольшую неудовлетворенность пользователей, в том числе, сделать более доступной и привлекательной общественную Интернет-приемную для повышения степени участия в ней граждан, более полно отражать процесс подготовки нормативно-правовой документации, с учетом мнений пользователей сайта, усилить методическую составляющую информации для целевых групп (в первую очередь, сотрудников подведомственных организаций, сотрудников ведомственных учреждений профессионального образования). Использовать пример тех разделов сайта, которые, наоборот, вызвали больше всего положительных оценок граждан, - в первую очередь, это такие разделы как «Государственные услуги» и «Нормативные документы».

В то же время, ряд параметров работы ведомства практически всесторонне имеет положительные оценки, в связи с чем, опыт их внедрения и использования может быть распространен на другие ведомства. К таковым, например, относятся ведение антикоррупционной работы ведомством, разделы сайта «Транспортная безопасность», «Нормативно-правовая база» ведомства, «Федеральные целевые программы», «Государственные услуги» и другие.

По-видимому, можно сделать прогноз, что в дальнейшем заинтересованность потребителей в получении максимально объективной и полной информации о деятельности госструктур будет только возрастать, что, соответственно, будет повышать уровень требований к характеру и объему представляемой ведомством информации. Указанные направления позволят совершенствовать деятельность Росжелдора в области информационной открытости и сделать образ ведомства более привлекательным для потребителей услуг Росжелдора.

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. Проект Партнерства «Открытое правительство» был разработан по поручению Совета национальной безопасности США. Хиллари Клинтон сообщила о нем в июле 2011 года, а в сентябре того же года он был представлен на Генеральной Ассамблее ООН Президентом США Обамой.

Открытое правительство (Open Government Partnership, OGP) – международная организация, которая официально учреждена 20 сентября 2011 года с целью утверждения идеалов открытого государства: развитие административного профессионализма и открытого гражданского контролю.

Первоначально в создании организации участвовали 8 стран: США, Великобритания, Бразилия, Норвегия, Индонезия, Мексика, Филиппины, ЮАР.

Государства, участвующие в Партнерстве «Открытого правительства» (ПОП) берут на себя следующие обязательства:

- 1) Повышать доступность информации о деятельности государственных органов;
- 2) Поддерживать гражданское участие;
- 3) Внедрять высшие стандарты профессиональной честности на всех уровнях государственных аппаратов;
- 4) Расширять доступ к новым технологиям для обеспечения открытости и подотчетности.

На данный момент организация «Открытое правительство» объединяет 63 страны мира.

В условиях формирования и развития гражданского общества в современной России все более актуальным становится вопрос о механизмах и путях регулирования отношений между властью и обществом, с использованием общественных ресурсов в информационном поле. Практика

показывает, что развитие институтов гражданского общества напрямую связано с ростом открытости общества и отдельных его структур. К таковым структурам относится, в том числе, Федеральное агентство железнодорожного транспорта (далее Росжелдор) как ведомственная организация. Внедрение в деятельность Росжелдора принципов и механизмов открытости позволит приблизить ведомство к непосредственным потребителям его услуг и сделать работу ведомства более эффективной с учетом общественного мнения на основе организации обратной связи с населением. Изучение степени открытости ведомства на текущем этапе его развития позволит наметить пути совершенствования данной работы в плане развития системы «Открытого правительства» в ведомстве Росжелдора.

Объект исследования - система механизмов и принципов, обеспечивающих взаимодействие Федерального агентства железнодорожного транспорта и гражданского общества.

Предмет исследования – система механизмов и принципов, обеспечивающих **эффективное** взаимодействие Федерального агентства железнодорожного транспорта и гражданского общества.

Цель исследования – создание ведомственной системы механизмов и принципов, обеспечивающих **эффективное** взаимодействие Федерального агентства железнодорожного транспорта и гражданского общества.

Задачи исследования:

1. Обосновать выбор теоретических подходов к анализу открытости данных Росжелдора.
2. Провести качественный и количественный мониторинг исследования открытых государственных данных Федерального агентства Росжелдора.
3. Составить карту референтных групп Росжелдора.
4. Провести социологическое исследование с целью выявления типовых обращений в подразделениях Росжелдора и анализ полученных данных.

5. Провести социологическое исследование с целью выявления субъективной готовности сотрудников Росжелдора к открытости данных и анализ полученных данных.
6. Провести социологическое исследование с целью выявления удовлетворенности референтных групп деятельностью Росжелдора и анализ полученных данных.
7. Провести социологическое исследование с целью выявления удовлетворенности граждан как референтной группы деятельностью Росжелдора и анализ полученных данных.
8. Провести анализ образа Росжелдора в информационном поле в режиме настоящего времени.
9. Создание механизмов коррекции и модели тенденций развития образа Росжелдора в информационном поле на краткосрочную (2014-2016 годы) и среднесрочную перспективу (2016-2018 годы).
10. Анализ эффективности используемых Росжелдором коммуникационных технологий и выявление наиболее эффективных из них.
11. Разработать методику определения ключевых показателей эффективности реализации Плана деятельности Росжелдора.
12. Составить проект Плана Федерального агентства железнодорожного транспорта по реализации Концепции открытости федеральных органов исполнительной власти на 2014 год.
13. Составить проект Плана Федерального агентства железнодорожного транспорта по реализации Концепции открытости федеральных органов исполнительной власти до 2018 года.
14. Составить проект Плана Федерального агентства железнодорожного транспорта по развитию портала ведомства в рамках Концепции открытости федеральных органов исполнительной власти.
15. Формирование «Кодекса служащего Федерального агентства железнодорожного транспорта».

Гипотеза исследования. Анализ состояния образа Росжелдора в информационном пространстве и формирование модели развития этого образа позволит создать ведомственную систему механизмов и принципов, которые обеспечивают эффективное взаимодействие Федерального агентства железнодорожного транспорта и гражданского общества.

Методология исследования. Исследование предполагает использование двух социологических парадигм: структурно-функционального анализа и деятельностного подхода. Управление процессом взаимодействия ведомства с гражданским обществом рассматривается как система взаимосвязанных компонентов структурно упорядоченных, когда каждый элемент выполняет определенную функцию в системе, либо способствует её функциональности, либо нарушает её. Весь процесс состоит из нескольких подпроцессов, обозначенных ниже.

Субъекты процесса взаимодействия ведомства с гражданским обществом – граждане как потребители услуг Росжелдора, группы граждан, организации, а также само ведомство Росжелдора представлены как субъекты гражданского общества сквозь призму деятельного подхода, то есть как агенты, непосредственно формирующие процесс взаимодействия, и конструирующие, таким образом, гражданское общество.

Методологическим аппаратом исследования были методы социологического исследования (методы анализа информационного поля, методы анализа коммуникаций, методы статистического социологического анализа, фрактальный анализ как метод социального прогнозирования), методы качественного и количественного анализа.

Методы исследования. Методами исследования выступают: метод теоретического анализа, анкетирование, прогнозирование, методы

математической статистики, методы математического анализа, метод сравнительного анализа.

База исследования. Исследуемая совокупность – население России в возрасте от 18 лет и старше; всего субъектов федерации – 64; городских и сельских населенных пунктов – 205 из различных регионов РФ. В зону формирования выборки вошли все 7 федеральных округов РФ (Северо-Западный федеральный округ, Центральный федеральный округ, Приволжский федеральный округ, Южный федеральный округ, Уральский федеральный округ, Сибирский федеральный округ, Дальневосточный федеральный округ). Опрос проведен в режиме дистанционной рассылки анкет респондентам по адресам имеющейся базы (почтовым, электронным). Всего опрошено 650 респондентов по репрезентативной выборке. Выборка случайная стратифицированная (по федеральным округам/ крупным экономико-географическим регионам, городскому/сельскому поселению), трехступенчатая (регионы/поселения/электронные адреса или почтовые адреса), квотная (параметрами квот выступили категории потребителей услуг Росжелдора – см. выше). Обследуются несколько категорий потребителей услуг Росжелдора: рядовые потребители, владельцы объектов инфраструктуры ж/д транспорта, сотрудники подведомственных вузов, сотрудники ведомственной охраны Росжелдора. Обследование проведено в период июнь-август 2014 года. Распределение респондентов по полу, возрасту, категориям потребителей услуг Росжелдора, а также федеральным округам приводится в таблицах в части II настоящего Отчета.

Практическая значимость исследования заключается в том, что проведя анализ состояния открытых данных Росжелдора в режиме настоящего времени, зная динамику развития образа Росжелдора в информационном пространстве можно прогнозировать их развитие в будущем, что позволяет составить конкретные ведомственные планы по

реализации Концепции открытости федеральных органов исполнительной власти.

Структура исследования. Исследование состоит из реферата, введения, ... глав, заключения, списка литературы и приложений. Общий объем исследования ...стр., где представлены ... таблиц,...рисунков и ... диаграмм. Список литературы составляет ...наименований.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И НОРМАТИВНО-ПРАВОВЫЕ ПОДХОДЫ К ТЕМЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

1.1. История развития «Открытого правительства». Зарубежный опыт «Открытого правительства»

Проект Партнерства «Открытое правительство» был разработан по поручению Совета национальной безопасности США. Хиллари Клинтон сообщила о нем в июле 2011 года, а в сентябре того же года он был представлен на Генеральной Ассамблее ООН Президентом США Обамой.

Открытое правительство (Open Government Partnership, OGP) – международная организация, которая официально учреждена 20 сентября 2011 года с целью утверждения идеалов открытого государства: развитие административного профессионализма и открытого гражданскому контролю [].

Первоначально в создании организации участвовали 8 стран: США, Великобритания, Бразилия, Норвегия, Индонезия, Мексика, Филиппины, ЮАР.

17-18 апреля 2012 года в Бразилии состоялось первое заседание организации «Открытое правительство».

Условиями вступления в организацию является принятие декларации «Открытого правительства» [].

В декларации об открытом правительстве (Open Government Declaration) прописано, что участники Партнерства «Открытого правительства» привержены принципам, которые закреплены во Всеобщей декларации прав человека, Конвенции ООН по борьбе с коррупцией, а также в иных международных документах, которые касаются прав человека, а также государственного управления.

Основные цели, указанные в декларации следующие:

- 1) Улучшение работы государственных органов;
- 2) Усиление подотчетности государственных органов;

- 3) Повышение эффективности управления государственными ресурсами;
- 4) Создание более безопасного общества;
- 5) Улучшение корпоративной отчетности [].

Государства, участвующие в Партнерстве «Открытого правительства» (ПОП) берут на себя следующие обязательства:

- 1) Повышать доступность информации о деятельности государственных органов;
- 2) Поддерживать гражданское участие;
- 3) Внедрять высшие стандарты профессиональной честности на всех уровнях государственных аппаратов;
- 4) Расширять доступ к новым технологиям для обеспечения открытости и подотчетности.

Государства, принимающие Декларацию «Открытого правительства», обязуются поддерживать вышеуказанные принципы в своей международной деятельности, а также работать над развитием всемирной культуры открытости государства, которое существует ради своих граждан и стремится к идеалу XXI века – государству, открытому для широкого участия граждан в своей деятельности.

Программа предусматривает принятие конкретных обязательств со стороны правительств по приданию прозрачности своей деятельности, наделению граждан контрольными и иными полномочиями «для улучшения» управления государством. Все это делается с целью укрепления демократии, обеспечения прав человека и победы над коррупцией.

На данный момент организация «Открытое правительство» объединяет 63 страны мира.

Проведем экскурс по некоторым странам, использующим систему «Открытого правительства». Сразу отметим, что не все из ниже перечисленных стран входят в организацию Партнерства «Открытое правительство» [].

Великобритания

В целом следует отметить, что при правительстве Д.Кэмерона на национальном уровне была реализована система мер в рамках OGP, которые обеспечили надёжность и прозрачность взаимодействия пользователя с открытыми общегосударственными информационными ресурсами законодательно, методологически и организационно-технически. Под термином "электронное государство" в Британии понимают способ предоставления информации по средствам ИКТ по трём линиям взаимодействия: государственный орган – другой государственный орган, государство – гражданин и государство – бизнес-структура. В Партнёрстве же британцы видят уникальный формат современного мультилатерализма, который опирается в своей работе на смешанные коалиции. Этот вид коалиций отличается от других подобных объединений тем, что в него входят разные участники международного политического процесса: национальные правительства, эксперты и неправительственные агенты. Именно этот международный формат политического участия должен, по их мнению, восстановить доверие к демократическим формам правления. В этом кроется стремление произвести перестройку современной системы международных отношений на основе новой экономической идеологии. При этом ключом к её эффективности будут обладать те участники системы, которые контролируют процесс распределения информационных ресурсов, находящихся в открытом доступе в локальном и сетевом ресурсах. В связи с этим особое значение для британских политиков приобретают мероприятия по лоббированию в международном масштабе интересов транснациональных компаний – производителей электронных средств передачи, обработки и хранения информации.

Как полагают британские эксперты, слабое понимание поведения британского гражданского общества в интерактивном политическом процессе несёт множество рисков для устойчивости государственной системы управления. В частности, в настоящее время под пристальным

вниманием британских экспертов находятся вопросы, связанные с социально-политическими категориями доверия/ недоверия граждан правительству и социального капитала (общественной активности граждан), т.е. пределов его деструктивного воздействия на сплочённость британского общества. Очевидно, что британское руководство в своей работе над внутренними правилами регулирования информационного пространства государственных открытых информационных ресурсов находится в тесном контакте с представителями соответствующих неправительственных организаций, предоставляет им заказы на проведение конкретных исследований для государственных нужд.

Британцы концентрируют своё внимание на следующих задачах. Первоочередное значение имеет запуск "Независимого механизма отчётности" (IRM). При помощи этого механизма страны-участницы и их НПО смогут отслеживать прогресс в работе той или иной страны в рамках OGP. В том числе, по мнению британцев, эффективная работа IRM должна стать мерилем успешности реализации международного партнёрства в целом. В полномочия IRM входят подготовка и публикация ежегодных отчётов о результатах мониторинга реализации национальных планов в странах – участницах инициативы. "Проверку будут производить независимые эксперты из НПО при поддержке национальных СМИ". В отчётах будут также предложены конкретные меры по устранению имеющихся недочётов в национальной политике в целях повышения прозрачности работы государственных органов. В число первых восьми стран, деятельность которых будет оценена в 2013 г., вошли Бразилия, Индонезия, Мексика, Норвегия, Филиппины, Южно-Африканская Республика, Великобритания и Соединённые Штаты Америки.

Некоторые представители британских НПО отмечают, что британское руководство добивается от государств – участников "Партнёрства" открытия в первую очередь информации общего пользования о национальной криминальной статистике (в том числе значение имеют данные о характере

судебных решений и работе национальной системы исполнения наказаний). Также прозрачной должна стать информация о государственной налоговой базе и об объёмах расходов государственного бюджета на внутренние задачи развития (прежде всего речь идёт о статьях расходов на систему здравоохранения).

Франция

Франция придерживается принципа свободы рук или национального ориентированного подхода к развитию "Открытого правительства".

Франция – одна из стран, не присоединившихся к работе над программой OGP, инициатором которой выступили США и Великобритания. Как объяснил французскую позицию модератор портала data.gouv.fr, посвящённого развитию инновационных технологий в области управления и электронного правительства во Франции, это связано с тем, что OGP – совместный американо-британский проект, предназначенный в первую очередь для адаптации в сфере их исторического влияния (англо-саксонский мир и страны Латинской Америки).

Тем временем Париж даёт понять, что имеет собственное видение идеи "открытого правительства" и активно работает над собственной версией электронных баз данных открытого доступа к общественной информации. При том, что по подсчётам специалистов, Франция обладает наиболее высоким коэффициентом информационной открытости, её руководство не спешит включаться в наднациональные сети, полагая, что этот шаг может нарушить принцип "свободы рук", который составляет основу французского подхода во внешней политике.

В частности, отраслевые министерства выступают за выработку специального подхода к раскрытию информации в каждом отдельном случае, прежде всего финансовых показателей, в зависимости от их значимости для национальных интересов. Одним из таких спорных моментов стало отстаивание Министерством культуры права на сохранение конфиденциальности по ряду показателей. Чиновники ссылались на особую

важность культуры для интересов республики, а также на давний спор с США по вопросу о признании на международном уровне культурных объектов в качестве нематериального достояния человечества. По замыслу французской стороны это позволило бы защитить культурную идентичность нации от размывания под влиянием мирового шоу-бизнеса, который в основном имеет американское происхождение. Открытие данных в культурной области также дало бы возможность транснациональным корпорациям получить доступ к информации о состоянии дел в этом секторе и действовать более прицельно, что может нанести значительный урон принципу культурной исключительности Франции.

Франция предлагает более осторожный подход к раскрытию государственной информации, подразумевающий консультации с отраслевыми министерствами и тесный контакт со специалистами в области работы с информацией. Таким образом, в настоящий момент Франция достаточно скептически относится к идее вступления в Open Government Partnership, видя в этом опасность для своих стратегических национальных интересов. В то же время она активно работает над разработкой собственной системы по созданию механизмов функционирования структур в рамках проекта "Открытое правительство". Французский подход отличается национально ориентированной мотивацией. Кроме того, систему предполагается разрабатывать в тесном контакте с профильными ведомствами и экспертным сообществом. Доступ к информации предполагается сделать в максимальной степени бесплатным. Однако возможность работы с данными, имеющими стратегически важное значение, в первую очередь должны получить специалисты.

Германия

Главный принцип Германии – открытость плюс защищённость, региональная альтернатива.

За последние 3 года руководство страны неоднократно разъясняло свою позицию в отношении OGP, которую в целом можно охарактеризовать как

выжидательную (с элементами мягкого оппонирования). На декабрьских слушаниях 2012 г. в подкомитете бундестага "Новые медиа" уполномоченная федерального правительства по вопросам развития информационных технологий К. Рогаль-Гроде кратко сформулировала основные причины неучастия ФРГ в проекте "Открытое правительство", подчеркнув, однако, что официальный Берлин внимательно следит за развитием этой инициативы и, может быть, когда-нибудь к ней присоединится.

Например, в заявленных Берлином планах по развитию "Открытого правительства" совершенно отсутствует такой аспект OGP, как "борьба с коррупцией". Именно в этой области Германия не спешит следовать международным стандартам, что проявляется, в частности, в её нежелании ратифицировать Конвенцию ООН по борьбе с коррупцией или реформировать систему партийного финансирования с учётом замечаний группы GRECO Совета Европы. Вступление ФРГ в программу OGP безусловно усилило бы внешнюю и внутреннюю критику в её адрес на этом направлении. Не менее важным моментом для скепсиса Берлина является "подотчётность" правительств стран-участниц OGP национальным и международным НПО, представители которых должны будут на регулярной основе контролировать выполнение властями заявленных планов действий. По данным директора неправительственной организации "Global Integrity" Н. Геллера, в рамках создаваемого в OGP "Независимого механизма отчётности" на работу НПО по составлению докладов по странам предусмотрено выделение нескольких сотен тысяч долларов.

Несмотря на то, что в официальных документах ФРГ по "Открытому правительству" также подчёркивается важность сотрудничества с обществом, в частности предусмотрен механизм консультаций и других форм диалога с гражданами, в том числе на различных интернет-площадках, ни о каком внешнем контроле речи не идёт. В конце концов, решения по информационной политике будут приниматься органами власти, обладающими законодательно закреплёнными полномочиями. Что касается

влияния граждан ФРГ на политический процесс посредством инструментов "онлайн-демократии", то здесь уместно привести высказывание статс-секретаря баварского правительства Ф.-Й.Пширера: "Необходимо следить за тем, чтобы конституционно закреплённые демократические процедуры получили в лице "открытого правительства" не конкурента, а разумное дополнение". В целом для современной германской политической системы характерно недоверие к инструментам прямой демократии, распространённым, к примеру, в Швейцарии. Соответственно, на уровне федеральных земель, а также органов местного самоуправления далеко не все чиновники уверены в приоритетности задачи размещения в сети открытых данных или улучшения электронного доступа граждан к государственным услугам, опасаясь дополнительных расходов в ущерб другим, более актуальным с их точки зрения проектам. Они потребовали бы в случае присоединения ФРГ к этой инициативе привлечения дополнительных ресурсов, а также большей координации и согласования на международном уровне в ущерб содержательной стороне работы.

Соответственно, национальная программа модернизации госуправления уделяет внимание не только открытости, но и защищённости правительственной связи и информации. В ряду мер германского правительства, призванных повысить информационно-техническую безопасность, можно назвать отказ федеральных министерств от использования смартфонов "Blackberry" и iPhone в служебных целях, оснащение государственных служащих сверхзащищёнными мобильными телефонами германского производства, разработку почтового сервиса De-Mail для безопасной пересылки сообщений и документов, а также, не в последнюю очередь, призывы к органам власти отказаться от использования в маркетинговых целях социальных сетей, нарушающих положения германского Закона о средствах телекоммуникации (Telemediengesetz) и о защите персональных данных.

Сингапур

Сингапур сегодня считается страной, которая добралась до верха турнирной таблицы мира среди электронных правительств. Сингапур отправился в свое путешествие с электронным правительством еще 25 лет назад. В 1981 году Сингапур приступил к программе компьютеризации государственной машины. Он впервые создал Национальный совет по компьютерам и Национальный план компьютеризации. План заключается в обеспечении планомерного роста местной ИТ-индустрии; Развитие базы ИТ-кадров; гражданской план компьютеризации обслуживания и производства 850 ИТ-специалистов [].

После программы компьютеризации правительство Сингапура приступило к тому, что называется национальный ИТ-план. Национальный ИТ-план инициировал так называемое Начало конвергенции вычислительных коммуникаций. Он также составили то, что получило название электронного обмена данными (EDI), в основном направленного на сближение правительства и промышленности. Этот план состоялся в 1986 году, что составляет пять лет или около того после программы компьютеризации.

Проект стратегии ИТ 2000, которая также началась более пяти лет после Национального плана ИТ в 1992 году осуществлял то, что называется флагманских проектов на острове Сингапур. Цель была создать электронную сеть, связывающую все библиотеки в этой стране; безопасную инфраструктуру для электронной коммерции; экспертную систему для проверки всех планов строительства в стране и, прежде всего, установить Сингапур ONE, то есть, чтобы создать одну сеть для всех в Сингапуре. Именно эта стратегия вывела Сингапур в позицию первого общенационального узла в мире нации широкополосной инфраструктуры в интернет-мире.

Следующим шагом Сингапура после достижения общенациональной широкополосной инфраструктуры, должно было стать начало того, что было названо Infocomm 2001 года. Этот проект был запущен в 2000 году и

направлен на развитие Сингапура в яркий и динамичной глобальный информационно-коммуникационный капитала, с процветающей и живой электронной экономикой, широко распространенного "Инфоком-подкованного" электронного общества и полной либерализацией телекоммуникаций в этой стране.

В 2003 году правительство Сингапура начало окончательные действия в рамках электронной государственной программы по созданию того, что просто известно как Сингапур подключенный. Эта стратегия должна была раскрыть потенциал для полной реализации всех возможностей электронного правительства в рамках проекта Инфокомм страны.

Вкратце, предыдущие шаги известны в Сингапуре, как пятерка (5) Национальных Стратегических Планов ИКТ дают нам представление о методе, принятом Сингапуром, чтобы стать второй электронной нацией в интернет-мире, сегодня за Канадой. У правительства Сингапура есть философия, что: "Все услуги, которые могут быть доставлены электронным путем, должны быть доставлены в электронном виде".

Правительство Сингапура использовало определение электронного правительства ООН в качестве руководства, но упростило его для легкого понимания обычным человеком с улицы.

В соответствии с Сингапуром, электронное правительство это использование технологии для повышения доступности и предоставления государственных услуг в интересах граждан и бизнеса. Отмечается, что бенефициары электронного правительства включают само правительство, бизнес и граждан страны.

Правительство Сингапура использовало технологии для повышения доступа и доставки информации и услуг правительства народу? План действий II (2003-2006) E-правительство. В целях достижения поставленной цели правительство Сингапура сформулировало план действий, известных как план действий электронное правительство II на 2003-2006. По мнению

правительство нужно вести электронное правительство, чтобы лучше служить нации в цифровой экономике.

Целью этого плана было обеспечить сетевое правительство, которое обеспечивает доступные, интегрированные с добавленную стоимость электронные услуги для наших клиентов, и поможет привлечь граждан ближе друг к другу. Лозунг был разработан таким образом: «Электронное правительство, довольные клиенты, подключение граждан».

Каковы некоторые из услуг, которые правительство Сингапура предоставляет для своих клиентов, которые являются гражданами страны? Даже прежде, чем мы коснемся некоторых из услуг, предоставляемых в Интернете, мы выясним, почему правительство Сингапура пришло к осознанию того, что получатели электронного правительства включают в себя правительство, бизнес и граждан?

Важно отметить, что в рамках электронного правительства, существует несколько категорий, которые вписываются в широкое определение электронного правительства. Например, электронное правительство представляет собой: А правительство-граждане (G2C), В-правительство-бизнес (G2B), С-правительство-работников (G2E), и в конечном итоге D-правительство-правительство (G2G).

G2C: Правительство-граждане, по мнению экспертов, включает в себя все взаимодействия между органами власти и гражданами, которые могут произойти в электронном виде. Целью G2C является предоставление гражданам более быстрых, более отзывчивых, более удобных и менее сложных средств доступа к государственным услугам.

G2B: В случае правительство-бизнес, это относится к электронной коммерции, в котором правительство продает бизнес или предоставляет ему услуги, а также магазины, продающие продукты и услуги для правительства. Опять же цель G2B: позволить компаниям взаимодействовать, вести торговлю и общаться с правительством в Интернете, с большей скоростью и удобством.

G2E: Правительство-работник включает в себя виды деятельности и услуг между государственными единицами и их сотрудников. Как термин подразумевает, цель G2E - разработка и культивирование ИТ возможностей среди государственных служащих для доставки эффективных и рентабельных услуг.

G2G: Интересно, похоже, правительство-правительство, имеет двойное значение. Одно из них, G2G, как говорят, состоит из действий между правительством и другим министерством, ведомством и учреждением того же правительства.

Другое значение G2G это ситуация, в которой правительствам приходится иметь дело с правительствами других стран. Это второй G2G по мнению экспертов, построенный на базе доверия и взаимозависимости, что позволяет обмен информацией между органами государственного управления по региональным, субрегиональным и международным вопросам.

Например, контроль за терроризмом; управление кросс-границными заболеваниями, такими как атипичная пневмония, которая произошла в Азии некоторое время назад, или даже ВИЧ / СПИДа. Это G2G также имеет дело с общими экономическими проблемами, а также этническими войнами и конфликтами, проблемами, стоящими перед западноафриканскими государствами, например. Для правительством Сингапура достижение завидного статуса электронного правительства посредством эффективной онлайн-доставки услуг для своих граждан, определенные стратегий были вновь приняты:

1) Инфраструктура E-Правительства

Правительство создало национальную информационную инфраструктуру как основу для служб доставки электронного правительства. Эта стратегию окрестили общественной инфраструктурой обслуживания (PSI) в Сингапуре.

Физическая Инфраструктура

Правительство само предоставило точки доступа в Интернет в удобных местах, таких как публичные библиотеки, торговые центры, государственные

учреждения, больницы, станции метро и клубы и соответствующих общественных местах для бесплатного использования гражданами.

Технологическая Инфраструктура

Здесь правительство представило компьютеры, серверы, сети (широкополосные и беспроводные), мобильные устройства, смарт-карты, а также технологические стандарты, которые являются открытыми и масштабируемыми, такие как Java, XML, веб-сервисы.

Инфраструктура Аутентификации

В соответствии с этим правительство предоставило E-Government ID и пароль для всех своих граждан. Это очень облегчило гражданам знание, как войти в интернет и получить доступ к информации Правительства и услугам.

II) Политика и законодательство E-правительства

Создав необходимую инфраструктуру для услуг электронного правительства для граждан, правительство Сингапура в рамках следующей стратегии принято соответствующие нормы и правила, политики, которые регулируют осуществление программы.

Некоторые из основных положений были предназначены для обеспечения конфиденциальности и информационной безопасности; защиты данных, конфиденциальности данных, защиты от компьютерных злоупотреблений, юридического признания электронных сделок, официального контроля криптографии, безопасности, аудита и также стандартов и сертификации безопасности практики. Законодательство Сингапура и кодекс практики включают в себя неправомерное использование компьютерных законов; закон об электронных транзакциях, который был принят в 1998 году, пытающийся определить права и обязанности сторон сделки, а также условия правового статуса на использование электронных записей и подписей. Правительство также представило коды защиты данных.

III) E-Правительственные услуги

После создания ИКТ-инфраструктуры и законодательства и политики правительства, был разработан сайт под названием E-Citizen Portal. Этот веб-

сайт предназначен дать возможность гражданам задавать вопросы и получать ответы. На этом сайте предоставляются специальные электронные услуги поставки.

Некоторые из услуг на этом сайте включают в себя уплату налогов и штрафов; Выдачу и замену водительских удостоверений, помощь гражданам в поиске работы, Национальные кампании и повышение осведомленности о социальных услугах, здравоохранении и образовании; внедрение учебных курсов Интернет и IT; электронное обучение и смарт-карты в школах. Таким образом, компьютерная грамотность в Сингапуре начинается прямо с начальной школы и т.д.

В бедных и сельских общинах правительство предоставило бесплатные компьютеры и точки доступа в Интернет, отправило офицеров, которые знают, как работать с оборудованием для оказания помощи неграмотным, чтобы извлечь пользу из онлайн-сервисов.

В самом деле, в Сингапуре сегодня получить некоторые услуги, такие как выдача паспортов и свидетельств о рождении, можно сидя в комфорте вашего дома и заполняя необходимые формы, затем вы отправляете заполненные формы по электронной почте в соответствующие органы. Правительство вознаградит за получение услуг в режиме онлайн.

В случае Компаний, E-Тендер был введен так, что любая компания, которая хочет претендовать на государственные контракты, может делать это только через интернет. Корпоративный налог может быть подан только в электронном виде. Годовые отчеты и периодические доклады бизнеса все подаются онлайн. Как и в случае E-портала Граждан, есть также единый портал для всех возможностей государственных закупок с более 8000 торговыми партнерами. Именно на этом портале все юридические лица делают бизнес с правительством в Сингапуре. Это известно как интегрированные электронные услуги.

Это уровень услуг электронного правительства в Сингапуре. Сегодня Сингапур является второй электронной нацией после Канады в интернет-мире.

Россия

В начале июня 2013 года состоялась встреча Премьер-министра РФ Дмитрия Медведева с членами Экспертного Совета при Правительстве РФ и представителями экспертного сообщества, в ходе которой были обсуждены итоги первого года работы системы «Открытое правительство» и перспективы ее дальнейшего развития [10].

По определению: **«Открытое правительство»** - это система механизмов и принципов, обеспечивающих эффективное взаимодействие власти и гражданского общества с целью повышения качества работы государственного аппарата, качества жизни граждан и формирования новой для России культуры взаимодействия, поиска компромиссов и взаимовыгодных решений. Открытое правительство не является новым государственным органом или властной структурой» [портал Откр прав].

Создание системы «Открытое правительство» было инициировано в начале 2012 года бывшим на тот момент времени Президентом РФ Дмитрием Медведевым []. Основными целями ее разработки были названы совершенствование институтов гражданского общества и обеспечение взаимодействия органов государственной власти РФ с общественными объединениями, движениями и экспертными организациями. В апреле 2012 года Россия инициировала присоединение к международной инициативе по повышению прозрачности и подотчетности власти Open Government Partnership, в состав которого входят более 50 государств- Великобритания, США, Бразилия, Норвегия, ЮАР и другие.

Основные мероприятия по созданию данной системы закреплены указами Президента РФ [].

Рассмотрим, какие же возможности предоставляет гражданам система «Открытое правительство».

- 1) Получать актуальную и полную информацию о деятельности органов государственной власти и ее итогах []. **Открытыми данными** при этом, считается общедоступная информация, размещаемая правообладателем (в том числе государственными и муниципальными органами) в сети интернет в формате, допускающим автоматизированную обработку без предварительных изменений человеком в целях ее повторного использования [].
- 2) Организовать общественный контроль за выполнением государственными и местными органами своих задач.
- 3) Участвовать в управлении делами государства. В Таблице 1 приведены данные, которые отражают согласие граждан на участие в обсуждениях проектов, организованных местными властями.

Таблица 1

Результаты опроса граждан об их желании участвовать в обсуждениях, организованных местными властями

Варианты ответов	% от общего количества опрошенных
Согласен участвовать	59
Не согласен участвовать	24
Затрудняются с ответом	14
Участвуют в местном самоуправлении	2

Для наглядности эти же данные представлены на Диаграмме 1.

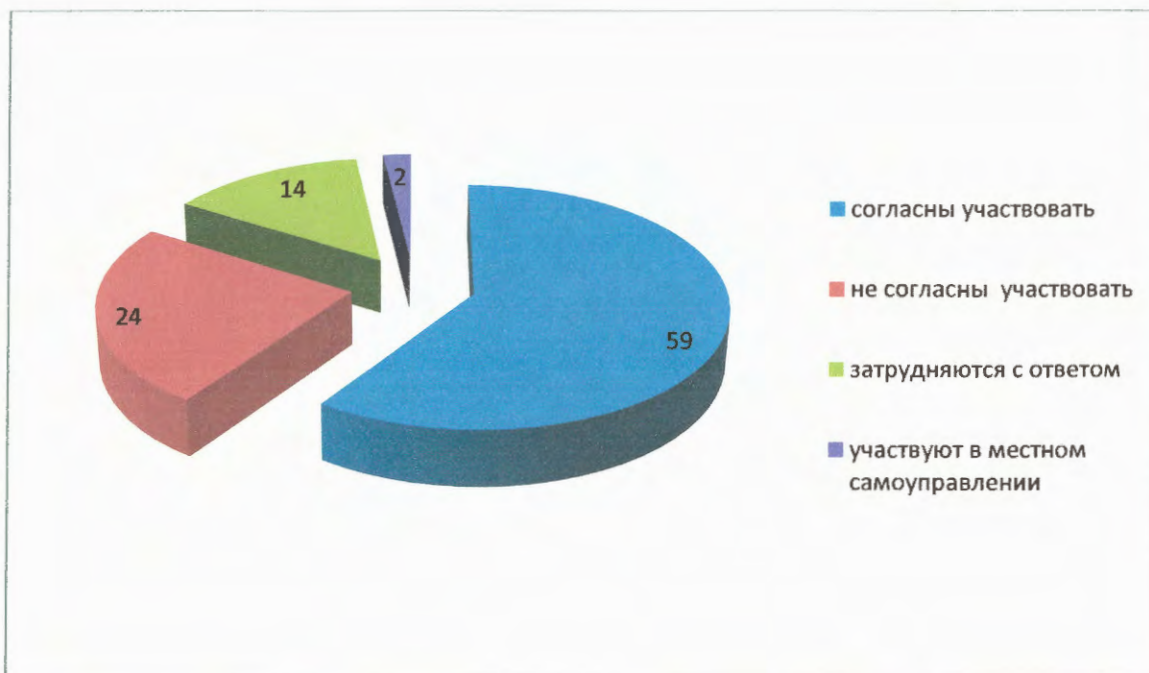


Диаграмма 1. Результаты опроса граждан об их желании участвовать в обсуждениях, организованных местными властями

Таким образом, мы видим, что большинство граждан (59%) выразили согласие на участие в обсуждении каких-либо проектов или проблем, если такие обсуждения были бы организованы местными властями, не согласны участвовать 24 % респондентов, 14% затрудняются с ответом и 2% опрошенных уже участвуют в таких обсуждениях.

Общественные инициативы - это предложения граждан РФ по вопросам социально-экономического развития страны, совершенствования государственного и муниципального управления, направленные с использованием РОИ и отвечающие установленным требованиям (п.1 Правил рассмотрения общественных инициатив, направленных гражданами РФ с использованием интернет-ресурса «Российская общественная инициатива») [].

- 4) Ознакомиться с источниками и объемами доходов бюджета, а также с направлениями и объемами расходования бюджетных средств в интерактивном режиме. Это возможно благодаря работе Единого портала бюджетной системы, который был создан на основании распоряжения Правительства РФ от 20 июля 2011 г. №1275-р [].

5) Получить информацию о разрабатываемых федеральными органами исполнительной власти законопроектах, результатах их антикоррупционной экспертизы и направлять свои предложения.

Сегодня большая проблема заключается в том, что граждане недостаточно активно приобщаются к использованию системы «Открытое правительство». На Диаграмме 2 представлены результаты опроса граждан по поводу оценки работы министра Открытого правительства Михаила Абызова.

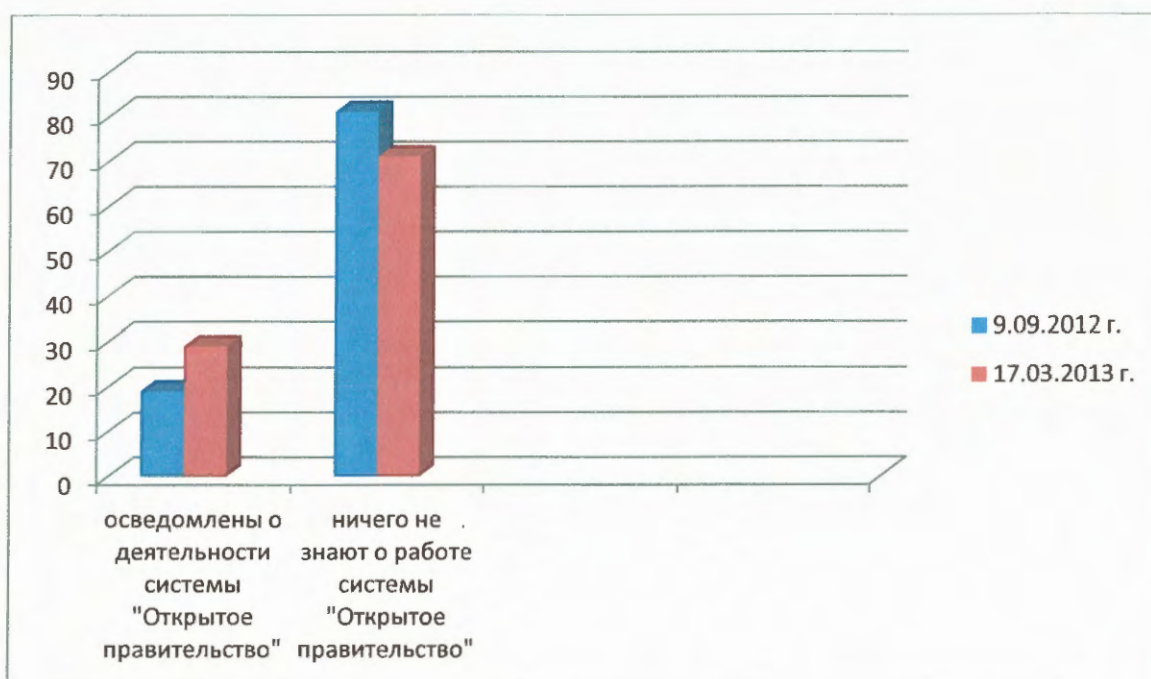


Диаграмма 2. Результаты опроса граждан по поводу деятельности системы «Открытое правительство»

Сегодня в России есть как сторонники быстрого присоединения к OGR, так и противники. Сторонники быстрого присоединения выдвигают в пользу своей позиции ряд аргументов. Среди них:

- 1) участие в OGR повысит международный экономический рейтинг нашей страны и положительно повлияет на международную оценку состояния инвестиционного климата в России;
- 2) предоставит доступ к лучшим мировым практикам государственного управления, выработанным на базе активного взаимодействия власти и гражданского общества;

3) позволит быстрее реализовать механизмы электронного доступа граждан к государственным услугам.

Противники присоединения опасаются, что Россия может стать частью системы, центр принятия решения которой находится в Вашингтоне, с учётом того факта, что сама идея создания новой международной сетевой структуры под названием "Открытое правительство" родилась в аппарате Совета национальной безопасности США, а реализовывалась на практике Госдепартаментом [].

С одной стороны, в современных условиях идея "открытого правительства" вполне укладывается в благородную концепцию ответственности власти перед обществом и в той или иной степени реализуется во всех развитых странах – членах ОЭСР, ЕС, БРИКС и др. Считается, что образованное, граждански активное население имеет право знать всё о системе госуправления и участвовать в нём. С другой стороны, через Партнёрство "Открытое правительство" воплощается давняя идея американского руководства об институциональной интеграции правительств разных стран между собой (концепция о мировом сетевом государстве).

В связи с этим противники присоединения полагают, что это означает делегирование части суверенных полномочий российского правительства зарубежным партнёрам по OGP. При этом формат "Открытого правительства" позволяет зарубежным партнёрам влиять на деятельность российского правительства как напрямую, через партнёрство, так и опосредованно, через представительства международных организаций.

Реализация концепции "открытого правительства" требует массовых закупок современной компьютерной и коммуникационной техники, программного обеспечения. Соответственно, западные компании надеются получить значительную долю этих закупок. Поэтому критики подчёркивают, что, навязывая России тотальную "электронизацию", Запад ставит под угрозу информационную безопасность нашей страны. Всё это происходит на фоне беспрецедентных мер по укреплению кибербезопасности и одновременно

тотальной слежки за гражданами своей страны и зарубежных государств в самих США, о чём свидетельствует скандал, связанный с бывшим сотрудником ЦРУ Э. Сноуденом. Многие российские эксперты напоминают, что реализацию проекта "Поддержка электронного правительства в Российской Федерации – оказание правительством электронных услуг гражданам", которая началась в 2009 г., осуществляли в основном иностранные компании. Практически всё техническое оснащение коммуникационных систем тоже закупалось за рубежом. В связи с этим неизбежно встаёт вопрос о том, как отразится на информационной безопасности России тот факт, что работа всех государственных органов и ведомств будет осуществляться в электронной форме, а значит, будет прозрачна для наших геополитических конкурентов? [].

С одной стороны, международное партнёрство "открытых правительств" согласно своим уставным документам не навязывает каких-то единых стандартов и требований всем странам. Если исходить из уставных положений, членство в OGP индивидуальное и предусматривает индивидуальную программу вступления. Соответственно, каждая страна сама решает, чему ей следует уделить особое внимание. Одни государства, исходя из своих приоритетов, сосредоточиваются на открытых данных, другие – на борьбе с коррупцией, третьи – на интерактивности, возможности организовать обратную связь с населением. Однако в создании подобного формата взаимодействия просматривается стремление его инициаторов в лице США и Великобритании получить дополнительные мощные рычаги воздействия как на процессы глобализации в мире в целом, так и на отдельные страны в весьма чувствительных областях.

Таким образом, речь идёт о появлении в их руках нового и действенного инструмента "мягкой силы". Заложенная в механизмах OGP "подотчётность" правительств стран - участниц перед национальными и международными НПО, представители которых должны будут на регулярной основе контролировать выполнение властями заявленных планов действий,

объективно способна не только активно влиять на политический процесс в отдельных странах, в том числе путём развития "онлайн-демократии", но и ослабить их политический суверенитет в результате потери со стороны государства контроля над стратегически важной информацией.

Следовательно, необходим взвешенный и осторожный подход в вопросе открытия данных с учётом их значимости для национальных интересов с точки зрения сохранения конкурентных преимуществ России. В данной сфере важно также повышать информационно-техническую безопасность. Расчёт на то, что присоединение России к OGP должно принести как экономические выгоды, прежде всего в виде притока иностранных инвестиций, так и имиджевый выигрыш (участие в партнёрстве по передовым технологиям), выглядит сомнительным с учётом позиции Германии и Франции.

Таким образом, приоритетным направлением для России на данном этапе остается реализация намеченных мер национальной программы в рамках проекта "Открытое правительство". При этом учитывается как положительный мировой опыт, так и невозможность прямого копирования чужих подходов в силу различия правовых контекстов разных стран [].

В мае 2013 г. Д. Песков, пресс-секретарь президента РФ В. В. Путина, объявил о замораживании сроков присоединения России к OGP и уточнении формата её участия в "Партнёрстве". Письмо МИД от 13 апреля 2012 г. о намерении Российской Федерации подключиться к инициативе, адресованное тогдашнему заместителю госсекретаря США по вопросам гражданской безопасности, демократии и прав человека М. Отера, сопредседателю Оргкомитета OGP, официально отозвано.

1.2. Нормативно-правовое и организационное обеспечение

Ниже представлен перечень постановлений Правительства Российской Федерации, который содержит положения о публичном доступе к информации, находящейся в распоряжении государственных органов.

1) Постановление Правительства России от 24.05.2012 № 510 «Об утверждении Правил формирования и ведения реестра органов по сертификации и аккредитованных испытательных лабораторий (центров) и реестра экспертов по аккредитации, а также предоставления содержащихся в них сведений» [];

2) Постановление Правительства России от 19.06.2012 № 615 «Об утверждении Правил ведения государственного реестра медицинских изделий и организаций, осуществляющих производство и изготовление медицинских изделий» [];

3) Постановление Правительства России от 25.06.2012 № 633 «Об организации официального статистического учета социально ориентированных некоммерческих организаций» [];

4) Постановление Правительства России от 26.06.2012 № 644 (ред. от 30.01.2013) «О федеральной государственной информационной системе учета информационных систем, создаваемых и приобретаемых за счет средств федерального бюджета и бюджетов государственных внебюджетных фондов» [];

5) Постановление Правительства России от 17.07.2012 № 723 «О государственном сводном реестре выданных, приостановленных и аннулированных лицензий на производство и оборот этилового спирта, алкогольной и спиртосодержащей продукции» [];

6) Постановление Правительства России от 04.08.2012 № 802 «Об утверждении Правил предоставления федеральными органами исполнительной власти сведений о содержании ведомственных картографо-геодезических фондов, находящихся в их ведении» [];

7) Постановление Правительства России от 25.08.2012 № 851 (ред. от 18.12.2012) «О порядке раскрытия федеральными органами исполнительной власти информации о подготовке проектов нормативных правовых актов и результатах их общественного обсуждения»[];

8) Постановление Правительства России от 10.09.2012 № 908 «Об утверждении Положения о размещении на официальном сайте информации о закупке»[];

9) Постановление Правительства России от 26.10.2012 № 1101 «О единой автоматизированной информационной системе "Единый реестр доменных имен, указателей страниц сайтов в информационно-телекоммуникационной сети "Интернет" и сетевых адресов, позволяющих идентифицировать сайты в информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", содержащие информацию, распространение которой в Российской Федерации запрещено»[];

10) Постановление Правительства России от 22.11.2012 № 1211 «О введении реестра недобросовестных поставщиков, предусмотренного Федеральным законом «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц»[];

11) Постановление Правительства России от 15.12.2012 № 1310 "О внесении изменений в Правила аккредитации граждан и организаций, привлекаемых органами государственного контроля (надзора) и органами муниципального контроля к проведению мероприятий по контролю" (касающееся реестра аккредитованных экспертов и экспертных организаций, привлекаемых органами государственного контроля (надзора) и органами муниципального контроля к проведению мероприятий по контролю) [];

12) Постановление Правительства России от 17.01.2013 № 6 «О стандартах раскрытия информации в сфере водоснабжения и водоотведения» [];

13) Постановление Правительства России от 04.02.2013 № 80 «Об утверждении Положения о порядке доступа к информации, содержащейся в государственной информационной системе топливно-энергетического комплекса» [];

14) Постановление Правительства России от 05.02.2013 № 88 «Об утверждении стандартов раскрытия информации о государственных ценных бумагах Российской Федерации, содержащейся в решении о выпуске (дополнительном выпуске) государственных ценных бумаг Российской Федерации и в отчете об итогах эмиссии этих ценных бумаг» [];

15) Постановление Правительства России от 09.02.2013 № 107 «О внесении изменений в постановление Правительства Российской Федерации от 4 марта 2011 г. № 149» (касающееся федеральной государственной информационной системе "Федеральный портал управленческих кадров") [];

16) Постановление Правительства России от 16.02.2013 № 129 «О государственном информационном ресурсе в области защиты прав потребителей» [];

17) Постановление Правительства России от 12.04.2013 № 327 «О единой государственной информационной системе учета научно-исследовательских, опытно-конструкторских и технологических работ гражданского назначения» [];

18) Постановление Правительства России от 24.05.2013 № 438 «О государственной информационной системе «Реестр организаций, осуществляющих образовательную деятельность по имеющим государственную аккредитацию образовательным программам» [];

19) Постановление Правительства России от 11.06.2013 № 494 «Об утверждении Положения о размещении на официальном сайте информации об объеме выручки отдельных видов юридических лиц и требованиях к такой информации» [];

20) Постановление Правительства России от 05.07.2013 № 570 «О

стандартах раскрытия информации теплоснабжающими организациями, теплосетевыми организациями и органами регулирования» [];

21) Постановление Правительства России от 10.07.2013 № 582 «Об утверждении Правил размещения на официальном сайте образовательной организации в информационно-телекоммуникационной сети "Интернет" и обновления информации об образовательной организации» [];

22) Постановление Правительства России от 05.08.2013 № 662 «Об осуществлении мониторинга системы образования» [];

23) Постановление Правительства России от 20.08.2013 № 719 «О государственной информационной системе государственного надзора в сфере образования» [];

24) Постановление Правительства России от 31.08.2013 № 758 «О внесении изменений в стандарты раскрытия информации субъектами оптового и розничных рынков электрической энергии» [].

В соответствии с подпунктом «г» пункта 2 Указа Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 года №601 «Об основных направлениях совершенствования государственного управления» [] Правительству Российской Федерации поручено в срок до 15 июля 2013 года обеспечить доступ в сети «Интернет» к открытым данным, содержащимся в информационных системах органов государственной власти Российской Федерации. С августа 2012 года по настоящее время в данном направлении были проведены следующие мероприятия.

Была подготовлена Концепция открытых данных «Открытые данные Российской Федерации», которая включает в себя план мероприятий, так называемая «дорожная карта» [] (Приложение 1). Концепция была одобрена 13 декабря 2012 г. К настоящему времени все мероприятия «дорожной карты» считаются реализованными.

К настоящему времени создана нормативно-правовая база, которая необходима для обеспечения доступа к информации органов

государственной власти и органов местного самоуправления в формате открытых данных.

В законодательство введено определение открытых данных и основы их статуса. Это размещение государственными органами и органами местного самоуправления информации о своей деятельности в сети «Интернет» в форме открытых данных, то есть, такая форма размещения государственными органами и органами местного самоуправления информации о своей деятельности в сети «Интернет», при которой указанная информация размещается в сети «Интернет» в виде массивов данных, организованных в формате, обеспечивающем их автоматическую обработку в целях повторного использования без предварительного изменения человеком (машиночитаемый формат), и на условиях ее свободного (бесплатного) использования.

7 июня 2013 года подписан Федеральный закон №112-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» [] и Федеральный закон «Об обеспечении доступа к информации о деятельности государственных органов и органов местного самоуправления» []. Данный закон регламентирует публикацию в сети Интернет информации о деятельности госорганов в формате открытых данных.

Во исполнение законодательства были приняты все подзаконные акты. Постановлением Правительства России от 10.07.2013 №583 утверждены:

- 1) Правила отнесения информации государственных органов и органов местного самоуправления к открытым данным;
- 2) Правила определения периодичности размещения открытых данных о деятельности государственных органов и органов местного самоуправления, сроков ее обновления, а также иных требований к размещению в форме открытых данных;

- 3) Правила обязательного размещения открытых данных органами государственной власти субъектов РФ и органами местного самоуправления, исполняющими переданные федерацией полномочия [].

Распоряжением Правительства Российской Федерации №1187-р от 10 июля 2013 года определен первый перечень общедоступной информации, размещаемой государственными органами и органами местного самоуправления в интернете в форме открытых данных []:

- 1) Перечень территориальных органов и представительств (представителей) федерального органа власти за рубежом (при наличии);
- 2) Перечень подведомственных организаций (при наличии);
- 3) План проведения плановых проверок юридических лиц и индивидуальных предпринимателей на очередной год;
- 4) Информация о результатах плановых и внеплановых проверок, проведенных федеральным органом исполнительной власти и его территориальными органами в пределах их полномочий, а также о результатах проверок, проведенных в федеральном органе исполнительной власти, его территориальных органах и подведомственных организациях;
- 5) Статистическая информация, сформированная федеральным органом исполнительной власти в соответствии с федеральным планом статистических работ, а также статистическая информация по результатам проведенных плановых и внеплановых проверок;
- 6) Сведения о вакантных должностях государственной гражданской службы, имеющихся в федеральном органе исполнительной власти и его территориальных органах;
- 7) Реестры лицензий на конкретные виды деятельности, лицензирование которых осуществляется федеральными органами исполнительной власти;

8) Иная общедоступная информация о деятельности федеральных органов исполнительной власти, подлежащая размещению в сети Интернет в форме открытых данных в соответствии с федеральными законами, актами Президента Российской Федерации, Правительства Российской Федерации, решениями Правительственной комиссии по координации деятельности открытого правительства и приказами федеральных органов исполнительной власти.

Приказом Министерства связи и массовых коммуникаций РФ от 27 июня 2013 г. N 149 утверждены Требования к технологическим, программным и лингвистическим средствам, необходимым для размещения информации государственными органами и органами местного самоуправления в сети "Интернет" в форме открытых данных, а также для обеспечения ее использования [].

Разработаны (Минэкономразвития России) и одобрены (протоколом заседания Правительственной комиссии по координации деятельности открытого правительства от 4 июня 2013 №4) методические рекомендации по публикации открытых данных государственными органами и органами местного самоуправления и технические требования к публикации открытых данных (Приложение 2).

Протоколом заседания Правительственной комиссии по координации деятельности открытого правительства от 28 февраля 2013 №1 создан Совет по открытым данным, в состав которого вошли представители органов власти, академических структур и бизнеса. Совет в регулярном режиме проводит обсуждения перспективных направлений развития открытых данных в РФ, перечней наборов для раскрытия, а также технологических аспектов публикации.

Федеральными органами исполнительной власти опубликованы первые 577 доступных для скачивания наборов открытых данных. Некоторые регионы, муниципалитеты и крупные коммерческие организации в добровольном порядке подключились к процессу раскрытия данных.

1.3. Понятие и методы анализа информационного поля

Анализ ряда источников показал, в теоретическом плане понятие информационное поле организации в связях с общественностью представляет собой малоизученный аспект.

Дело в том, что разработка теории информационного поля приходится на конец XX - начало XXI века [].

Сам термин происходит из новых подходов к применению информации, определения ее роли и места в обществе.

Информационное поле организации – это пространство, состоящее из информационных потоков, доступное для управления, анализа и изучения, в котором происходит передача и циркулирование сообщений и сведений о жизни организации, рассматриваемые в процессе их передачи и восприятия. На данное определение мы опираемся в дальнейшем в ходе нашей работы.

Информационное поле организации образуется совокупностью людей и информации, которой они обмениваются и которую воспринимают, и общественных отношений, возникающих в связи с информационным обменом и информационными воздействиями на психику человека [].

Информационное поле организации формирует информационные потоки, которые образуются при появлении организации без специальных манипуляций. Однако в определенный момент возникает необходимость управления и анализа информационными потоками организации, для того, чтобы совершенствовать, развивать и управлять отношения организации и общественности, что является непосредственной сферой деятельности специалистов по связям с общественностью.

Управление информационными потоками является ключевым

фактором становления, развития организации и привлечения необходимого внимания со стороны основных групп общественности.

На основе анализа материалов, можно выделить следующие функции информационного поля организации применительно к связям с общественностью:

- 1) Информационная (информирование о событиях и условиях отношений организации и общественности);
- 2) Социальной связи (комментирование и интерпретация происходящего; поддержка существующих норм и отношений; социализация; координация разнонаправленной социальной активности, формирование благоприятного отношения);
- 3) личностной идентификации (подкрепление индивидуальных ценностей);
- 4) интеграции (формирование основы для диалога, социального общения, помощь в реализации социальных ролей) [].

Исследуя материалы, мы можем отметить присущие информационному полю организации следующие свойства:

- 1) Динамичность. В информационном поле не бывает завершенного состояния, оно постоянно находится в движении, расширяется, уменьшается и проч. Отсюда возможно следующее следствие: достаточно трудно достичь постоянного информационного доминирования, хотя возможно достижение временного информационного превосходства.
- 2) Структурированность. Информационное поле неоднородно, в нем есть вещи, привлекающие внимание, и барьеры, отталкивающие внимание потребителя от данной точки информационного поля.
- 3) Универсальность. Любая область человеческой деятельности относительно данной организации опирается на него. Отсюда и возникают уникальные возможности для воздействия в любой

профессиональной области [].



Рис. 1. Внутреннее и внешнее информационное поле организации

Любая организация обладает внутренним и внешним информационным полем. К внутреннему информационному пространству относятся управленческие решения, информационные технологии, информационные системы, деятельность предприятия. К внешнему информационному полю относятся государство, рынок, социальные отношения, система, продукция и услуги.

Следует отметить, что в данной работе мы рассматриваем преимущественно восприятие организации внешней общественностью с помощью разнообразных каналов коммуникаций. В целом специалисты по связям с общественностью выделяют следующие направления работы с информационным полем организации:

- 1) Организационно-журналистское (подготовка, рассылка размещение пресс-релизов, сообщений, заявлений, статей и других материалов в СМИ; организация пресс-конференций, брифингов, встреч с журналистами и т.п.);

- 2) Образовательное (экономические и технические консультации, разработка стратегии и тактики мероприятий, и т.п.);
- 3) Консультационное (проведение обучающих семинаров, курсов, тренингов, организация "круглых столов", конференций, встреч);
- 4) Научно-исследовательское и аналитическое (проведение комплексных маркетинговых исследований рынка, социологических опросов, замеров общественного мнения, анализ публикаций СМИ, разработка профилактических мер поведения, прогноз кризисных ситуаций и т.п.);
- 5) Рекламно-представительское (планирование рекламных кампаний; изготовление различных видов рекламного продукта, его размещение на рекламоносителях и т.п.);
- 6) Организация и проведение специальных мероприятий (праздники, выставки, ярмарки, презентации, конкурсы, спонсорство и т.д.)
- 7) Издательское (издание специальных брошюр, книг, журналов по основным направлениям деятельности, информационных и статистических справочников, каталогов);
- 8) Корпоративное (разработка имиджа собственной фирмы, информационно-пропагандистская работа в СМИ) [].

Каналы и средства трансляции информации в организации



Рис. 2. Каналы и средства трансляции информации в организации

На Рис. 2 показаны каналы и средства трансляции информации в организации. Основными каналами являются три: коммуникативный канал (Совет директоров, квартальные совещания топ-менеджеров; корпоративное обучение; корпоративные мероприятия), организационный канал (оперативные совещания руководителей подразделений; регулярные планерки для персонала подразделений; инструктажи подчиненных, обратная связь; система поддержки инициатив сотрудников) и информационный канал (приказы и распоряжения, регламенты, нормативы, справочные компании, информационные стенды, корпоративное СМИ, интернет-сайт Компании). Обратная связь осуществляется через опросы и анкетирование персонала [].

Результат эффективной работы специалиста по связям с общественностью – это насыщение в высшей мере информационного пространства информацией об организации. Совокупность

информационных сообщений об организации представляет собой плотность информационного поля организации. Кроме того, важно, чтобы сообщения носили позитивный характер, поскольку логично, что большое количество негативного информационного потока оказывает негативное воздействие на общественность организации. Анализ специальной литературы позволил выявить нам основные цели формирования и поддержания благоприятного информационного поля организации специалистом по связям с общественностью:

- 1) Форсирование проведение сделок;
- 2) Поддерживать информацию о компании в инвестиционной среде, информирование существующих и потенциальных инвесторов о состоянии дел в организации;
- 3) Поддерживать информацию о компании на фондовом рынке;
- 4) Обеспечение лояльности клиентов;
- 5) Расширение клиентской базы;
- 6) Поддержание и привлечение интереса к организации со стороны общественности;
- 7) Стимуляция участия общественности в программах и мероприятиях организации;
- 8) Формирование круга постоянных клиентов;
- 9) Повышение корпоративного имиджа организации.

Исследование понятия информационное поле организации позволяет нам выделить следующие задачи формирования благоприятного информационного поля организации:

- 1) Формирование разнообразных информационных потоков;
- 2) Налаживания каналов передачи информации;
- 3) Насыщение информационных сообщений общественно значимой информацией, способной оказывать влияние на целевые аудитории;
- 4) Устранение «помех» влияющих на передачу информационных

сообщений;

- 5) Увеличение общего объема информации об организации;
- 6) Создание образа организации в глазах общественности;
- 7) Обеспечение «обратной связи» с целевыми аудиториями [].

Исследование многочисленных источников: книг и статей позволило нам в результате обобщения составить структуру информационного поля организации. Информационное поле организации состоит из:

1. Единиц информационного поля, генерирующих информацию:

- в СМИ – групповые коммуникаторы (редакции СМИ) и ключевые коммуникаторы (журналисты, редакторы)
- ньюсмейкеры – лидеры общественного мнения (политики, лидеры экономики, представители культурной элиты и др.);
- эксперты – выступают в роли интерпретаторов. Это специалисты, которые активно и профессионально работают с информацией, от их интерпретации зависит характер и форма информационных потоков (например, политологи, экономисты, социологи и др.);
- лидеры мнений – в отличие от вышеперечисленных категорий не завязанные на определенные каналы распространения информации, имеющие совокупную потребность в распространении информации;
- производители специальной информации (театр, кино, реклама во всех ее проявлениях вне СМИ, мода, товары, деньги (в массовых коммуникациях), архитектура и т.п.).

2. Каналов коммуникаций:

- формируемые СМИ и МК (печатные, электронные и иные носители);
- каналы межличностных коммуникаций (межличностное общение);
- специализированные – направленные на узкие группы – профессиональные, элитарные и т.п. (специализированные профессиональные издания, частично – Internet);

· остальные (товарно-денежные каналы) [].

Важно отметить, что поддержание благоприятного информационного поля является стратегической целью информационной политики организации. Под информационной политикой организации в данной работе мы понимаем деятельность организации в сфере связи с общественностью, выстраивающая отношения с масс-медиа, конкретными журналистами, целевыми общественными группами, комплекс мер по созданию образа организации в информационном пространстве.

Документы, применяемые для письменной коммуникации с журналистами весьма разнообразны:

- Пресс-релиз - информационное сообщение, содержащее в себе новость об организации (возможно и частном лице), выпустившей пресс-релиз, изложение её позиции по какому-либо вопросу и передаваемое для публикации в СМИ.
- Пресс-кит - это сборник нескольких PR-документов (пресс-релиз, факт-лист, брошюры, биографические справки руководителей организации и проч.), обычно раздаваемый журналистам во время различных PR-мероприятий: выставок, пресс-конференций, пресс-туров, презентаций, собраний акционеров и т. д.
- Факт-лист- передает основную информацию об организации, увязанную с каким либо событием из жизни организации [].

Подробнее необходимо отметить способы размещения информационных материалов, которые существуют сейчас в интернете.

Особенность формирования информационного поля в условиях виртуализации

Эффективное управление информацией организации требует от специалиста по связям с общественностью понимания стратегических и тактических действий в медиарилэйшнз, а также знания необходимых приемов.

Кроме того, специалисты по связям с общественностью широко используют фотографии и дополнительные материалы, обусловленные темой сообщения или сферой деятельности компании, например юридические данные, диски или CD-ROM, демо-версии или образцы продукта, копии исследований и обзоров.

Как правило, пресс-релиз – является основным инструментом деятельности информационной политики организации.

Известный теоретик и практик медиа-релейшнз А. Н. Чумиков предлагает строить управление информацией по следующим направлениям:

- 1) Формирование собственного информационного потока;
- 2) Сегментирование информационного потока, манипулирование информацией;
- 3) Приоритетная постановка информации, информационное партнерство;
- 4) Для каждого носителя средств массовой информации характерны свои особенности оптимизация формы и стиля подачи материалов [].

Рич-медиа - информация представляет собой мультимедийные флеш-анимированные баннеры, либо схожие с ними информационные носители.

Текстовая информация - сообщения, интегрированные в страницу сайта.

Контекстная информация - вид динамического размещения интернет-информации, когда объявление близко к тематике сайта, на котором оно размещается, или запросам посетителя.

Банерная информация. Банеры, размещенные в интернет-пространстве. Основной показатель эффективности – CTR-количественное соотношение кликов по информационному носителю и его показов, выраженное в процентах.

Работа с информационными ресурсами.

Эмуляция дискуссий в блогосфере.

Количество людей, ведущих блоги, сейчас выросло неимоверно, PR-агентства уже начали осваивать это пространство. Организация PR-компаний в блогосфере постепенно входит в стандартный набор услуг российских агентств

Работа с комьюнитиобразующими ресурсами.

Комьюнитиобразующие ресурсы могут быть разнообразными – многопользовательские ролевые онлайн-игры, он-лайн клубы, форумы, опросы, гостевые книги и т. д и т.п.

Продакт-плейсмент в виртуальных городах. В виртуальных городах можно приобрести замок, стенд, шит, на который может быть помещена информация об организации [].

Вирусный маркетинг - это разработка стратегий поощряющих передавать сообщение друг другу. Информация воспринимается не как рекламная, а скорее как досуг и развлечение

Проведение Он-лайн конференций - одна из распространенных форм интерактивного общения. Однако наиболее широкий резонанс конференция получит, если сопроводить ее PR-компанией в Интернете.

Значимость информационного повода связана с кругом лиц, организаций, социальных структур и социальных групп, на которые оказывает влияние описываемое событие.

Критерии значимости ИП:

- Чрезвычайные происшествия в организациях;
- Взаимоотношения с профильными вузами;
- Общественная, спонсорская и благотворительная деятельность организации;
- Производственная деятельность;
- Экономическая деятельность организации;
- Кадровая ситуация в организации;

- Структурные изменения организации;
- В событии есть занимательные факты или нетипичные участники;
- В событии участвует VIP-персона;
- Событие ожидалось давно;
- Событие происходит периодически, но имеет яркую положительную динамику (рост числа участников в разы);
- Событие носит характер ЧС;
- Событие не имеет мировых или региональных аналогов;
- Событие носит международный характер;
- Событие существенно влияет на жизнь населенного пункта;
- Событие предполагает экономический или социальный эффект – новые рабочие места, повышение з/пл, рентабельность направления [].

Типовые информационные поводы

1. Новые технологии:

- начало разработки;
- запуск в производство;
- завершающая стадия.

2. Проведение конференций, семинаров:

- анонс;
- промежуточные сообщения – подробности отдельных докладов, мероприятия в рамках заявленного;
- итоговое сообщение.

3. Участие организации в профильных выставках и т.д.:

- анонс участия организации в мероприятии;
- промежуточные сообщения – акция, презентация, доклад, заключение договоров и соглашений и т.д.;
- итоговое сообщение.

4. Значимые даты и события, подкрепленные мероприятием:

- анонс;

- промежуточные сообщения (в случае подкрепления даты мероприятием);
- награждение организации или руководителя;
- слияние, реструктуризация, образование новых структур, перепрофилирование;
- смена высшего руководства;
- введение новых, нетипичных для данной сферы деятельности, должностей;
- помощь сотрудникам;
- итоги за отчетный период;
- получение заказов и заключение договоров;
- получение и выдача кредитов;
- участие в тендерах;
- получение международных лицензий или сертификатов;
- реконструкция;
- приобретение уникального оборудования;
- выполнение нетипичных заказов;
- выпуск юбилейной продукции;
- участие в профильных общественных объединениях;
- участие в общественных акциях как минимум городского масштаба;
- шефская деятельность;
- прочая благотворительная деятельность;
- участие в научной деятельности вузов;
- стипендиальные программы;
- программы трудоустройства;
- информация о ЧП;
- хроника ликвидации последствий ЧП;
- итоговое сообщение [].

Раскрытие информационного повода

- Когда, как и при каких обстоятельствах;

- Кто из значимых лиц принимал участие;
- Отзывы о событии, данные значимыми лицами.

Особенности раскрытия слабого информационного повода

- Участники события;
- Количественные характеристики события.

Предмет события

- Для материальных предметов – описание, ценность, физические и технические характеристики;
- Для мероприятий – темы и подразделения мероприятия, акции и т.д.;
- Изменение характеристик предмета события в сравнении с аналогами;
- Каким по счету стало это событие;
- Где и когда произошло предыдущее такое событие;
- Где и когда будет происходить следующее;
- Были ли у события аналоги, в чем отличие события от них;
- Число участников события. Если событие периодически повторяющееся – стало ли их больше;
- География участников события. Стала ли она шире;
- Статус участников события. Есть ли нетипичные участники (по возрасту, по профессиональному статусу) [].

Финансовые характеристики

- Какая сумма затрачена на подготовку и реализацию события;
- Какой экономический эффект окажет или оказало событие на организацию, регион и т.д.;
- Как отличаются финансовые характеристики события от финансовых характеристик его аналогов;

Социальные характеристики

- Какое именно социальное воздействие оказывает событие;
- На какую социальную группу оказывает воздействие событие;
- Как отличается социальное воздействие события от его аналогов.

Слабые информационные поводы

Почти всегда слабыми поводами будут как события в организации, которые влекут за собой последствия только для ее сотрудников, так и комментарии руководства по поводу таких событий [].

Чтобы оформить информационный повод необходимо провести следующие шаги:

- Определить задачу пресс-релиза;
- Определить последствия, которые влечет за собой данное событие;
- Определить круг лиц, на который оказывает воздействие каждое из последствий;
- Выбрать адресную группу;
- Переформулировать ИП с акцентом на последствия для адресной группы;
- Вместо оглашения факта подводятся итоги его воздействия;
- Вместо оглашения факта в целом, акцент делается на участнике или составляющих;
- Обнародуется мнение эксперта по вопросу, к которому факт имеет отношение;
- Вместо факта оглашается позитивная тенденция, в которую факт укладывается;
- Вместо оглашения факта подводятся итоги его воздействия;
- Вместо оглашения факта в целом, акцент делается на участнике или составляющих;
- Обнародуется мнение эксперта по вопросу, к которому факт имеет отношение;
- Вместо факта оглашается позитивная тенденция, в которую факт укладывается.

Таким образом, информационное поле организации – это вся доступная информация, с которой потенциальные клиенты, партнеры, соискатели,

журналисты взаимодействуют до, после и во время общения с вами [].

Любые проблемы: негатив, противоречия, неправильно расставленные акценты – вызывают сомнения контрагентов, затрудняют переговоры, снижают шансы компании в тендерах, отсеивают потенциальных клиентов.

Мониторинг информационного поля организации

При проведении мониторинга информационного поля организации полезно получить ответы на следующие вопросы:

- 1) Что думают о ваших продуктах и услугах потребители?
- 2) Что обсуждают аналитики и эксперты?
- 3) Чем недовольны сотрудники?
- 4) Что будет нужно клиентам завтра?

Мониторинг осуществляется с помощью :

- 1) автоматизированных и ручных поисковых решений, а также открытых поисковиков «Яндекс.Блоги», «Google.Блоги». Эти системы в ежедневном режиме аккумулируют данные (не менее 95% от всех точек контакта пользователей с информацией о компании):
- 2) поисковых систем, отраслевых порталов, корпоративных сайтов, тематических, деловых и новостных сайтов;
- 3) более, чем миллион личных дневников на популярных блогхостингах (Livejournal.com, Блоги@mail.ru, Google+,Diary.ru, tut.by, Ya.ru и др.);
- 4) микроблогов (Twitter, Tubrl, Qip и др.);
- 5) социальных сетей («ВКонтакте», Facebook и др.); более, чем 50 тыс. тематических сообществ и форумов.

Отчеты мониторинга включают в себя следующие параметры:

- 1) Количество публикаций, в которых исследуемые объекты упоминались за выбранный период;
- 2) Распределение оценочных суждений (негатив, нейтрал, позитив);
- 3) Рейтинг приоритетности задач по работе с информационным полем компании (требуется немедленного решения / системной работы / профилактики);

- 4) Перечень тем, в рамках которых исследуемые объекты упоминались за сутки;
- 5) Оценку объекта исследования в отраслевом или другом контексте;
- 6) Оценку визуального образа объекта (компании, бренда, персоны);
- 7) Список регионов, в которых обсуждались исследуемые объекты;
- 8) Анализ информационного поля, анализ сообщений, в которых упоминались исследуемые объекты;
- 9) Цитаты из высказываний с указанием автора, региона, ссылки на пост;
- 10) Рекомендации по управлению информационным полем и снижению предпринимательских рисков [].

Эффект, который компания получает при проведении мониторинга информационного поля организации заключается в том, что:

- 1) Компания получает информацию о себе/конкурентах/отрасли и потребителях;
- 2) Имеет возможность реагирования с целью, как решения конкретных потребительских проблем, так и коррекции собственного имиджа в целом;
- 3) Даст основу для коммуникации с клиентами и экспертами отрасли, позволит оперативно корректировать репутацию своей компании.

Результаты анализа мониторинга предоставляются как в печатном, так и в графическом виде в виде схем и диаграмм [].

1.4. Понятие и методы организационной структуры

Структурный подход к организации позволяет упорядочить задачи, распределить роли, полномочия и ответственность. Структурированность является свойством любой системы. Элементы системы образуют целое благодаря связям. Структура есть результат процесса организации, итог движения, упорядочение элементов конкретной системы. Структура и система тесно связаны, но отождествлять их нельзя. Структура характеризует конкретную систему со стороны ее строения, пространственно-временного расположения частей, устойчивых взаимосвязей между ее элементами. Благодаря структуре система воспроизводит себя. Вне систем структур не существует. Поэтому часто в разговорной речи можно услышать: коммерческая структура, торговая структура; подразумевается при этом предприятие, организация [].

Под структурой системы обычно понимают организацию связей и отношений между подсистемами и элементами системы, а также состав этих подсистем и элементов, каждому из которых соответствует определенная функция. Свойства структуры организации во многом определяют ее поведение. Главной характеристикой качества структуры любой экономической системы является сбалансированность, пропорциональность ее частей (подсистем). Итак, структура организации — это фиксированные взаимосвязи, которые существуют между подразделениями и работниками организации. Структура любой организации состоит из функциональных единиц: управлений, отделов, секторов и т.д. [].

В теории организации и теории управления чаще используется понятие организационной структуры управления (ОСУ). Организационная структура управления строится с учетом требований наиболее эффективного управления системой. ОСУ фирмы (компании) направлена, прежде всего, на установление четких взаимосвязей между отдельными ее подразделениями, распределение между ними прав и ответственности. Наилучшая структура — структура, позволяющая взаимодействовать с внешней средой, реагировать

на ее изменения, распределять и направлять внутренние ресурсы и усилия своих сотрудников на достижение целей. Организационная структура постоянно видоизменяется, совершенствуется в соответствии с меняющимися условиями функционирования системы.

Организационная структура управления — одно из ключевых понятий менеджмента, тесно связанное с целями, функциями, распределением полномочий между менеджерами. В рамках организационной структуры управления протекает весь управленческий процесс (движение потоков информации, ресурсов, идей, принятие управленческих решений), в котором участвуют менеджеры всех уровней. В литературе по менеджменту приводится множество трактовок ОСУ, которые отражают сложность и многозначность этой категории [].

Организационная структура управления (ОСУ) — это упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого.

В саморазвивающихся системах структура непрерывно меняется. В период процесса организации структура упорядочивается, усложняется, включаются новые связи, оптимизируется пространственное расположение элементов, развиваются групповые связи. В период процесса дезорганизации связи нарушаются, ослабевают, целостность системы нарушается.

Многозначность понятия ОСУ позволяет использовать его не только применительно к организации как целому. В любой организации могут быть выделены несколько структур в зависимости от того, о связях какого типа идет речь: связи между основными элементами, через которые проходят финансовые потоки, дадут нам финансовую структуру; связи между функциональными штабами — функциональную; можно говорить о структуре кадров, производства и т.д. [].

Ключевыми понятиями ОСУ являются: элементы, связи, уровни и полномочия, а также принципы формирования структур.

Элементы. Элементами являются как отдельные работники (ру-

ководители, специалисты, служащие, выполняющие определенную функцию управления), так и органы управления — отделы и службы, выполняющие определенные функциональные обязанности. В рамках структуры протекает управленческий процесс, между участниками которого разделены функции и задачи управления. С этих позиций ОСУ — форма разделения и кооперации управленческой деятельности, направленной на достижение цели.

Связи. Отношения между элементами поддерживаются с помощью связей. В любой организационной структуре работают горизонтальные и вертикальные связи. Первые носят характер согласования и являются одноуровневыми, вторые — это связи подчинения (властные отношения внутри организации), необходимость в них возникает при наличии различных уровней управления, на каждом из которых — свои цели. При двухуровневой структуре создаются верхние звенья управления и нижние (руководство организации в целом — менеджеры, непосредственно руководящие работой исполнителей). При трех и более уровнях формируется средний слой, который, в свою очередь, может состоять из нескольких ступеней [].

Принципы формирования организационной структуры. Понятие организационной структуры тесно связано с такими понятиями, как соотношение ответственности и полномочий, централизация и децентрализация, ответственность и контроль, нормы управляемости, организационная политика фирмы, модели и проектирование организационных структур. Организационная структура управления опирается на основные принципы управления:

- 1) принцип иерархичности уровней управления — каждый нижестоящий уровень контролируется вышестоящим и подчиняется ему;
- 2) принцип целеполагания — ОСУ должна прежде всего отражать цели и задачи организации, а следовательно, быть подчиненной производству товаров или услуг;
- 3) принцип соответствия — в ОСУ должен реализовываться принцип

- соответствия полномочий и ответственности работников, с одной стороны, и квалификации и уровня культуры — с другой (именно с помощью ОСУ реализуется система ответственности и полномочий);
- 4) принцип разделения труда — ОСУ должна обеспечить оптимальное разделение труда между органами управления и объемом их полномочий;
 - 5) принцип ограничения полномочий — полномочия руководителей ограничиваются миссией и целями организации, факторами внешней среды, уровнем культуры, традициями и нормами;
 - 6) принцип адаптации — ОСУ должна быть достаточно гибкой и реагировать на внешние и внутренние изменения; ОСУ должна быть адекватна социально-культурной среде организации [].

Итак, с помощью ОСУ решаются наиболее значимые задачи управления: ОСУ обеспечивает координацию всех функций менеджмента; ОСУ определяет права и обязанности исполнителей; качество ОСУ предопределяет ее способность к выживанию и процветанию; ОСУ определяет поведение сотрудников и стиль управления.

В структуре управления организации различаются линейные и функциональные связи. Первые — связи отношения по поводу принятия и реализации управленческих решений, а также движение информации между линейными руководителями, т.е. между лицами или структурными подразделениями, отвечающими за деятельность организации. Функциональные связи сопряжены с теми или иными функциями менеджмента: планирование, финансирование, производство, маркетинг и др.

Не может быть двух одинаковых структур, так как совокупность внешних и внутренних факторов организации всегда уникальна. Поэтому попытки слепо копировать структуры управления успешно функционирующих организаций не дают желаемого результата [].

Типология оргструктур

В основу типологии организационных структур могут быть положены

различные критерии: способы осуществления власти, способы взаимодействия организации с внешней средой, способы взаимодействия подразделений внутри организации, размер организации, применяемые технологии, стратегия.

С позиций системного подхода выбор ОСУ означает необходимость изучения характера взаимодействий на уровнях: «организация — внешняя среда»; «подразделение — подразделение»; «индивидуум — организация». Анализ взаимодействий на всех этих уровнях позволит выбрать оптимальную структуру для организации. Основные системные характеристики организационной структуры можно представить в виде схемы (Рис.3).

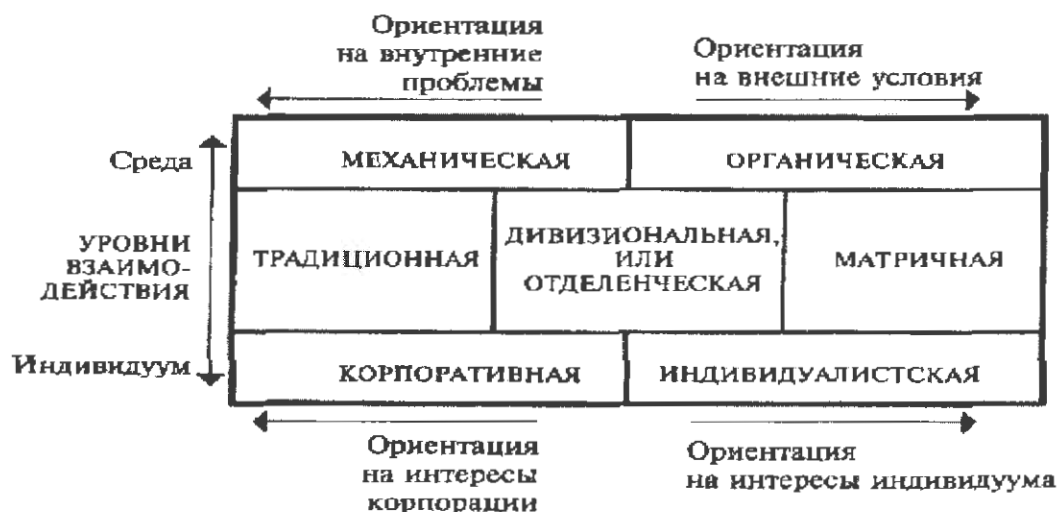


Рис. 3. Системные характеристики организационной структуры

Типы организаций по взаимодействию с внешней средой. Исследование характера взаимодействий на уровне «организация — внешняя среда» позволяет сделать вывод, что все организации можно разделить на два типа: механический и органический [].

Механический (механистический) тип организации. Термин используется, чтобы показать, что структура организации спроектирована наподобие машинного механизма. Механический подход к проектированию организации характеризуется использованием формальных правил и процедур, централизованным принятием решений, узко определенной

ответственностью и жесткой иерархией власти. С такими характеристиками организация успешно может работать в условиях рутинной технологии и несложного внешнего окружения.

Многие этот тип организации связывают с бюрократической организацией. В механических организациях чаще всего используются традиционные организационные структуры: линейная, функциональная, линейно-функциональная и дивизиональная структуры управления. При выполнении некоторых важных условий: четкие и доступные цели, разделение труда, возможность контроля, общепризнанный лидер и т.п. — механический тип организации с традиционными структурами может иметь преимущества [].

Органический тип организации. Термин «органический» характеризует организацию как живой организм, свободный от недостатков механической структуры. Органический подход к проектированию организации характеризуется слабым или умеренным использованием формальных правил и процедур, децентрализацией и участием работников в принятии решений, гибкостью структуры власти и небольшим количеством уровней иерархии. Гибкая структура такой организации позволяет ей лучше взаимодействовать с новым окружением, с изменяющейся внешней средой, быстрее адаптироваться к изменениям. Вместо системы формального контроля среди работников преобладают самомотивация и внутреннее стремление к достижению целей.

В таблице 2 приведены основные характеристики механического и органического типов организации [].

Основные характеристики механического и органического типов
организации

<i>Механический тип организации</i>	<i>Органический тип организации</i>
Х а р а к т е р и с т и к и	
Жесткая иерархия Узкая специализация в работе Регламентированные обязанности Высокая степень формализации Четкие права и ответственность Ясность в условиях иерархии Объективная система вознаграждения Объективные критерии отбора кадров Формализованные каналы коммуникаций Централизованное принятие решений	Сотрудничество Широкая специализация в работе Адаптивные обязанности Низкая степень формализации Амбициозная ответственность Уровни управления размыты Субъективная система вознаграждения Субъективные критерии отбора кадров Неформальная коммуникация Децентрализация принятия решений
У с л о в и я	
Несложное, стабильное окружение Цели и задачи известны Задачи поддаются делению Задачи простые и ясные Работа измеряема Оплата труда мотивирует Признается данная власть	Сложное, нестабильное окружение Неопределенность целей и задач Задачи не имеют четких границ Задачи сложные Работу измерить сложно Мотивирование потребностей верхнего уровня Авторитет власти завоевывается

Типы организаций по взаимодействию «индивидуум—организация». Различный характер взаимодействий между организацией и индивидуумом порождает два основных типа организации: организации корпоративного и индивидуалистского типов [].

Корпоративная организация как субъект права будет рассмотрена далее. Рассмотрим корпоративную организацию как особую систему связей между людьми в процессе осуществления совместной деятельности. Корпорация как социальный тип организации представляет собой группу людей, объединенных единой целью, с максимальной централизацией и авторитарностью руководства, защищающих свои узкокорпоративные интересы.

В корпоративной организации ярко выражен приоритет интересов корпорации над интересами индивидуума. Индивидуализм в рамках

корпоративной идеологии не имеет права на существование. Корпоративная мораль — лояльность по отношению к организации, послушание и исполнительность, что в конечном счете, может привести корпорацию к жесткой бюрократической системе.

Индивидуалистская организация как социальный тип также представляет собой группу людей, объединенных единой целью и осуществляющих совместную деятельность, отличие от корпорации — их объединение, добровольное и открытое. Интересы производства определяются интересами воспроизводства самого человека. Не организация отвечает за человека, а человек отвечает сам за себя.

Типы организаций по взаимодействию «подразделение—подразделение». Взаимодействие между подразделениями может осуществляться с помощью традиционно применяемых организационных структур, которые основаны в основном на двух типах связей между подразделениями — линейной и функциональной. Линейно-функциональные схемы в сочетании с механическим подходом сыграли очень важную роль в переходе от аграрной ориентации общества к индустриальной. И сейчас эти традиционные формы широко используются [].

Традиционные оргструктуры

Долгое время структуры управления выстраивались в соответствии с принципами управления, сформулированными еще в начале прошлого века Ф.У. Тейлором, А. Файолем, М. Вебером []. Организационные структуры, построенные на этих принципах, получили название иерархических, или бюрократических, структур. Наиболее распространенными типами иерархической структуры являются: линейная, функциональная, линейно-функциональная и дивизиональная структуры управления.

Линейные организационные структуры. Понятие линейной структуры связано с делением организации по вертикали сверху вниз и непосредственной подчиненностью низшего звена управления высшему (см. рис. 4).

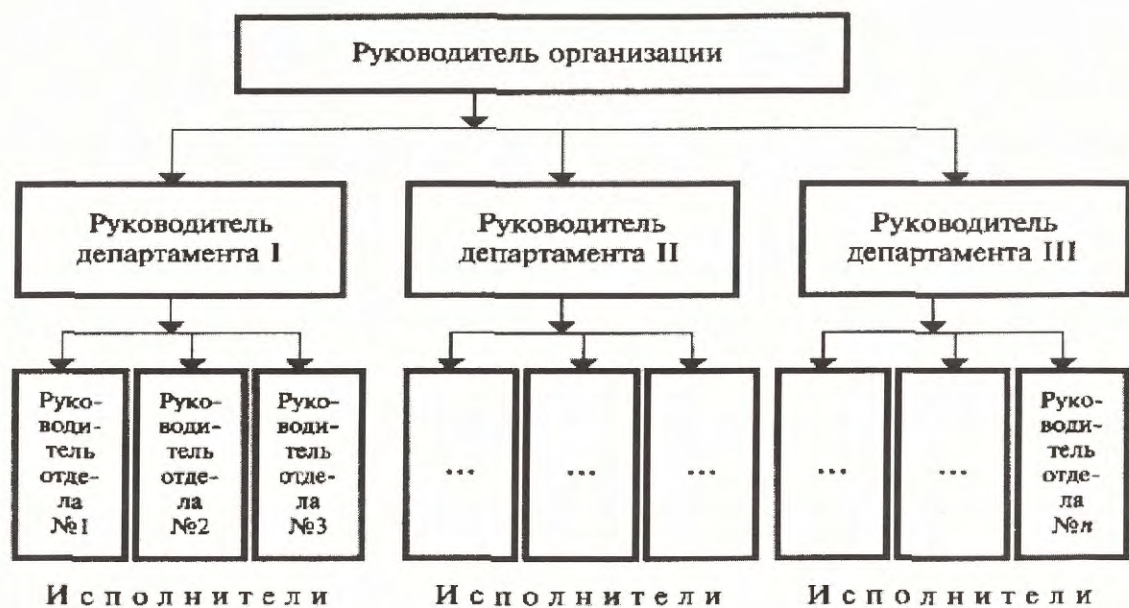


Рис. 4. Линейная структура организации

Линейные связи означают подчинение по всем вопросам линейным руководителям. Руководитель несет полную ответственность за результаты деятельности подчиненных ему подразделений.

Преимущества линейной структуры: единство и четкость распорядительства; согласованность действий исполнителей; четкая система взаимных связей между руководителем и подчиненным; быстрота реакции на указания; личная ответственность руководителя за конечные результаты. В такой структуре каждый руководитель должен быть высококвалифицированным специалистом и обладать разносторонними знаниями. Развитие малого бизнеса начинается, как правило, с простых линейных структур, но с развитием организации структура усложняется, организация переходит к другим типам.

Линейные структуры разделяют на плоские и многоуровневые. Плоская структура имеет мало уровней (2-3) и большое число работников, подчиняющихся одному руководителю. Она проста по форме. Многоуровневые структуры более сложны: увеличение количества уровней управления сопровождается снижением нормы управляемости, т.е. одному руководителю подчиняется небольшое число сотрудников.

Функциональные организационные структуры. При функциональной структуре создаются департаменты по определенной группе проблем: наука, производство, поставки, маркетинг и пр. (см. рис.5).

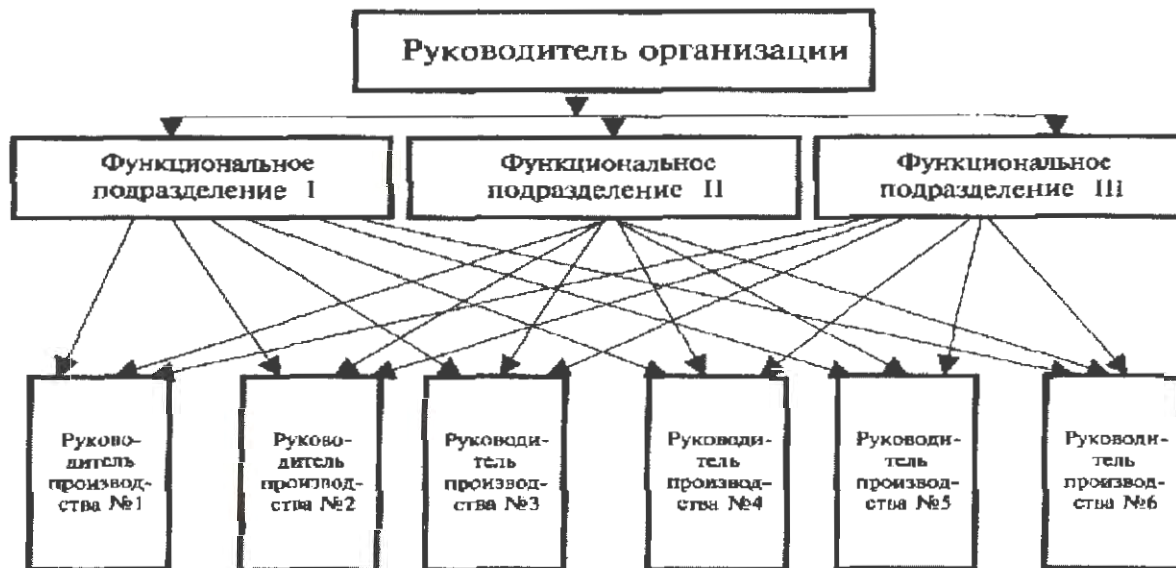


Рис. 5. Функциональная структура организации

Создание функциональной структуры сводится к группировке персонала по широким задачам, которые они выполняют (производство, маркетинг, финансы и др.) [].

Преимущества функциональной структуры: высокая компетентность специалистов, отвечающих за осуществление конкретных функций; освобождение линейных менеджеров от решения многих специальных вопросов; возможность получения консультаций опытных специалистов непосредственно на предприятии. Недостатки функциональной структуры: дублирование и несогласованность указаний и распоряжении; снижение ответственности исполнителей за работу в результате получения указаний одновременно от нескольких функциональных руководителей; отсутствие взаимопонимания между функциональными службами; длительная процедура принятия решений; трудности поддержания постоянных контактов между функциональными службами.

Любая функция как обособившийся вид деятельности и те субъекты,

которые реализуют эту функцию, объективно стремятся к самосохранению и саморазвитию. Интересы подразделений начинают расходиться с интересами организации. Недостатком является и отход от принципа единоначалия. В чистом виде функциональная структура почти не применяется. Как правило, она используется в сочетании с другими типами структур [].

Линейно-функциональная структура. Линейные и функциональные организационные структуры на практике используются в тесном сочетании и образуют группу линейно-функциональных структур (см. рис.6).



Рис. 6. Линейно-функциональные структуры

При линейно-функциональной структуре линейные звенья управления призваны командовать, а функциональные — консультировать, помогать в разработке конкретных вопросов. Как правило, они не имеют права самостоятельно отдавать распоряжения производственным подразделениям. Функциональные службы осуществляют всю техническую подготовку производства. Достоинства линейно-функциональной структуры: освобождение линейных руководителей от многих вопросов, связанных с компетенцией различных функциональных служб и сохранение важнейшей

связи — «руководитель—подчиненный», при которой каждый работник подчинен только одному руководителю.

Недостатки линейно-функциональной структуры: слабое взаимодействие на горизонтальном уровне между производственными подразделениями; чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали; аккумуляция на верхнем уровне полномочий не только стратегических, но и оперативных задач [].

Линейно-функциональные структуры наиболее эффективны там, где аппарат управления выполняет рутинные, часто повторяющиеся функции и задачи; но эти структуры не обладают достаточной гибкостью и адекватностью к быстроменяющимся внутренней и внешней средам. В результате замедляется прохождение информации, увеличивается объем работы высшего эшелона управления, превышаются нормы управляемости.

Линейно-штабные организационные структуры имеют схожие характеристики. При линейных руководителях создаются штабные подразделения, которые не обладают правом принятия решений. Главная задача штаба — оказание помощи линейному менеджеру в выполнении отдельных функций управления. Часто специалисты штабов наделяются правами функционального руководства (например, бухгалтерия, планово-экономический отдел, отдел маркетинга, отдел управления персоналом и др.) [].

Дивизиональные организационные структуры. Сочетание централизованного планирования наверху и децентрализованной деятельности производственных подразделений способствовали образованию дивизиональных структур. Президент «Дженерал моторе» Альфред Слоун определил дивизиональную схему как «скоординированную децентрализацию». В основе дивизиональной схемы лежит по-прежнему механический подход, но децентрализация власти позволяет ей действовать более эффективно.

Дивизиональные организационные структуры группируются по

продуктовому или территориальному признаку. Сочетание автономности подразделений с централизованно контролируемым процессом распределения ресурсов и оценки результатов — главная логика дивизиональной структуры. Подобные структуры обычно используют крупные диверсифицированные корпорации, выпускающие широкую номенклатуру продукции для различных рынков. Ключевыми фигурами в такой структуре становятся менеджеры, возглавляющие производственные подразделения.

Преимущества: дивизиональная структура создает более благоприятные условия для роста фирмы; дает большую автономию и самостоятельность в принятии решений менеджерам; позволяет осуществлять более тесную связь с потребителем; улучшает процессы координации внутри компании; улучшает адаптивность структуры, ее реакцию на внешние воздействия. Все это дает организациям с дивизиональной структурой конкурентные преимущества [].

Недостатки: рост ступеней иерархии, излишняя свобода отделений, дублирование работ для разных подразделений, потеря возможности контроля, сложные информационные проблемы, слабые связи с головным предприятием.

Тенденции эволюции оргструктур

В условиях, когда организации приходится решать сложные задачи и приспосабливаться к изменениям во внешней среде, все отчетливее видны недостатки бюрократических организационных структур. Основные принципы бюрократии ~ иерархическая командная цепочка, специализация должностных обязанностей, стандартизированные операции на каждом участке работы, безличностные взаимоотношения, координация сверху вниз — уже не могут обеспечить решение современных задач менеджмента. Жесткая иерархия становится тормозом во взаимодействии подразделений и принятии своевременных решений. Современные организационные процессы указывают на потребность в мобильных и интеллектуальных организациях, деятельность которых соответствует тенденциям развития общества.

За последние десятилетия изменились условия труда и коренным образом изменился сам характер работ:

- от неквалифицированной монотонной работы — к интеллектуальной работе;
- от шаблонных задач — к новаторству и инновациям;
- усиление роли образования и внимание к людям;
- от выполнения отдельных функций — к работе над проектом;
- от одной профессии — к широкой специализации;
- от власти руководителей — к власти потребителей;
- от координации сверху — к коммуникациям на каждом уровне;
- от централизации — к децентрализации [].

В связи с этим на смену жестким иерархическим структурам приходят более мобильные и гибкие. В условиях быстрого развития информационных технологий и коммуникационных сетей возрастает роль как индивидуального, так и группового потенциалов сотрудников организации. Более активно использовать потенциал каждого работника позволяют структуры органического типа.

Компании наукоемких отраслей, такие как «Моторола», «Дженерал электрик», «Хитачи», «Мацусита» и др. активно проводят постоянную реорганизацию своих подразделений. Это обусловлено динамичным изменением ситуации на рынке в связи с ускорением морального старения продукции. Угроза захвата рынков конкурентами заставляет руководство фирм осуществлять интенсивные меры по повышению конкурентоспособности, в частности, путем перегруппировки внутренних ресурсов, изменения взаимосвязей внутрифирменных звеньев и характера их взаимодействия. Важнейшим принципом организации деятельности наукоемких фирм является создание условий, при которых становится возможной конкуренция между отделениями. Такая конкуренция дает большие результаты, чем введение ограничений на деятельность того или

инного отделения [].

Итак, рациональная структурная организация системы — это важнейшее условие ее самосохранения и развития. Компанию можно считать высокоорганизованной и неэнтропийной, если в ней на всех уровнях иерархии активно идут процессы саморегуляции, самоуправления и самоорганизации. Тенденции распределенного управления отражаются в современных организационных структурах и реализуются, как правило, в структурах с горизонтальными связями. Вертикальные многозвенные структуры неэффективны в энергетическом и информационном плане.

Главным свойством структур органического или адаптивного типа является их способность изменять свою форму в соответствии с изменяющимися условиями. Такие структуры управления стали развиваться с конца 70-х гг. XX в. Это связано с нарастанием изменений во внешней среде, а также с необходимостью быстрого реагирования на эти изменения. К органическому типу можно отнести: бригадные структуры управления, проектные и матричные организационные структуры.

Бригадная структура управления — одна из старинных форм организации, которая активно возрождается в наше время. В основе этой структуры лежит организация работ по рабочим группам, а сама организационная структура представляет собой совокупность иерархически связанных друг с другом малых групп. Основными принципами такой организации управления являются: автономная работа бригад, групп, артелей; самостоятельное принятие решений внутри бригады и координация работ; отсутствие бюрократических связей и возможность привлечения специалистов из других подразделений [].

Структура организации, состоящая из рабочих групп, представлена на рисунке 7.

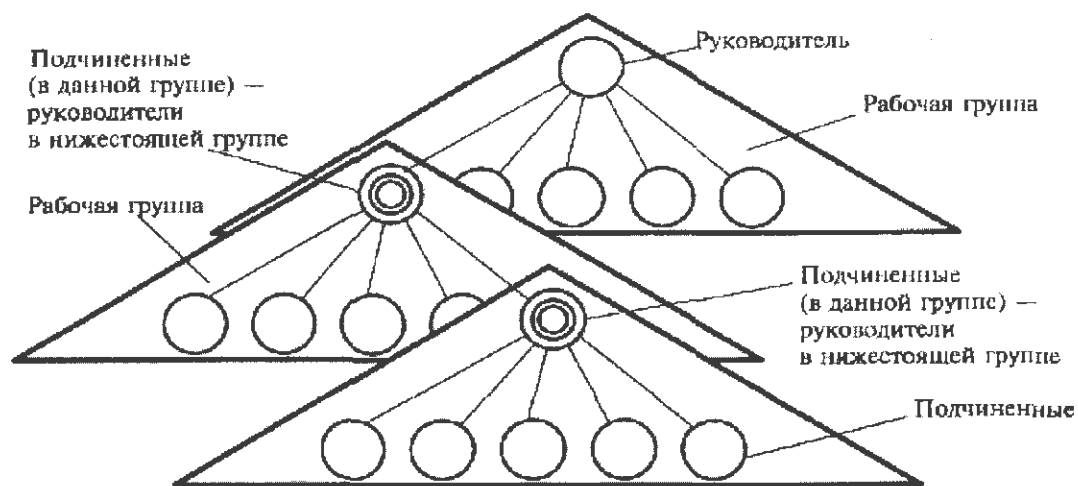


Рис. 7. Структура организации, состоящая из рабочих групп

Бригадная форма организации работ позволяет наиболее эффективно воплощать идеи современной философии качества. Особенно эффективным стал этот тип организации в Японии, где на предприятиях создаются условия, при которых рабочие объединяются в группы по изучению методов управления качеством и их применению на своих рабочих местах. Такие группы называют «кружками контроля качества» или «кружками качества». Организационный опыт японских компаний изучают во всем мире. Главная идея такого типа организации состоит в том, что контроль сам по себе не делает продукцию более качественной: она становится таковой в процессе производства. Поэтому нужна структура, при которой сами рабочие и служащие предприятия станут ответственны за качество своего труда, следовательно, станут обладать всеми необходимыми для этого знаниями и навыками [].

Таким образом, бригадная форма эффективна в организациях с высоким уровнем квалификации и ответственности сотрудников, с высоким уровнем организации, оперативной информации и коммуникаций.

Проектная (программно-целевая) структура управления — это временная организация, создаваемая для решения конкретной задачи. Зачастую проектная структура формируется внутри какого-либо функционального подразделения. Ее члены — это высококвалифи-

цированные специалисты в различных областях, объединенные общей задачей. При организации предприятия в целом по типу проектной структуры, деятельность предприятия рассматривается как совокупность выполняемых проектов. Под каждый проект выделяются ресурсы, которыми распоряжается руководитель проекта. После завершения проекта созданная под него структура распадается, сотрудники переходят в новый проект или увольняются (используется контрактная основа приема на работу) [].

Преимущества структуры управления по проектам: высокая гибкость связей; сокращение численности управленческого персонала; возможность привлечения нужных специалистов.

Недостатки: сложность взаимодействия между большим числом проектов в компании и дробление ресурсов между проектами; высокие требования к руководителю проекта, который должен отвечать не только за реализацию собственного проекта, но и согласовывать свои действия с главными целями компании, в которой одновременно реализуется несколько проектов. Проектная структура усложняет процесс развития организации как единого целого.

Таким образом, проектная структура оправдывает себя в компаниях с небольшим числом выполняемых проектов, в случае же большого количества одновременно выполняемых проектов лучше использовать матричные структуры [].

Матричная структура управления представляет собой следующую ступень развития проектных структур. Матричная организация в известной степени устраняет недостатки традиционных иерархических схем, она неосуществима в рамках механического подхода. Это современный эффективный тип организационной структуры, построенной на принципе двойного подчинения исполнителей: с одной стороны, они подчиняются непосредственному руководителю функциональной службы, с другой — руководителю проекта, который наделен полномочиями в соответствии с запланированными сроками, ресурсами и качеством. Руководитель проекта

при матричной структуре взаимодействует с двумя группами подчиненных: постоянными членами проектной группы и работниками функциональных отделов, которые подчиняются ему временно и по ограниченному проекту кругу вопросов.

Создание матричной структуры целесообразно, когда имеется необходимость в освоении ряда новых сложных изделий в сжатые сроки. Если «Дженерал моторс» и автомобильная промышленность были родоначальниками дивизиональной структуры, то «IBM» и компьютерному производству принадлежит первенство в использовании матричных структур. Необходимо помнить, что матричная структура — это всегда комбинация двух организационных альтернатив: функциональной и проектной. Нарушение баланса между ними может создавать определенные проблемы (см. рис. 8).



Рис. 8. Матричная структура организации

Преимущества матричной структуры: возможность быстрого реагирования и адаптация к изменяющимся условиям; хорошая ориентация на проектные цели; возможность снижения расходов на проектные работы и более эффективное текущее управление; вовлечение руководителей и специалистов в сферу активной творческой деятельности; гибкость и

оперативность маневрирования ресурсами при выполнении одновременно нескольких проектов или программ в одной компании; усиление личной ответственности руководителя за проект или программу; возможность применения эффективных методов управления; сокращение времени выполнения проекта [].

Недостатки матричной структуры: сложная структура; трудности установления четкой ответственности за работу подразделений; отрыв сотрудников, участвующих в работе проекта, от своих подразделений; возникновение конфликтов между менеджерами функциональных подразделений и управляющими проектами.

Внедрение матричной структуры дает хороший эффект в организациях с высоким уровнем корпоративной культуры и при наличии достаточного количества высокопрофессиональных кадров.

Все описанные выше органические или адаптивные структуры строятся на одних и тех же принципах, основанных на групповой форме организации труда. Каждую группу (бригаду) возглавляет руководитель, характер деятельности которого определяется концепцией групповой формы: взаимопомощь, ориентация на запросы потребителей, активное сотрудничество в решении проблем. Для таких структур характерны сочетание коллективной и индивидуальной ответственности за качество и эффективность работ, а также переход с традиционного промежуточного контроля на самоконтроль и контроль за конечным результатом. Горизонтальная координация между взаимосвязанными бригадами осуществляется с помощью координации и средств коммуникации.

В настоящее время расширение деятельности «кружков качества» привело к тому, что название их устарело, оно не отражает сути деятельности групп. «Кружки качества» перерастают в малые самоуправляемые группы, которые берут на себя ответственность не только за качество продукции, но и занимаются поиском наиболее эффективных путей снижения издержек, обучением персонала, улучшением морального климата и пр.

Оптимизация ОСУ рассматривается как система действий по приведению структуры в соответствие с изменяющимися условиями. Для своевременной оптимизации большое значение имеет своевременная диагностика, с помощью которой выявляются проблемы предприятия [].

1.5. Понятие о коммуникациях. Виды коммуникаций. Методы анализа коммуникаций

Термин «коммуникация» употребляется в разных значениях. Например, можно говорить об инженерных, транспортных, информационных коммуникациях как средствах или формах связи. По этому поводу регулярно возникают недоразумения, приводящие к неправильному их толкованию и пониманию [].

Под коммуникацией в широком смысле понимают общение, передачу информации от человека к человеку, В организационном контексте понятие «коммуникация» рассматривается как процесс (коммуникация — это общение людей: обмен идеями, мыслями, намерениями, чувствами, информацией) и как объект (совокупность технических средств, обеспечивающих процессы передачи информации).

Хорошо налаженные коммуникации содействуют обеспечению организационной эффективности. Говорят, если организация эффективна в области коммуникации, она эффективна и во всех других видах деятельности. Коммуникации должны быть таковы, чтобы руководство компании, фирмы имело объективную информацию в нужное время и в удобной форме для принятия решений. Значит, в конечном счете, применительно к задачам теории организации, наиважнейшим является коммуникационный процесс [].

Коммуникация — это процесс общения и передачи информации между людьми или их группами в виде устных и письменных сообщений, языка телодвижений и параметров речи.

Коммуникация — это одно из необходимых условий жизни человека в

социуме, а коммуникабельность — одна из важных системных характеристик, сопутствующих успеху. Под коммуникабельностью в социальных группах понимают способность к общению, общительность, способность к совместной работе. В информационных технологиях коммуникабельность — это совместимость разнотипных систем передачи информации [].

Относительно конкретной организации (компании) можно говорить как о внешней коммуникации, так и о внутренней.

Внешняя коммуникация — это коммуникация с миром, находящимся за пределами вашей организации, это коммуникации между организацией и внешней средой. Задача внешних коммуникаций — удовлетворить информационные потребности организации, наладить связи с государственными органами, общественностью, поставщиками, клиентами. С помощью внешних коммуникаций формируется и поддерживается имидж компании.

Внутренние, или внутриорганизационные, коммуникации (между подразделениями, коммуникация внутри подразделений по уровням производства и управления, межличностные коммуникации, неформальные коммуникации) предстают как часть производственно-хозяйственной деятельности: связь между отделами, отчеты отдела реализации или ведомости складского учета и т.п. Коммуникация внутри организации включает в себя инструктирование, информацию, обучение, менеджмент методом разговоров. Важнейшая цель внутренней коммуникации в организации -- создание среди сотрудников поддержки целей и политики, проводимой руководством организации. С помощью коммуникации сотрудники получают необходимые знания и мотивацию, становятся лучшими защитниками и популяризаторами планов компании. Таким образом, коммуникация — это важный организационный инструмент и необходимое условие для эффективного развития и внедрения корпоративной политики [].

Коммуникативный поток может перемешаться в горизонтальном и вертикальном направлениях. Внутриорганизационные коммуникации включают в себя: нисходящий и восходящий уровни вертикальных коммуникаций, коммуникации по горизонтали, коммуникации между руководителем и подчиненными, коммуникации между формальными и неформальными группами. Внутриорганизационные коммуникационные процессы призваны удовлетворить потребности разных уровней принятия решений [].

Коммуникация в малой группе дает шанс и руководителю и подчиненному оперативно участвовать в решении стратегических и текущих задач: каждый участвует в обсуждении, каждый может быть услышан. Хорошие результаты дает эффект обратной связи. Взаимодействие усложняется с ростом числа членов группы.

Межличностная коммуникация — коммуникация с другим человеком — наиболее распространенный тип внутренних коммуникаций. Коммуникации между неформальными группами могут охватывать набор связей — от бытовых до производственных. Основой этого типа коммуникаций является информация, циркулирующая по каналам неформального общения. Иногда руководители специально запускают «слухи», чтобы проверить реакцию коллектива на возможные будущие решения (например, по кадровым изменениям или изменению порядка выплаты премиальных и др.) [].

Общественные, или массовые, коммуникации - процесс сообщения информации с помощью технических средств или средств массовой коммуникации численно большим группам людей: печать, радио, кино, телевидение. Источник информации передает послание рассредоточенным аудиториям. Ограничена возможность обратной связи.

Важнейшей задачей руководства компании является создание условий по обмену идеями, мыслями, информацией между людьми, подразделениями, между организацией и ее окружением. Принятые в лучших компаниях

системы коммуникаций основаны на эффективных технологиях информационного обмена, на культивировании неформального общения, на поддержке общения материальными средствами. Один из управляющих фирмы «Хьюлетт-Паккард» признается: «...Мы начинаем любое дело с весьма высокой степени неформального общения, и это — главное. И мы считаем себя обязанными сохранить это любой ценой». В этой же фирме придается большое значение обращению персонала друг к другу по имени. Для этого каждый, в том числе президент, носит именную табличку, на которой указано только имя. На фирмах «Катерпиллер», «Макдональдс», «Интел», «Делта-эйрлайнз», «Юнайтед эйрлайнз» много внимания уделяют формированию технологий поддержания связей для обеспечения пребывания персонала в постоянном информационном контакте. Интенсивность информационного обмена в таких компаниях велика, и обычно она начинается с требования неформальности [].

Принятые в лучших компаниях системы коммуникаций способствуют развитию новаторства, инициативы и предприимчивости.

Стимулируя обилие контактов, лучшие фирмы перестраивают помещения, обустраивают по-новому рабочие места. Так, новые здания «Интел» спроектированы таким образом, что в них достаточное количество конференц-залов, где можно ознакомиться с новой информацией, общаться, решать возникшие текущие проблемы. Руководство тем самым улучшает коммуникации между сотрудниками [].

В одной из передовых компаний в столовой были маленькие столы, рассчитанные на четырех человек, их заменили большими прямоугольными столами казарменного типа. Компания «ЗМ» организует клубы по групповым интересам. Все это делается с одной целью — повысить вероятность случайных бесед, способствующих решению проблем во время перерыва, обеда, завтрака или в других ситуациях. В лучших компаниях непринужденности общения способствует сама обстановка: скромные, поспартански обставленные помещения, открытые двери, отсутствие лишних

стен. Роскошные кабинеты не способствуют открытым, дружественным отношениям [].

На эффективность коммуникаций оказывают влияние различные факторы (Рис. 9).

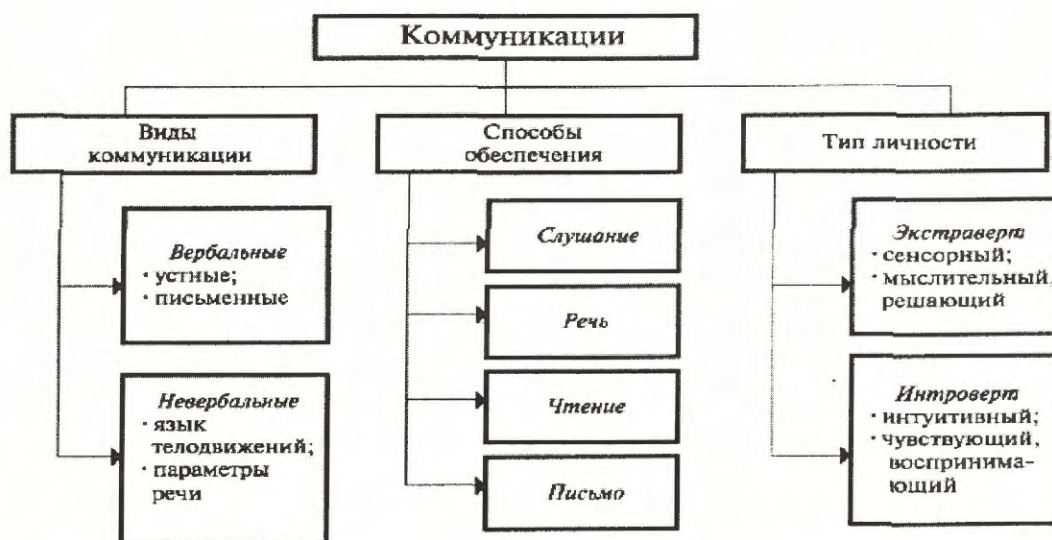


Рис. 9. Факторы, влияющие на эффективность коммуникаций

Общение людей осуществляется с помощью вербальных и невербальных методов. Вербальные коммуникации реализуются посредством устных (диалог, совещание, переговоры, презентации и т.п.) или письменных (приказы, распоряжения, инструкции, письма и пр.) сообщений, невербальные — осуществляются посредством языка телодвижений (осанка, жесты, поза, выражение лица и пр.) и параметров речи (интонация, тембр голоса, темп речи, громкость голоса, произношение, стиль речи и пр.) [].

Способы обеспечения коммуникации хорошо известны — это слушание, речь, чтение, письмо. По значимости слушание находится на первом месте, занимая до 45% времени межличностных коммуникаций. Речь занимает до 30% времени межличностных коммуникаций (диалоги, совещания, переговоры, презентации). Для повышения эффективности коммуникаций важно уделять большое внимание культуре речи. Чтение играет важнейшую роль, особенно для людей, имеющих аналитический ум и владеющих техникой быстрого чтения. Чтение составляет около 15%

времени межличностных отношений.

Тип личности человека имеет также большое значение в процессе коммуникации. Своевременное распознавание типа личности собеседника позволит вам адаптировать свои предложения и даст дополнительную возможность добиться успеха в переговорах [].

Коммуникации — жизненно важное звено между руководителем и подчиненными, они являются инструментом внутрисистемной координации, помогают получать информацию на всех уровнях управления. Исследования различных организационных структур показывают, что коммуникация играет важную роль в развитии организации как целостного организма. Каждый руководитель заинтересован в улучшении коммуникации. С помощью коммуникации реализуются цели компании, проводятся новые идеи, мотивация, осуществляется контроль за поведением членов группы. Коммуникации необходимы для утверждения авторитета и воли руководителя.

Взаимосвязь коммуникаций и информации. Элементы коммуникаций

Известно, что одним из основных условий функционирования любой системы является движение в ней потоков информации. Понятия «коммуникация» и «информация» тесно связаны единым процессом управления в организации, но они не тождественны. Информация — совокупность конкретных сведений, необходимых субъекту для выполнения цели, коммуникация — связующий процесс, проявление сущности человека и его отношений с другими людьми, — это явление социальное. Основу коммуникации составляют интересы людей, опыт, долг, ответственность, ценности, интуиция. Коммуникабельный человек — это человек, склонный, способный к установлению контактов и связей, легко устанавливающий их. Коммуникабельность, которая осуществляется в группе, является механизмом, с помощью которого члены группы выражают свое отношение к происходящему, к новой информации [].

Информация возникает, существует и передается благодаря ком-

муникации. Именно информация является и целью, и средством коммуникации. Без информации нет смысла устанавливать контакты и связи. Но информация эффективна в том случае, когда она нужна, понимаема и соответствует определенным интересам. Коммуникация -это связующий процесс, необходимый для реализации управленческих функций.

В коммуникационном процессе можно выделить семь основных элементов (процесс коммуникации представлен на рис. 10).

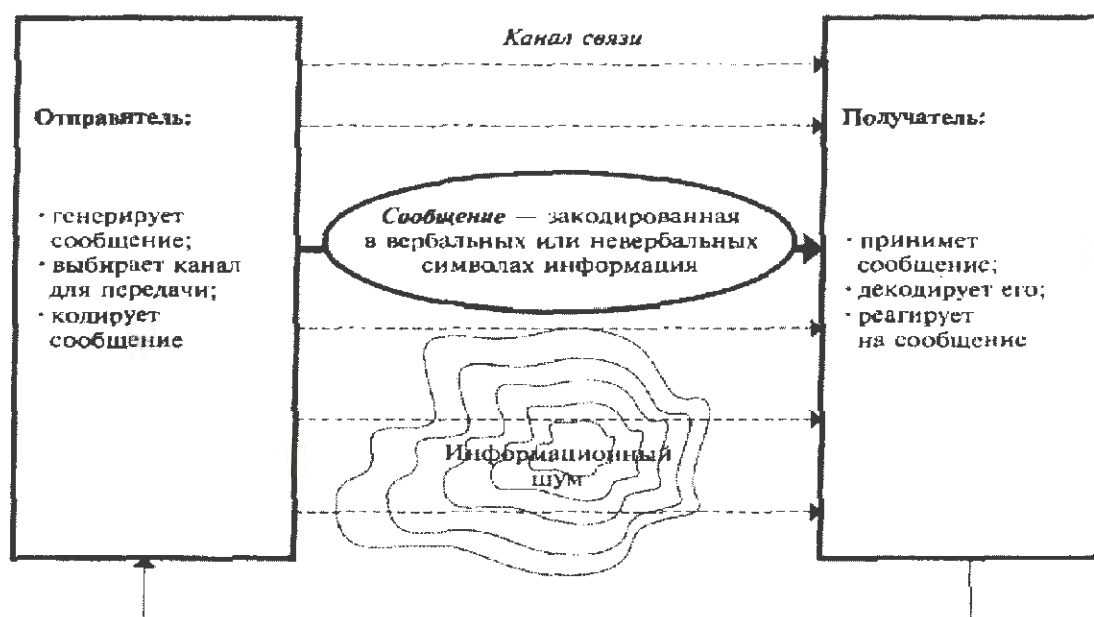


Рис. 10. Элементы процесса коммуникаций

Источник. В организациях источником коммуникации обычно являются сотрудники со своими идеями, намерениями, информацией. Когда руководитель является источником информации, он должен быть уверен, что говорит на одном языке с получателем информации и что его оценка ситуации не противоречит оценке получателя.

Отправитель — это тот, кто непосредственно передает сигнал. Зачастую источник и отправитель выступают в одном лице.

Сообщение — это собственно информация, закодированная с помощью символов. Кодирование превращает идею в сообщение.

Канал — это средство, с помощью которого передается сообщение,

передаточный механизм от источника к получателю (речь, печать, устное обращение, телефонные разговоры, радио, телевидение, неформальные связи, собрания и т.д.) [].

Получатель. Каждый получатель декодирует, интерпретирует, расшифровывает сигнал, используя свой опыт или предлагаемые рекомендации.

Обратная связь. На современный подход к коммуникации повлияло развитие кибернетики: обратная связь в коммуникационном процессе играет важнейшую роль. С помощью обратной связи руководитель может оценить, насколько эффективно он осуществляет коммуникацию, и повысить точность коммуникации в будущем. Руководитель устанавливает критерии для подчиненных, контролирует результаты, корректирует. Процесс обратной связи является важным этапом принятия решений. Все это еще раз подчеркивает роль коммуникации в регулировании и саморегулировании.

Помехи, барьеры и информационный шум нарушают качество сигнала. Помехами могут служить: отвлечения, неправильная интерпретация, семантические проблемы, статусное различие отправителя и получателя (получатель не увязывает информацию с источником, т.е. с тем, от кого поступила информация), получатель слышит то, что хочет слышать [].

Барьерами в коммуникации могут стать: сложная иерархическая структура в организации — чем больше и сложнее организация, тем с большими изменениями через нее проходит информация (идея, распоряжение, инструкция и пр.); исходная информация, если она плохо организована, закодирована. При кодировании и расшифровке барьерами могут стать язык и культура (слова имеют различный смысл, используется специальная терминология), обычаи и традиции. Отправитель и получатель имеют разные индивидуальные особенности, разное восприятие.

Итак, поддерживать порядок в организации, получать информацию, перерабатывать ее и принимать решения, т.е. управлять, можно только с помощью коммуникаций.

Использование коммуникаций при реализации новых идей

Во многих случаях коммуникация направлена на поддержку правовых, финансовых и регуляторных инструментов, действующих в организации. Известно, что руководители имеют в своем распоряжении целый набор организационных механизмов и инструментов, которые лучше работают, если их суть правильным образом доводят до соответствующих целевых групп. Исследования показывают, что использование методов коммуникации наряду с другими инструментами — финансовыми стимулами и субсидиями, служебным ростом, аудитом, штрафами, особыми формами поощрений и наказаний — увеличивают вероятность успеха компании. Коммуникация может помочь в усовершенствовании знаний, поднять уровень сознания, изменить отношение или поведение. Особую роль коммуникации играют при смене старой корпоративной политики на новую. Изучение коммуникационных процессов в различных компаниях выявило, что «делание корпоративной политики» является циклическим процессом, состоящим из четырех основных стадий. Опыт корпораций показывает важность и различную роль, которую играет коммуникация в зависимости от стадии, на которой находится проводимая корпорацией политика []. Жизненный цикл, который проходит новая политика (новая идея), принятая руководством корпорации к использованию, представлена на рисунке 11.

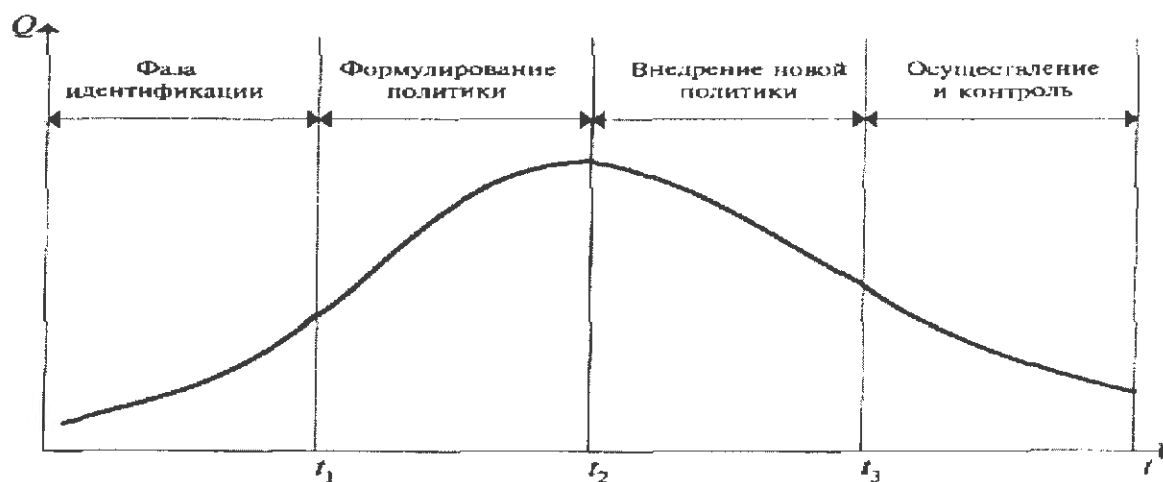


Рис. 11. Жизненный цикл корпоративной политики

Идентификация новой задачи (политики). На этой стадии роль коммуникации заключается в постановке на повестку дня новой идеи, новой задачи корпоративной политики. При этом руководство «уходит на второй план». Службы коммуникации должны прислушиваться к тому, что говорят люди, чтобы быстро распознать проблемы и выделить специальные вопросы, влияющие на целевые группы и новую политику. На этой стадии коммуникация включает в себя общение с лидерами, создающими общественное мнение, привлекает их внимание к насущным вопросам, мобилизует поддержку и определяет первоочередные темы [].

Основные методы коммуникаций на этой стадии:

- периодическое изучение мнений/отношений;
- постоянный анализ средств информации;
- менеджмент «методом бесед»;
- систематическая и продолжающаяся работа с неформальными группами, брифинги, интервью, встречи с руководителями среднего звена.

Формулирование новой корпоративной политики. На этой стадии коммуникационная деятельность способствует пониманию вновь провозглашенной политики, создает широкую базу поддержки по проблемным вопросам. Имеются в виду проблемы, признанные руководством компании, но еще не имеющие решения. Целевыми группами являются лидеры, формирующие мнение, и вся активная часть работающих в корпорации.

Основные методы коммуникаций на этой стадии:

- исследование знаний-отношений-практики (ЗОП);
- включение коммуникаций в ряд других организационных инструментов;
- создание коммуникационной стратегии;
- консультации для лиц, принимающих активное участие во внедрении

коммуникационной стратегии [].

Внедрение новой корпоративной политики. Целью этого этапа является распространение информации о дальнейших действиях. Главное на этой стадии — донести до всех сотрудников суть новой политики и конкретных мер по ее реализации. При этом коммуникация направлена, в основном, на специальные целевые группы.

Основные методы коммуникаций на этой стадии:

- информационные компании;
- специальные информационные материалы;
- маркетинг и реклама;
- инструкции;
- обучение;
- консультирование целевых групп.

Осуществление и контроль по вопросам новой политики. Цель этого этапа — распространить информацию о продвижении нового товара с помощью обратной связи. Коммуникация на этом этапе может принимать форму активного предоставления услуг — разъяснение потребителям преимуществ нового [].

Основные методы коммуникаций на этой стадии:

- мониторинг и сообщение результатов;
- периодическое исследование мнений/отношений;
- информация о продвижении нового товара на рынок;
- информация об изменении корпоративной политики и внедрении;
- обучение.

Итак, сущностью коммуникации при внедрении новой идеи, новой корпоративной политики является деятельность по сбору, анализу и обмену информацией между организацией и ее окружением, между уровнями иерархии, между подразделениями, отделами, людьми, направленная на достижение цели. Большинство действий по коммуникации должно быть

спланировано заранее. Планирование коммуникации и ее внедрение предполагает: разработку плана коммуникации, организацию деятельности по плану, создание специальных служб, обеспечивающих открытый обмен правильной информацией. Должна быть продумана стратегия, включающая в себя следующие элементы: цель, целевые группы, сообщение, средства информации, организацию. Знания по коммуникации необходимо включить в организационную структуру. Для этого необходимо привлекать специалистов по коммуникации, работающих в передовых компаниях, научных институтах или университетах [].

Противоречия при коммуникациях, управление противоречиями

Каждый руководитель стремится создать коллектив, и создает его с помощью коммуникации. Работа по созданию коллектива важнее, чем создание производственного процесса. Процесс коммуникации в организации происходит как с помощью формальных отношений (с помощью правил, норм, инструкций, принципов), так и с помощью неформальных отношений (традиций, культуры). Выше мы определили, что коммуникация в организационных системах — это процесс обмена информацией и передача сведений между отдельными людьми или группами. Это отношение работников друг к другу, к клиентам, поставщикам, потребителям. Взаимоотношения эти могут быть самые разные: от полной поддержки — до жесткой конфронтации, противоречия [].

Полная поддержка руководителя всеми сотрудниками фирмы — это симптом неблагополучия, что свидетельствует либо об отсутствии информации у подчиненных, либо об их некомпетентности. Редко полную поддержку руководителю связывают с неоспоримым авторитетом руководителя. Но сильный, авторитетный руководитель должен знать: опираться можно «только на то, что сопротивляется».

Противоречие возникает в результате взаимодействия сторон с различной степенью восприятия и оценки одного и того же явления, процесса, информации. Все противоречия могут быть сведены к трем видам:

системным, производственным и личностным. Системные противоречия отражают противоречия, возникшие между управляющей и управляемой подсистемами. Производственные противоречия возникают по поводу организации и развития производственных процессов, выбора технологии или нового типа продукции. Личностные противоречия отражают столкновение личных интересов [].

Э.А. Смирнов выделяет четыре ступени противоречий: различие, поляризация, столкновение и антагонизм — и формализует условия, которые могут лежать в основе классификации противоречий:

- 1) различие — возникает, как правило, при нововведениях, такие противоречия разрешаются в процессе коммуникации;
- 2) поляризация — характеризуется взаимопониманием в целях, задачах между руководителем и подчиненным, но и различием их подходов в средствах и методах;
- 3) столкновение — характеризуется частичной поддержкой общей цели задания со стороны подчиненных. При этом формируются различные частные цели. Причины столкновений: различный уровень компетенции руководителя и подчиненного; различные позиции по поводу перехода на новое изделие; низкий уровень системных знаний у руководителя; плохо организованная система коммуникаций;
- 4) антагонизм — непримиримое противоречие, основанное на разных подходах к общей и частным целям, средствам и методам [].

Грамотный руководитель использует все виды противоречий для развития внутрифирменной конкуренции. Иногда противоречия вызываются или организовываются целенаправленно. Антагонизм может позитивно себя реализовать в поисковой работе, в переходных, экстремальных условиях. Результатом может стать супероптимальное решение (смена продукта, смена формы собственности, переход от механистической к органической структуре).

Ярчайший пример внутренней конкуренции дает система управления

товарными марками в компании «Проктор энд Гэмбл». Для описания взаимной конкуренции пользуются особым языком: «противостояние», «созидательный конфликт», «трение идей» и т.д. В компании открыто поощряется множественность мнений и подходов к решению одной и той же проблемы. Уже на этапе готовых устройств и подготовленных для них программ компания проводит сравнение подлинной эффективности и делает свой выбор. «Хьюлетт-Паккард» сделала будничным делом соревнование под лозунгом «Продай-ка это нашей торговой сети». Представители компании указывают на множество случаев, когда в отделениях тратились миллионы долларов из фондов развития, а затем сбытовая сеть этой же компании говорила разработчикам: «Спасибо, не надо!» В «Техас инструменте» заведен такой же порядок [1].

Но чтобы управлять развитием организации с помощью противоречий, необходимо уметь соотнести тип противоречия с конкретной ситуацией в организации. Задача руководителя — распознать тип противоречия и перевести на требуемую ступень. Антагонизм в коллективе не может продолжаться долго: тратится слишком много энергии, снижается уровень культуры организации, происходит ухудшение микроклимата в коллективе.

Наука управления противоречиями тесно связана со знанием психологии и конфликтологии. Конфликт в переводе означает «столкновение». Именно серьезное разногласие, столкновение, спор вызывают конфликтную ситуацию. Конфликты с сослуживцами, с начальником могут возникать по самым разным поводам. И хотя конфликты — объект исследования конфликтологии, нас это интересует с позиций исследования отношений между элементами в организации [1].

Роль конфликта в организации противоречива: с одной стороны, это фактор дезорганизации: он разрушает связи, препятствует протеканию информационных и производственных процессов, создает негативный фон для развития; с другой стороны — это ступень к переходу организации на новый уровень (см. рис. 12).

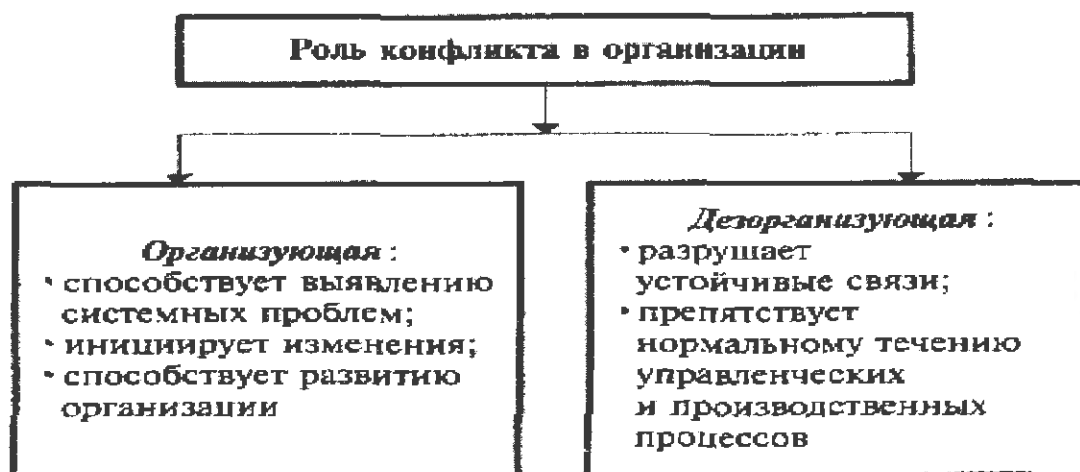


Рис. 12. Роль конфликта в организации

Конфликт можно рассматривать как сигнал о недостатках в самой организации. Управление с помощью конфликтов предполагает умение своевременно инициировать или, напротив, предотвратить конфликт. Конфликт можно рассматривать как временное эмоциональное изменение в настроении человека или группы людей, т.е. психологический всплеск (несовпадение характеров, психологическая несовместимость). В таких случаях говорят о межличностных конфликтах, хотя в глубине этих конфликтов также может стоять не психологическая несовместимость, а расхождение интересов. Конфликт в организациях может проявляться в разных качествах: эмоциональный психологический всплеск или эмоциональный деловой спор, острая дискуссия [].

Когда предметом спора, разногласий выступают производственные или организационные вопросы, говорят о деловых конфликтах: борьба интересов за ресурсы, за власть, за влияние. Иногда спор возникает в результате поиска виновных за ошибки, допущенные в процессе деятельности. Желание снять с себя ответственность или переложить ответственность на другого приводит к конфликтам. Как правило, конфликт возникает в результате возмущающих воздействий (новая информация, существенно меняющая старое представление об объекте или существенно меняющая условия работы, новые требования к выпускаемой продукции и т.п.).

Конфликты — это повседневная реальность. Различают естественные конфликты, которые возникают сами собой от накопившихся несоответствий в отношениях людей или отношений подчиненных с руководством фирмы. Искусственные — создаются специально, для реализации каких-либо целей.

Люди и организации по-разному реагируют на конфликты: от полной пассивности и неучастия — до агрессивности и желания преодолеть и победить. Вовремя не разрешенный конфликт переходит в устойчивые межличностные конфликты, которые порождают новые проблемы и новые конфликты. Руководитель не должен допускать перерастания производственных противоречий в межличностные, а работники должны научиться переходить на дружелюбный тон после выявления противоречий [].

Конфликты могут быть открытые и скрытые, раскручиваемые интригой. Интрига — нечестное намеренное запутывание людей в межличностных отношениях. Оградить себя и свою организацию от интриг можно повышением общего уровня организационной культуры, использованием эффективных технологий информационного обмена, культивированием неформального общения, созданием общей атмосферы доброжелательства и доверия. Легче предотвратить конфликт, чем разрешить его, когда он вошел в стадию жесткого противостояния. Есть всего два пути разрешения конфликта: достижение взаимных уступок или подавление интересов одной из сторон. Об этом необходимо помнить конфликтующим.

Менеджер должен уметь видеть и различать конфликтное поведение. В таблице 3 приведены наиболее часто встречающиеся формы конфликтного поведения в организации и некоторые меры по их профилактике.

Формы конфликтного поведения в организации

<i>Конфликтное поведение в организации</i>	<i>Профилактика конфликтов</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Противоборство • Противодействие • Сопротивление нововведению (открытое или скрытое) • Отказ от исполнения поручений, функций, предписанного регламента • Намерение прервать деловые отношения • Намерение разорвать договор • Отказ от взаимодействия • Отказ от согласования действий • Уход от ответственности • Поведение, нарушающее закон, нормы этики, морали, дисциплину 	<ul style="list-style-type: none"> • Улучшение коммуникации • Совершенствование организации: баланс обязанностей и полномочий, рациональное разделение и кооперация труда, доступность и достоверность информации и т.п. • Создание благоприятного социально-психологического климата • Формирование психологически совместимой и работоспособной команды • Подбор, расстановка и воспитание кадров • Управление интересами

Для менеджера не менее важно уметь вовремя распознать конфликтующие стороны.

Из числа принципиальных рекомендаций по предотвращению конфликтов в условиях организации следует выделить необходимость соответствия между предъявляемыми к исполнителю требованиями и его организационно-правовыми возможностями. Необходимо, чтобы возлагаемые на исполнителя функции, задачи, обязанности и ответственность были обеспечены адекватными возможностями для их выполнения: ресурсами, правами и полномочиями. Еще одной важнейшей задачей профилактики конфликтов является способность руководителя найти вариант наиболее справедливого удовлетворения потребностей и интересов работников [].

Создание благоприятной атмосферы для диалога, жест, взгляд, выражение лица, пауза, стремление понять собеседника — все это важные атрибуты коммуникации, которые могут привести к взаимопониманию быстрее и эффективнее, чем множество слов.

На фирме «Моторола» в целях поддержания хорошего психологического климата разработана схема разрешения конфликтов между руководителем и подчиненными, Сотрудник, не согласный по какому-либо вопросу со своим непосредственным руководителем, может обратиться с докладом к вышестоящему руководству и обосновать свое «особое мнение». И хотя консервативно настроенные руководители высказываются против такой процедуры, однако фирма не раз выигрывала от этого.

В высокопродуктивных компаниях хорошо понимают, что хорошо отлаженные коммуникации — это, прежде всего, обмен информацией и дружеская поддержка коллег. У членов коллектива существует сотня способов выразить уважение и почтение друг к другу: в прямом откровенном разговоре, без лести и необоснованных похвал, с помощью беспристрастной оценки, терпеливого выслушивания критики и совместного поиска возможности создать нечто новое. Но для этого в организации должен быть соответствующий уровень организационной культуры [1].

Понятие, структура и сущность оргкультуры

Организационная культура играет основополагающую роль в установлении эффективной системы коммуникаций и тем самым значительно сокращает издержки, связанные с информацией. Успех корпорации будет определяться не только знаниями, не только прорывом в области техники и технологии, но в значительной степени нравственными принципами, по которым живет компания, ее общей культурой и духовным миром [2].

Термин «организационная культура» возник относительно недавно. Под организационной культурой понимают систему общего мнения и ценностей, разделяемых всеми членами организации. Организационная культура — основа жизненного потенциала организации. Опыт показывает, что процветающие компании, как правило, обладают высокой организационной культурой. Организационная культура компании тесно связана с общей культурой страны, региона, нации, под которой, как

известно, понимают совокупность духовных, производственных и общественных достижений людей. Речь, язык, манера поведения, основные ценности, устойчивые нормы, принципы жизни и деятельности организации — все это отражает культуру организации и отличает одну организацию от другой, а также существенно влияет на развитие и выживание организации в долгосрочной перспективе [].

Организационная культура — это система общих ценностей, правил и норм поведения, принимаемых членами организации.

Необходимо учитывать двойственный характер организационной культуры. С одной стороны, на культуру корпорации влияют цели, господствующие идеи и ценности, выдающиеся лидеры, принятые нормы, стандарты и правила; с другой — она сама формирует систему корпоративных ценностей.

В основе организационной культуры лежит философия предприятия, которая разрабатывается в рамках общепринятых законов и положений: Декларации прав человека, религиозных учений, конституции, гражданского кодекса, законов о труде, коллективного договора, устава предприятия. При разработке философии предприятия необходимо учитывать: национальный состав сотрудников, количество работающих, культурный уровень персонала, региональную специфику, тип производства (отрасль), уровень жизни. Именно философия предприятия является основанием при разработке миссии, целей, общих принципов и правил поведения, т.е. основанием организационной культуры предприятия. Единая философия объединяет людей, принадлежащих к разным конфессиям, является цементирующим звеном во время кризисов. Пренебрежение философией предприятия ведет к развитию конфликтов между администрацией и сотрудниками, между поставщиками и потребителями, а также к снижению имиджа предприятия, а в дальнейшем — к кризису и разорению [].

В последние годы появилось много исследований, посвященных анализу и особенностям философии менеджмента в разных странах. Так,

появился английский, американский и японский опыт. К сожалению, непростительно мало литературы по российскому опыту.

Итак, с одной стороны, непосредственными носителями культуры являются сами члены организации как носители идей, целей, мотивов, традиций; с другой — организационная культура сама воздействует на сотрудников и модифицирует их поведение под общепринятые ценности. Таким образом, организации сами по себе, независимо от вида производимых товаров и услуг, имеют социокультурную ценность, которая, в конце концов, и обеспечивает им долговременное признание и имидж. Сильная организационная культура помогает компании остаться в бизнесе даже в случае утраты значения первоначальных целей или смены направления деятельности [].

Организационная культура тесно связана с общей, национальной культурой: организация — это часть общества, следовательно, она является носителем общей культуры. В целях преодоления межнациональных барьеров на высокопродуктивных фирмах постоянно ведется изучение национальных культур, традиций и других особенностей разных стран. Общие фирменные мероприятия планируются с учетом национальных праздников, традиционных ценностей. Так, в основе организационной культуры на предприятиях Японии лежат не только инициатива, самостоятельность, отличное выполнение порученной работы, подчинение порядку, ответственность за порученное дело, но и традиционные конфуцианские ценности, задающие ориентиры поведения. Яркий пример тому одна из концепций организационной культуры, много лет с успехом реализуемая в компании «Мацусита дэнки», — концепция «самостоятельной ответственности». Эта концепция исходит из того, что главным лицом в трудовом процессе, «героем событий» должен быть не тот, кто ставит задачу, а тот, кто ее выполняет. Лишь тогда его действия будут определять совесть, убеждения, смелость, а в содержание работы будут вложены способности, знание и желание [].

Понятие культуры за последние годы существенно переосмысленно и стало намного шире понятия философии предприятия. Ключевым понятием организационной культуры является «человеческая среда», так как культура рассматривается как продукт взаимодействий, происходящих в этой среде. Эти взаимодействия происходят между фирмой и коллективом в целом; фирмой и отдельным индивидуумом — участником организации, обладающим спектром индивидуальных интересов и потребностей; фирмой и ее внешней средой, предъявляющей свои требования к жизнедеятельности фирмы [].

Организационная культура — это зачастую результат взаимодействия желаний и пристрастий основателей организации и базовых установок сотрудников, которые выработаны предыдущим опытом. Безусловно, важнейшими источниками формирования организационной культуры являлись основатели известных фирм: Г. Форд, Т. Ватсон («IBM»), К. Мацусита, М. Ибука и А. Морита («Сони»), В. фон Сименс, У. Дисней, Д. Паккард и др. Это яркие личности, оказавшие влияние на становление и развитие организационной культуры своих компаний, ставших компаниями мирового класса.

Организационная культура лежит в основе норм организационного поведения, принятых на данном предприятии. Каждая организация разрабатывает набор правил и предписаний, управляющих повседневным поведением сотрудников на своем рабочем месте. Пока новички не освоят эти правила, они не смогут стать полноценными членами организации. Культура предприятия проявляется в поддержании связей с поставщиками и потребителями, в качестве и внешнем виде выпускаемой продукции, в содержании рекламы, во внешнем виде сотрудников, в интерьере офиса и пр. Организационная культура помогает поддерживать устойчивые связи и отношения как внутри самой организации, так и ее отношения с внешней средой. Несмотря на различные толкования понятия организационной культуры в них есть общие моменты. Почти всегда присутствует «базовая

обществе. Ее становление требует длительных усилий со стороны управляющих. Но когда организационная культура сформирована, она приобретает характер традиций и сохраняет устойчивость на протяжении нескольких поколений работающих в организации. Порой глубоко укоренившиеся традиции, правила или нормы поведения становятся тормозом.

Организационная культура выполняет важные функции как внутри организации, так и за ее пределами.

Наиболее полно организационную культуру внутри организации характеризуют следующие функции:

- 1) Охранная функция. Специфическая система ценностей, норм и правил, принятых организацией, служат барьером для проникновения нежелательных тенденций и отрицательных ценностей из внешней среды.
- 2) Интегрирующая функция. Единая система ценностей позволяет каждому ощутить себя частью единого целого и определить свою роль и ответственность. Формирует чувство общности, помогает сплачивать организацию. Формирует оригинальный имидж организации.
- 3) Регулирующая функция. Организационная культура формирует и контролирует поведение членов организации. С помощью норм, стандартов, правил, в том числе неписаных правил, организационная структура определяет поведение людей в процессе работы. Задаются однозначность и упорядоченность в процессах хозяйственной деятельности.
- 4) Замещающая функция. Сильная организационная культура позволяет фирме замещать формальные механизмы и отношения на неформальные, экономя тем самым на издержках управления.
- 5) Адаптивная функция. Организационная культура позволяет новым сотрудникам безболезненно вписаться в социальную и производственную системы предприятия и в действующую систему от-

ношений. Усиливает преданность организации.

- 6) Образовательная и развивающая функции. Высокий уровень организационной культуры позитивно воздействует на воспитание, поднимает общий уровень образования в организации, тем самым улучшая «человеческий капитал» и систему социальной стабильности.
- 7) Функция управления качеством. Качество организационной культуры определяет качество работы, рабочей среды, микроклимата, которые в свою очередь определяют качество продукции [].

Группа функций организационной культуры, связанная с адаптацией организации к внешней среде:

- 1) Функция достижения баланса между корпоративными ценностями и ценностями внешней среды, приспособления организации к нуждам общества. Организационная культура помогает устранить барьеры, преграды на пути выстраивания отношений с элементами внешней среды. Приспособление к внешней среде имеет внутреннюю направленность: каждый работник является не только участником экономической организации, но и представителем определенного социума, носителем общественных интересов. Чем больше несовпадений между этими составляющими, тем выше вероятность внутреннего конфликта у работника.
- 2) Функция регулирования партнерских отношений. Внешняя среда может быть неблагоприятна для фирмы тем, что использует нормы и ценности, не совпадающие с внутрифирменными. Организационная культура вырабатывает правила взаимоотношений с партнерами, предполагающие этические, нравственные нормы и моральную ответственность перед ними.
- 3) Функция ориентирования на потребителя. Современные фирмы выделяют заботу о потребителях в качестве декларируемой ценности. При слабой организационной культуре внутрихозяйственный интерес больше сосредоточен на самой деятельности, а не на потребителях. За-

интересованность руководителей и подчиненных становится краткосрочной, направленной на личное выживание. Такая фирма не имеет будущего [].

Большинство функций организационной культуры ценны как для организации, так и для ее членов. Они гармонизируют отношения и внутри организации, и с внешним окружением. Но нельзя забывать, что организационная культура не может быть слишком жесткой, постоянной, стабильной. Организация, обладающая сильной внутренней культурой, склонна игнорировать сигналы из внешней среды. Меняются условия внешней среды, внутренние требования, компания должна постоянно формировать новые цели и ценности, пересматривать систему регулирования отношений, использовать новые стратегии. Будучи слишком консервативной, организационная культура может привести к стратегическим ошибкам: принятые раз и навсегда ценности тормозят целесообразное изменение внутренних систем. Организационная культура должна не мешать, а помогать вписываться компании в контекст общества и природы. У организационной культуры нет другой цели кроме гармоничного развития компании.

Механизмы оргкультуры

Ранее указывалось, что определяющую роль в формировании и поддержании организационной культуры на хорошем уровне играют лидеры организации. Ясно, что этого недостаточно. Успешные компании пользуются совокупностью механизмов, позволяющих удерживать компанию на высоком уровне организационной культуры. Важнейшие из механизмов: принципы отбора персонала, методы социализации, обучение персонала, структура организации, обустройство рабочих мест и мест отдыха.

Лидеры. Именно лидеры устанавливают основные правила и нормы поведения в организации. Способность лидера оценивать, контролировать и поддерживать подчиненных, его реакция на критические события и кризисы, намеренное воздействие на трудовые роли, обучение и тренировки, критерии вознаграждений и продвижения по службе — все это действенные

механизмы поддержания организационной культуры [].

Отбор и социализация. При отборе персонала должен соблюдаться принцип совместимости новых сотрудников с организационной культурой, традициями предприятия. Для этого используют различные приемы: тестирование, собеседование и пр. Так, в компании «Проктер энд Гэмбл» претенденты на вакансию должны пройти многоступенчатую систему интервью.

Как бы ни был эффективен подбор и отбор персонала, новые сотрудники должны адаптироваться к организационной культуре предприятия. Социализация как метод адаптации к организации проходит в несколько этапов. На предварительной стадии сотрудник знакомится с работой и организацией до поступления на работу. На стадии непосредственного начала работы он оценивает и сравнивает свои ожидания с реальностью. Третья стадия — стадия непосредственной адаптации, стадия согласования своих интересов и ожиданий с новой реальностью [].

Обучение персонала. С позиций бизнеса организационная культура концентрирует в себе политику и идеологию жизнедеятельности фирмы, систему ее приоритетов, защиты ценностей, мотивации, представляет набор приемов и правил решения проблем внешней адаптации и внутренней интеграции работников. Все эти правила могут быть восприняты путем обучения как жизненно важные для каждого работника. Обучение — важнейший фактор развития организационной культуры.

Организационные структуры. Организационные структуры — важный фактор поддержания культуры в организации. С их помощью поддерживаются отношения внутри организации и отношения организации с внешней средой. Структура должна быть адаптивной к изменениям, гибкой и подвижной [].

Оформление физической среды. Здания, обстановка, обустройство рабочих мест и мест отдыха символизируют материальные ценности организации. Они должны гармонизировать с организационной культурой, со-

ответствовать ей.

Существуют разные подходы, с помощью которых можно сравнивать, идентифицировать организационные культуры различных организаций. Так, американский специалист в области организационного поведения С.П. Роббинс выделяет для сравнения различных культур десять характеристик:

- 1) степень ответственности, свободы и независимости, которой обладает человек в организации;
- 2) готовность работника пойти на риск;
- 3) координация и согласованность действий людей внутри организации;
- 4) помощь и поддержка со стороны управленческих служб;
- 5) виды контроля и наблюдения за поведением сотрудников;
- 6) степень отождествления сотрудника со своей фирмой;
- 7) степень учета выполненных работ и система поощрений;
- 8) готовность сотрудников открыто выражать свое мнение и идти на конфликт;
- 9) соотношение формальной иерархии и подчиненности с неформальными взаимодействиями [].

Оценивая организации по этим характеристикам, можно составить мнение об организационной культуре.

Г. Хофштеде классифицирует культурные аспекты той или иной организации на основе четырех характеристик [].

Отношения индивидуум/коллектив. Индивидуализм предполагает, что человек действует на основе своих собственных интересов. Коллективизм исходит из того, что каждый человек по рождению (семья) или по работе (рабочая группа) не может быть свободен от коллектива. Коллектив заботится об удовлетворении запросов индивидуума, требуя от него подчинения. Ситуацию, когда интересы группы жестко определяют поведение ее членов, можно рассматривать как проявление сектантства.

Отношение к власти. Неравноправие присутствует во всех культурах, оно предопределено самой иерархией слоев в организации. Но отношение к

неравноправию и готовность лояльного отношения к власти в различных культурах неодинаковы. В организациях с высокой организационной культурой неравноправие в отношении власти признается нормальным положением вещей.

Отношение к неопределенности. Эта характеристика присуща высокоорганизованной и культурной организации, которая хочет, во-первых, избежать неопределенных ситуаций, в которых чувствует себя неуверенно, и, во-вторых, воспринимает неопределенность с пониманием и толерантностью. Организация, лишенная чувства восприятия неопределенности, отличается нетерпимостью, агрессивностью и эмоциональными непродуманными решениями [].

Отношение мужского и женского начала в организации. «Мужественная» культура предполагает преобладающее мужское начало: мужчина стремится к борьбе, тщеславен, ориентирован на достижение материального успеха. К сожалению, во всем мире при формировании философии предприятия, его организационной культуры преобладает именно мужское начало.

Сравнивая японские и американские компании, многие авторы выделяют особенности, лежащие в основе различия культур (Таблица 4).

Особенности различных культур

<i>США</i>	<i>Япония</i>
Подбор кадров осуществляется по таким критериям, как образование, практический опыт работы, психологическая совместимость, умение работать в коллективе; ориентация на узкую специализацию ¹ менеджеров, ученых, инженеров	Система пожизненного найма, принцип широкой специализации или неспециализированности при продвижении в карьере
Индивидуальная собственность и опора на собственные силы	Поддержание балансов влияния и интересов трех основных сил: управляющих, работников и инвесторов
Тенденция к гибким формам оплаты труда	Повышение заработной платы с выслугой лет, участие работников в профсоюзах, которые создаются в рамках фирмы, а не отрасли
Индивидуализм и конкретное поведение: американские менеджеры традиционно ориентированы на индивидуальные ценности и результаты; управленческая деятельность базируется на механизме индивидуальной ответственности, оценке индивидуальных результатов	Приоритет коллективного начала, поощрение трудовой кооперации внутри фирмы, в рамках небольших групп; атмосфера равенства между работниками, независимо от занимаемых постов
Добровольное объединение и сотрудничество; тенденции к объединению инженеров, ученых и производственников в сквозные проектно-целевые группы	Доверительно-семейный способ формирования связей между деловыми партнерами, в том числе между поставщиками и покупателями продукции
Процесс принятия решений осуществляется, как правило, лицами, которые несут персональную ответственность за результат	Коллективное принятие решений и коллективная ответственность — определяющие черты японской компании
	Переплетение и тесная связь сфер жизнедеятельности фирмы и работников, высокая зависимость работника от своей фирмы, предоставление ему значительных гарантий и благ в обмен на преданность фирме и готовность защищать ее интересы

В основе различий часто лежат цели организации, традиции, национальная культура. Специалисты по США выделяют основные принципы американской экономики: свобода конкуренции, частная собственность, рыночное ценообразование, информированность потребителя, индивидуализм, минимум государственного вмешательства в экономику. Японский капитализм в шутку называют «конфуцианским капитализмом», который основан на традициях, на приоритете личных отношений и взаимных обязательств над правами: партнерской системе отношений в бизнесе и социально однородном обществе; опоре на элитную государственную бюрократию. Но национальные культуры в современном мире имеют

много общего, они не свободны от зарубежного влияния [].

Многие уникальные элементы японской экономической системы — гармоничные отношения рабочих и хозяев, пожизненный наем, «кружки качества» — не являются в полном смысле продуктом японской культуры. Они были вызваны необходимостью. Исследователи отмечают, что начиная с 1945 г. и вплоть до начала 70-х гг. трудовые отношения в Японии были одними из наихудших и наиболее жестоких в мире. Сотрудничество между трудом и капиталом родилось из взаимной неудовлетворенности и необходимости наладить работу. Повышение качества родилось из желания японцев продавать свою продукцию на рынках наиболее технологичных товаров, а «кружки качества» возникли из собраний рабочих, на которых изучались методы работы контроля качества.

Таким образом, с одной стороны, принципы и методы работы соответствуют культурным традициям стран, с другой — они, начиная действовать в конкретной человеческой среде, сами приспособляются к условиям той или иной хозяйственной системы. Основатель компании «Хонда моторе» Такео Фудзикаво сказал, что «японская и американская системы управления одинаковы на 95% и отличаются во всех важных пунктах» [].

Согласно этим особенностям выигрывают предприятия, где превалирует коллегиальность над индивидуализмом. Например, в Японии и Скандинавии, где коллегиальность пользуется большим уважением, процесс развития в долгосрочной перспективе может принести лучшие результаты, чем в США, где идеалом корпоративного развития является одинокий, сильный, находчивый герой. В число слагаемых «японского экономического чуда» включают «этику бережливости и усердия», «мораль простоты», «простую, как жизнь, культуру». Чтобы удовлетворить взыскательный, не допускающий излишеств вкус, японские компании вынуждены проявлять чудеса изобретательности: плоские, не занимающие много места и в то же время обладающие прекрасными потребительскими качествами телевизоры,

компактная высокого качества аудио- и видеотехника, автомобили с небольшим расходом топлива и другие товары, с одной стороны, необходимые обществу, с другой — удовлетворяющие потребность в экономии ресурсов.

Деловая стратегия и оргкультура

Организационную культуру можно рассматривать как выражение ценностей, которые воплощены в миссии, целях, организационной структуре, в кадровой политике и т.д. То есть организационная культура пронизывает все виды деятельности на предприятии. Отличительной особенностью компаний мирового класса является симбиоз деловой стратегии и организационной культуры. Так, на американской фирме «Моторола» каждый сотрудник получает карточку, на которой, кроме главного девиза: «Уважительное отношение к каждому», изложены провозглашаемые фирмой убеждения, цели, инициативы. Ниже приводится содержание карточки, из содержания которой следует, что деловая стратегия и культурные ценности составляют неразрывное целое:

Наши убеждения. Мы надеемся, что всегда:

- будем уважать друг друга;
- будем бескомпромиссно честны.

Наши цели. Мы должны добиться:

- признания нашей фирмы лучшей среди профильных фирм;
- увеличения доли продаж на мировом рынке;
- улучшения финансовых показателей. Наши инициативы:
- снижение дефектности продукции;
- сокращение производственного цикла;
- внедрение передовых технологий, учитывающих защиту окружающей среды;
- повышение прибыльности;
- предоставление каждому сотруднику широких возможностей в

совместном созидательном труде.

Основные базовые цели и направления политики формируются в форме деловых установок, заявлений высшего руководства, долгосрочных целей и проводимой политики, однако реализуются они с помощью духовных ценностей, преданности фирме, творческих инициатив. Действительно, высшее руководство является одним из ключевых ресурсов компании, и система ценностей высшего руководства влияет на структуру целей предприятия. Однако человек наверху не может навязывать свою философию, он должен добиваться интеграции ценностей служащих компании и владельцев акций. Цели проявляются через стандарт поведения, они доводятся до сознания на совещаниях, через журнал, издаваемый компанией, через лозунги, во время проведения курсов или собраний.

Система целей фирмы «Мацусита», включающих в себя деловые установки, принципы, духовные ценности, долгосрочные цели, представлена на рисунке 13.

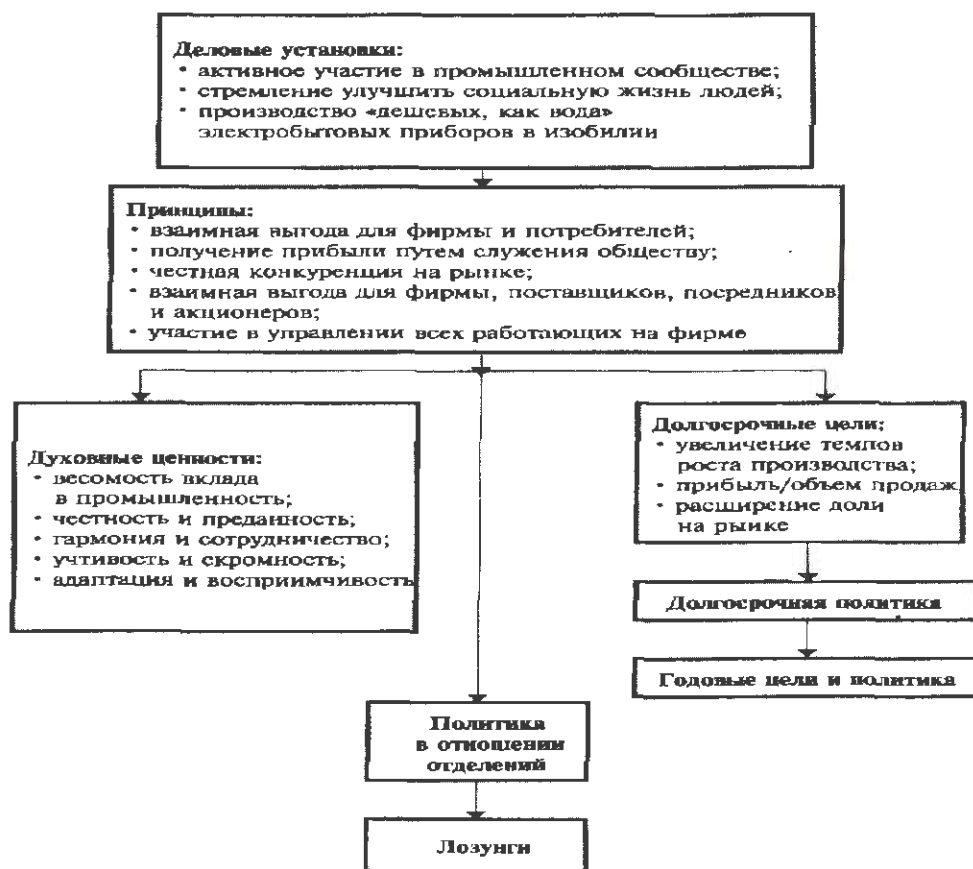


Рис.13 . Система целей фирмы «Мицубиси»

Свою миссию компания видит в улучшении качества жизни людей и снабжает их дешевыми электробытовыми приборами. Миссия подкрепляется принципами. Кодекс поведения сотрудников определяется духовными ценностями. Эти ценности постоянно повторяются на утренних собраниях, записаны в лозунгах компании. Духовные ценности оказывают влияние не только на поведение внутри фирмы, но и формируют отношения с элементами внешней среды. Социальная ориентация, в противовес ориентации на прибыль, является основанием для хорошего сотрудничества между фирмой и правительством, между руководством компаний и профсоюзом, между покупателями и производителями, между бизнесом и системой образования [].

Выдающийся теоретик и практик управления К. Мацусита убежден, что чувству ответственности нельзя научить: оно возникает в человеке, когда он становится главным действующим лицом в порученном деле и получает соответствующие полномочия для его выполнения. При сравнении двух людей, один из которых действует, руководствуясь приказом, а другой имеет возможность самостоятельно размышлять, придумывать самые разные проекты, можно видеть, что именно у второго рождаются желание, и энтузиазм, и, само собой разумеется, сообразительность, и новые идеи. Вся суть в том, чтобы результат вбирал в себя талант, фантазию, опыт самого исполнителя, лишь в этом случае конечный продукт предприятия будет добротным во всех отношениях. Глубокая заинтересованность и самоотдача в работе часто выступают как духовные критерии делового успеха.

Подчеркивая свою социальную роль, фирма подчеркивает понимание себя, как части единого целого, всего лишь элемента, входящего в надсистему и выполняющего функции и задачи надсистемы. С другой стороны, грамотный руководитель должен учитывать и обратное воздействие поведения корпорации на общество [].

В настоящее время появилось множество исследовательских работ, исследующих взаимосвязь между общей и организационной культурой фирм.

В этих работах отмечается общий упадок нравственности и интеллектуального уровня западной культуры, который отражается на общем состоянии экономики стран. Потеря нравственных начал — грозное знамение наступающей деградации. В настоящее время необходимо говорить об экологической культуре. Для большинства управляющих крупнейших корпораций разговоры об экологии лишь некоторая форма прослыть современными. На самом деле совсем скоро экологические причины будут определять положение компании в ряду мировых компаний, и место компании в этом ряду будут определять ее взаимоотношения с Природой. От того, как компания вписывается в окружающую среду (надсистему) и выполняет экологические регламенты, будет зависеть ее будущее.

Трудно преувеличить важность организационной культуры для конкурентоспособности компаний. Глобализация экономики изменила мир, поставив страны лицом к лицу на едином мировом рынке, сделав их одновременно продавцами, покупателями, конкурентами. Выиграет тот, у кого окажется больше преимуществ. Авторы книги «Американский менеджмент на пороге XXI века» предсказывают лидерство Японии и формулируют основные ее преимущества; система образования, мотивация, способность перестраиваться, меньшая острота конфликтов в обществе, внимание к производительности труда и качеству. Самым главным конкурентным преимуществом длительного действия Японии они называют систему образования. Культ учебы — не только в школе; он сохраняется всю жизнь и выражается в интенсивных внутрифирменных программах обучения, в обучении дома и повседневной жизни [].

По мнению многих ученых, основанием современной концепции, которая во главу угла ставит не деньги и не вещи, а человека, послужили первые «кружки качества». Автором и исполнителем этой концепции заслуженно считают Коносукэ Мацусита, который в разгар депрессии 1965 г. начал заниматься вместо производства продукции «производством человека», затрачивая огромные ресурсы на обучение и воспитание

персонала в компании «Мацусита дэнки». В 1981 г. вышла книга Т. Асодзу, который долгое время работал в этой компании. На русском языке название книги звучит примерно так: «Производство человека по Коносуке Мацусита». Ниже приведены семь ключей «производства человека» по К. Мацусита:

1. Нужно остро чувствовать необходимость в производстве человека. «Расцвет государства — в людях, и упадок государства — в людях», — учили древние мудрецы. И в бизнесе главное — люди. Успеха добивается то предприятие, на котором возможности человека используются более эффективно. Отправной точкой для высшего менеджмента должно быть понимание того, что без работников экстракласса у предприятия нет будущего. Воспитание таких работников — важнейшая забота менеджера.
2. Уважение к человеку. Думая о «производстве человека», К. Мацусита, безусловно, имел в виду интересы компании. Но в то же время он был убежден — развитие способностей человека осуществляется прежде всего в интересах самого человека. Увольнение «избыточного» персонала в период неблагоприятной конъюнктуры и потакание сотрудникам тогда, когда рабочих рук не хватает, подрывают доверие к менеджменту, а это негативно сказывается на воспитании персонала и недопустимо с точки зрения долгосрочных интересов компании.
3. Ясно сформулировать деловую идеологию и миссию предприятия. Каждая компания, независимо от ее размера, должна иметь определенные цели, отличные от получения прибыли; цели, которые оправдывают ее существование в мире. Персонал компании, осознающий, что работает не только за хлеб насущный, но и ради достижения общей высокой цели, получает стимул к более напряженному труду.
4. Необходимость стремления к прибыли должна быть осознана служащими компании. Любое подразделение должно приносить прибыль. Не получать ее равносильно преступлению. Причем не только по отношению к компании, сколько по отношению к обществу и государству. В стремлении к прибыли

поощряется рационализация, снижение издержек, разработка новых видов товаров. Не разрешается снижать заработную плату и увеличивать продолжительность рабочего дня. «Производство человека» на предприятии тем и отличается от школьного обучения, что не ограничивается передачей знаний. Оно заключается в том, чтобы «производить экономически мыслящих людей — людей, обладающих реальной способностью приносить прибыль, используя свои знания на практике.

5. Постоянно стремиться к улучшению условий труда и повышению благосостояния служащих компании. Никакие благородные предпринимательские идеи не увлекут людей, если должным образом не будут удовлетворены их материальные потребности. Плохие материальные условия невозможно компенсировать психологической пропагандой. Без стремления управляющего к улучшению условий труда подчиненных работники высокого класса появиться не могут.

6. Наполнить сердца людей надеждой. Человек растет тогда, когда у него есть мечта. Предоставить возможность осуществить ее на предприятии — значит, создать атмосферу воспитания великолепных работников. Менеджер, не вселяющий в души людей мечту, несостоятелен. Когда работаешь, не нужны жертвы. Наиболее результативен тот труд, который приносит радость.

7. Правильный взгляд на человека — в основе всего. Производство человека — это другой уровень по сравнению с изготовлением вещей и добыванием денег. В этом производстве не принесет успеха знание отдельных технических приемов. Здесь важно иметь свое представление о предназначении человека в мире и смысле его существования. Прежде всего нужно ясно понимать истоки могущества и величия человека. Необходимо уважать его индивидуальность, принимать каждого таким, каков он есть. Дух «рэй», чувство благодарности ко всему живому и неживому, ко всем людям — об этом нельзя забывать, вступая на путь человека. Как бы ни было велико значение индивидуальных способностей человека, его действительное величие — в потенциале общего знания. Только через активизацию общего

интеллекта возможны и развитие, и прогресс общества, и жизнь человека в мире и процветании. Предприятие также развивается за счет активизации общего знания персонала компании. Поэтому управление, в которое вовлечены все служащие, обладает неисчерпаемым потенциалом [].

Именно эти идеи лежат в основе построения современных организационных структур управления органического типа. От типа организации, преобладающего в экономике, зависит степень ее развитости и возможности гибко и быстро изменяться в соответствии с требованием времени. В конечном счете, это определяет конкурентоспособность организации в условиях информационного общества.

1.6. Референтные группы. Методы анализа референтных групп

Референтная группа — группа, к которой индивид относит себя психологически, ориентируясь при этом на ее ценности и нормы. Данная группа служит своеобразным стандартом, системой отсчета для оценки себя и других, а также источником формирования социальных установок и ценностных ориентации индивида. Разработка теорий референтной группы связывается с такими именами, как Г. Хайман, Т. Ньюком, М. Шериф, Г. Келли, Р. Мертон и др. Т. Шибутани отмечает, что понятие референтной группы широко используется для объяснения самых разнообразных явлений: непоследовательности в поведении индивида в условиях нового социального контекста, проявления преступности среди несовершеннолетних, дилеммы маргинальной личности, конфликтов .

В основе теорий референтной группы лежат идеи Дж. Мида об «обобщенном другом». Значение «обобщенного другого» определяется тем, что именно через него осуществляется воздействие общества, социального процесса на индивида и его мышление. Разработка основных положений современной теории референтной группы начинается с 40 - х гг. XX в. Термин «референтная группа» был введен американским социальным психологом Г. Хайманом в 1942 г. в исследовании представлений личности о

собственном имущественном статусе по сравнению со статусом других людей. Г. Хайман использовал понятие «референтная группа» для обозначения группы людей, с которой испытуемый сравнивал себя при определении своего статуса.

Результатом сравнения являлась самооценка испытуемым своего статуса.

Позже понятие «референтная группа» было использовано Т. Ньюкомом для обозначения группы, «к которой индивид причисляет себя психологически» и поэтому разделяет ее цели и нормы и ориентируется на них в своем поведении. Формирование установок является «функцией отрицательного или положительного отношения индивида к той или иной группе или группам».

Т. Ньюком выделил позитивные и негативные референтные группы.

Под первыми понимаются такие группы, нормы и ориентации, которые принимаются индивидом и которые вызывают у него стремление быть принятым этими группами. Отрицательной референтной группой считается такая группа, которая вызывает у индивида стремление выступить против нее и членом которой он не хочет себя считать. М. Шериф подчеркивал важность референтной группы в связи с тем, что ее нормы превращаются в систему отсчета не только для самооценки, но и для оценки явлений социальной жизни, для формирования своей картины мира.

Известный американский социолог Р. Мертон внес существенный вклад в разработку проблемы референтной группы в своей работе 1950 г., которая была посвящена результатам исследования социальных установок и поведения американских солдат.

В теориях референтной группы нет четкой их классификации, однако всеми признается, что в качестве референтной группы могут выступать самые разнообразные группы: внешние группы и группы членства, реальные и идеальные группы, большие и малые группы и т. д.

Каждый индивид имеет несколько референтных групп, на которые он ориентируется. В 1952 г. Г. Келли обобщил предыдущие исследования в области теории референтной группы Г. Хаймана, Т. Ньюкома, М. Шерифа и Р. Мертона. Он отмечает, что понятием «референтная группа» обозначаются два вида различных отношений между индивидом и группой. Эти отношения связаны, с одной стороны, с мотивационными, а с другой — с перцептивными процессами. На этом основании Г. Келли выделяет функции референтной группы: нормативную и сравнительно-оценочную. Первая функция заключается в том, чтобы устанавливать определенные стандарты поведения и заставлять индивидов следовать им.

Эти стандарты поведения называют групповыми нормами, поэтому он обозначил эту функцию референтной группы как нормативную. Вторая функция референтной группы заключается в том, что она является тем эталоном или отправной точкой для сравнения, с помощью которых индивид может оценивать себя и других, поэтому она и выступает в качестве сравнительно-оценочной функции.

Келли отмечает, что обе функции часто носят интегрированный характер в том смысле, что они могут выполняться одной и той же группой: как группой членства, так и внешней группой, членом которой индивид стремится стать или к которой он причисляет себя психологически.

Для подтверждения этого положения Г. Келли ссылается на приведенный Р. Мертоном пример исследования социальных установок солдат - фронтовиков и солдат - новичков, прибывших в подразделение фронтовиков. Исследование показало, что социальные установки многих новичков после пребывания в этом подразделении значительно изменились в сторону большего сходства с установками фронтовиков.

Одно из проявлений различия между нормативной и сравнительно-оценочной функциями референтной группы состоит в том, что при нормативной функции индивиду важно знать отношение к себе нормативной референтной группы. Что касается сравнительно-оценочной функции

референтной группы, то здесь мнение той группы, с которой индивид сравнивает себя или других, не имеет для него значения хотя бы уже потому, что сравнительная референтная группа вообще может не иметь о нем никакого представления. В этой ситуации, в отличие от нормативной референтной группы, индивид является как бы «самосанкционирующим», то есть он дает оценку себе и другим на основе определенного эталона, служащего для него отправным пунктом для сравнения. Р. Мертон выделил условия, при которых индивид скорее выберет в качестве нормативной референтной группы не группу членства, а внешнюю группу:

- 1) если группа не обеспечивает достаточного престижа своим членам, то в этих условиях они будут склонны выбирать в качестве референтной группы внешнюю, которая обладает большей престижностью, чем их собственная;
- 2) чем больше изолирован индивид в своей группе, чем ниже его статус в ней, тем более вероятно, что в качестве референтной группы он выберет внешнюю группу;
- 3) чем больше социальная мобильность в обществе и, следовательно, больше возможностей у индивида изменить свой социальный статус и групповую принадлежность, тем более вероятно, что в качестве референтной группы он будет выбирать группу с более высоким социальным статусом.

1.6. Фрактальный анализ как метод социального прогнозирования

Понятие фрактал было введено Бенуа Мандельбротом в семидесятые годы. Термин происходит от латинского *fractus*, прилагательного от глагола *frangere*-ломать, разбивать на части. То есть, как гласит одно из определений фракталов, фрактал – это множество, части которого подобны целому [].

Классическим примером природного фрактального объекта служит береговая линия. С трудностями при измерении длины береговой линии Британии столкнулся в начале нашего века английский гидромеханик Ричардсон при попытке заменить линию ломаной. Оказалось, что при уменьшении масштаба измерения, длина ломаной резко возрастает.

Мандельброт предложил аппроксимировать степень увеличения длины береговой линии в зависимости от масштаба степенным законом.

Основной характеристикой фрактального объекта является фрактальная размерность

$$D = \lim_{\delta \rightarrow 0} \frac{\ln N(\delta)}{\ln \left[\frac{1}{\delta} \right]} \quad (1)$$

Соответственно, если изучаемый объект близок к фракталу, то зависимость числа кубов, занятых объектом от размера элементарной ячейки будет расти в степенной зависимости. А в дважды логарифмических координатах данная зависимость будет стремиться к прямой линии (Рис. 14).

По Мандельброту, для фрактальных объектов фрактальная размерность должна быть больше топологической.

$$D > d_t \quad (2)$$

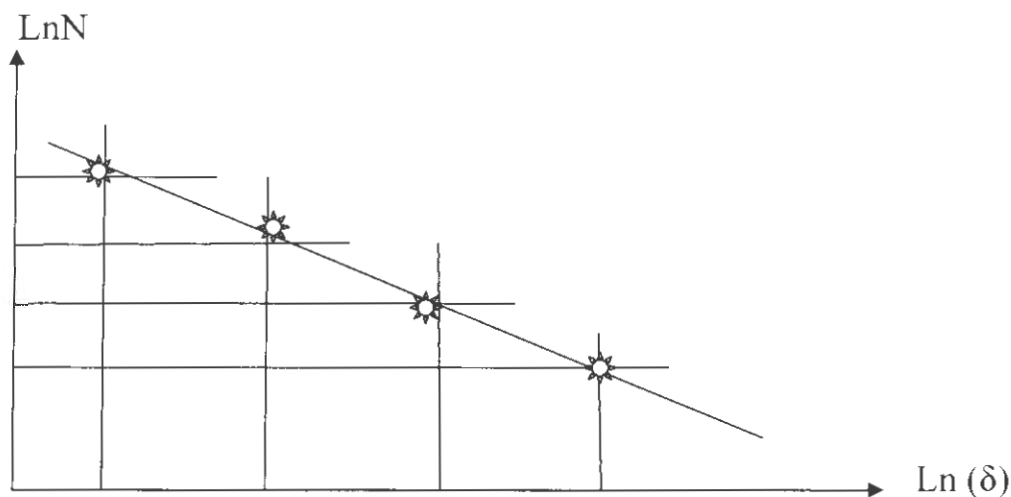


Рис.14.

Неравенству (2) можно придать определенный физический смысл. Оно характеризует усложнение множества. Если это кривая, с топологической размерностью равной 1, то кривую можно усложнить путем бесконечного числа изгибов и ветвлений до такой степени, что ее фрактальная размерность приблизится к двум. То есть кривая, состоящая из линий

размерностью 1, как целостный объект не сможет существовать вне плоскости [].

По существу определения (1) фрактальная размерность отражает свойство масштабной инвариантности рассматриваемого множества.

В реальном мире чистых, упорядоченных фракталов, как правило, не существует, и можно говорить лишь о фрактальных явлениях. Их следует рассматривать только как модели, которые приближенно являются фракталами в статистическом смысле. В последнее время развивается продолжение фрактальной теории – мультифрактальная. Мультифрактал-квазифрактальный объект с переменной фрактальной размерностью. Естественно, что реальные объекты и процессы гораздо лучше описываются мультифракталами.

Основной метафорой фрактальных множеств, служит метафора фрактальной копировальной машины. Имеется исходное множество, которое пропускается через некий механизм, вызывающий отображение его и добавляющий множество к исходному. Таким образом, после нескольких подобных относительно простых операций мы получаем достаточно сложное изображение. В процессе получения фрактала важны два момента: исходное множество и механизм преобразования. Принцип действия машины иллюстрируется на Рис. 15.

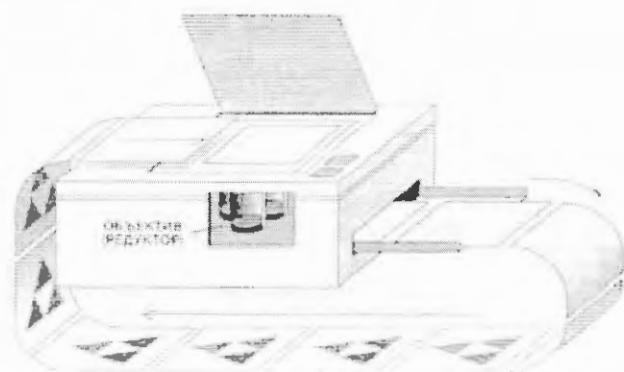


Рис. 15. Фрактальная копировальная машина

Важным моментом во фрактальном подходе является влияние предыстории на поведение системы сегодня. Естественно, влияние предыстории происходит через призму факторов влияния, то есть ту же копирувальную машину [].

Рассмотрим методику построения фрактальных множеств.

В зависимости от алгоритма построения фрактала делятся на линейные и нелинейные. Вследствие большой сложности анализа нелинейные фракталы нашли пока только художественное применение. Примеры таких фракталов представлены на Рис. 16.

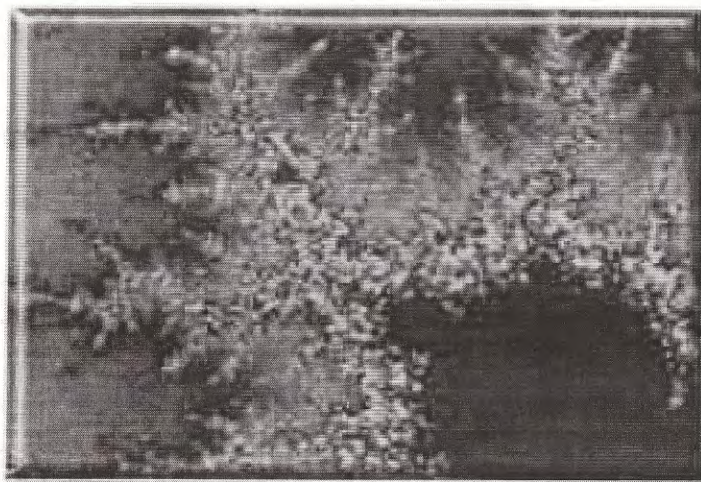


Рис. 16. Пример нелинейного фрактала

Далее перейдем к алгоритмам построения нелинейных фрактальных множеств.

Рассмотрим классический пример фрактального множества - триадную кривую Коха.

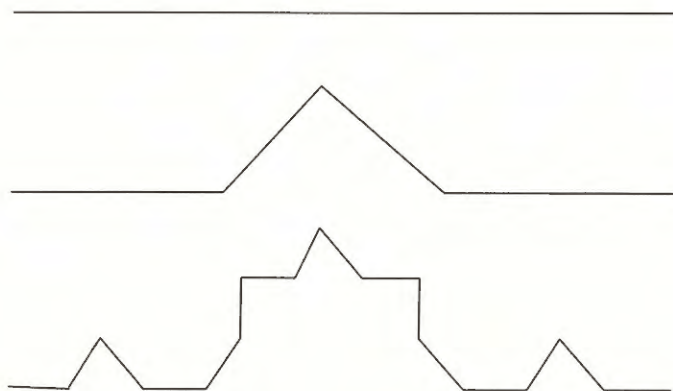


Рис. 17. Построение триадной кривой Коха

Взяв в качестве элементарного звена достаточно простые фигуры, можно при помощи несложных алгоритмов замены получить довольно замысловатые фигуры.

Если построение кривой начинать не с отрезка, а с треугольника, и применить вышеперечисленные построения к каждой его стороне, то получим «снежинку» Кох (рис. 18).

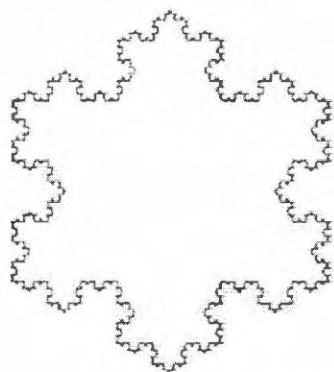


Рис.18. Снежинка Кох

Другим способом построения фракталов служит способ Линденмайера или L- системы.

Принцип построения L-системы показан на Рис. 19.

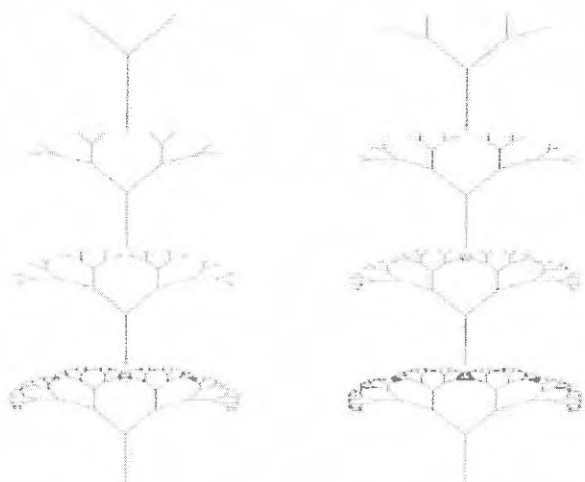


Рис. 19. Принцип построения L-системы

Но самым распространенным способом получения геометрических фракталов служат системы IFS (iterated function system).

Система итерирующих функций – это совокупность сжимающих аффинных преобразований. Как известно, аффинные преобразования включают в себя масштабирование, поворот и параллельный перенос. Уравнение аффинного преобразования показано в выражении (3). Аффинное преобразование считается сжимающим, если коэффициент масштабирования меньше единицы. Растягивающие аффинные преобразования, как правило, не применяются. Пример аффинного преобразования представлен на Рис. 20.

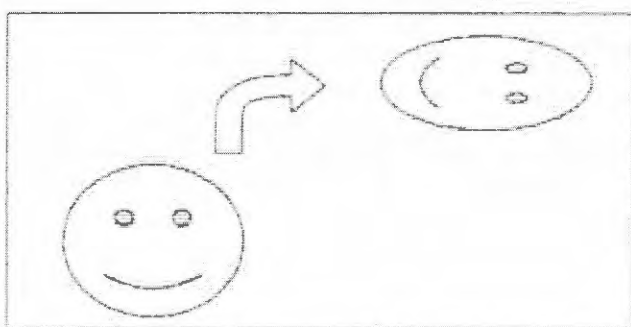


Рис. 20. Преобразование при помощи аффинной матрицы

Формула вычисления новых координат X' , Y' при аффинных преобразованиях:

$$\begin{aligned} X' &= X * A + Y * B + E \\ Y' &= X * C + Y * D + F \end{aligned} \quad (3).$$

Коэффициенты уравнения иногда называются аффинной матрицей.

Одновременно может быть применено несколько аффинных матриц, или путей развития процесса, преобразования по которым могут быть и не равновероятными. Как, например, при построении классического фрактала – листа папоротника [].



Рис.21. Лист папоротника как пример классического фрактала

Фрактальные методы применяются к анализу временных рядов. Временной ряд – совокупность наблюдаемых параметров изучаемой системы во времени.

Многие элементарные данные обладают фрактальной статистикой, анализ и моделирование которой могут быть произведены с помощью методов фрактального анализа. Одним из самых перспективных направлений фрактального анализа является изучение динамики во времени такой характеристики, как фрактальная размерность (D).

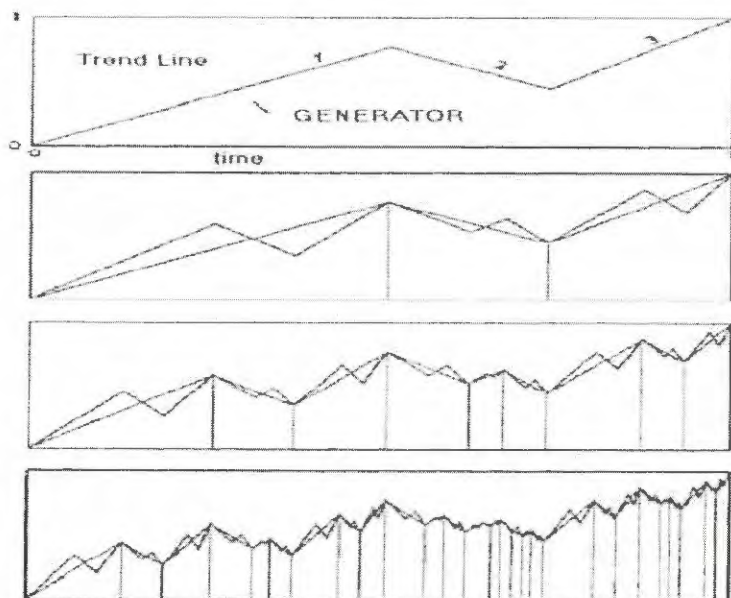


Рис.22. Поэтапное фрактальное моделирование временного ряда на основе его тренда

Есть несколько методов определения фрактальной размерности для временного ряда.

Первое – это классический клеточный способ, когда график накрывают серией сеток и определяют фрактальную размерность точно так же, как и для геометрических фракталов.

Второй способ для исследования фрактальных временных рядов был предложен Бенуа Мандельбротом и базируется на исследованиях проведенных английским исследователем Херстом и носит название R/S метода. Он построен на анализе размаха параметра (наибольшим и наименьшим значением на изучаемом отрезке) и среднеквадратичного отклонения.

Третьим является способ, основанный на изменении длины кривой в зависимости от масштаба. Если кривая близка к фронтальной, то с уменьшением масштаба длина кривой будет возрастать степенным образом.

Особое значение фрактального анализа временных рядов в том, что он учитывает поведение системы не только в период измерений, но и его предысторию. Это достаточно хорошо соответствует метафоре фрактальной копировальной машины.

Для фрактальных временных рядов на интервале $t_0 < t < T$ размах параметра

R $R(\tau) = \max_{1 \leq t \leq \tau} B(t) - \min_{1 \leq t \leq \tau} B(t)$ зависит от времени t степенным образом:

$$R(t) = R(t_0) \left[\frac{t}{t_0} \right]^{2-D} \quad (3),$$

где: D – фрактальная размерность временного ряда. Исходя из данного выражения, можно предсказать возможное значение размаха интересующего параметра в будущем.

Фрактальная размерность, является показателем сложности кривой. Анализируя чередование участков с различной фрактальной размерностью и

тем, как на систему воздействуют внешние и внутренние факторы, можно научиться предсказывать поведение системы. И что самое главное, диагностировать и предсказывать нестабильные состояния [].

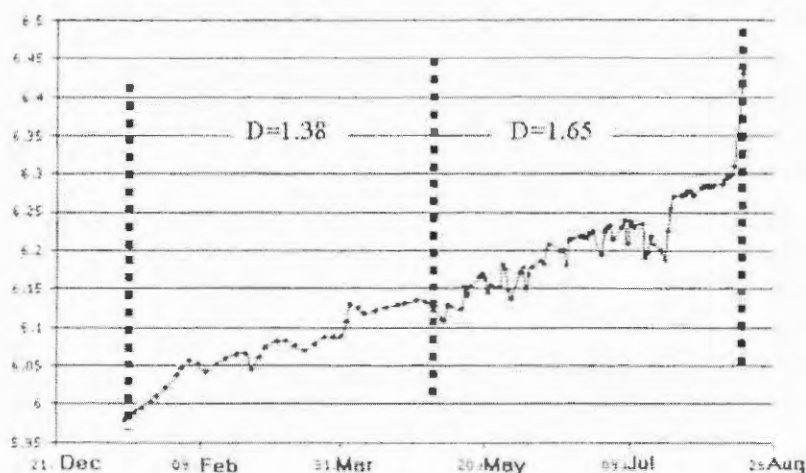


Рис. 23. Чередование участков кривой с различной фрактальной размерностью

Существенным моментом развиваемого нами подхода является наличие критического значения фрактальной размерности временной кривой, при приближении к которому система теряет устойчивость и переходит в нестабильное состояние и параметры быстро либо возрастают, либо убывают, в зависимости от тенденции, имеющей место в данное время.

Это хорошо видно, если анализировать динамику курса доллара по отношению к российскому рублю во время кризиса 1998 года. Она изображена на Рис. 24. Проследив изменение динамики фрактальной размерности временного ряда, можно заметить резкий подъем фрактальной размерности непосредственно перед скачком курса доллара.

То есть фрактальная размерность определенной величины может использоваться как индикатор кризиса или «флаг» катастрофы.

Анализ экспериментальных данных показывает, что линия тренда для временного ряда хорошо описывается уравнением:

$$\bar{y}(t) = \bar{y}(t_0) + \frac{K_f(t_0)(t - t_0)}{(D - D_0)^\beta} \quad (4),$$

где: $\bar{y}(t_0)$ – среднее значение величины за период, предшествующий прогнозируемому; K_f и K_t – коэффициенты, t_0 – период времени, предшествующий прогнозируемому, t – время на которое делается прогноз, D_0 – фрактальная размерность на периоде предыдущем прогнозируемому.

Также величина фрактальной размерности может служить индикатором количества факторов, влияющих на систему. При фрактальной размерности менее 1,4 на систему влияет одна или несколько сил, двигающих систему в одном направлении. Если размерность около 1,5, то силы, действующие на систему, разнонаправлены, но более или менее компенсируют друг друга. Поведение системы в этом случае является стохастическим и хорошо описывается классическими статистическими методами. Если же фрактальная размерность значительно более 1,6, система становится неустойчивой и готова перейти в новое состояние [1].

В этом плане можно рассмотреть динамику биржевого индекса Доу-Джонса. Она показана на рис. 11. Там же представлена среднегодовая фрактальная размерность временного ряда этого биржевого индекса. Во время достаточно стабильных периодов и медленных подъемов фрактальная размерность временного ряда оставалась достаточно невысокой, в то время как в периоды кризисов суммарная фрактальная размерность возрастала.

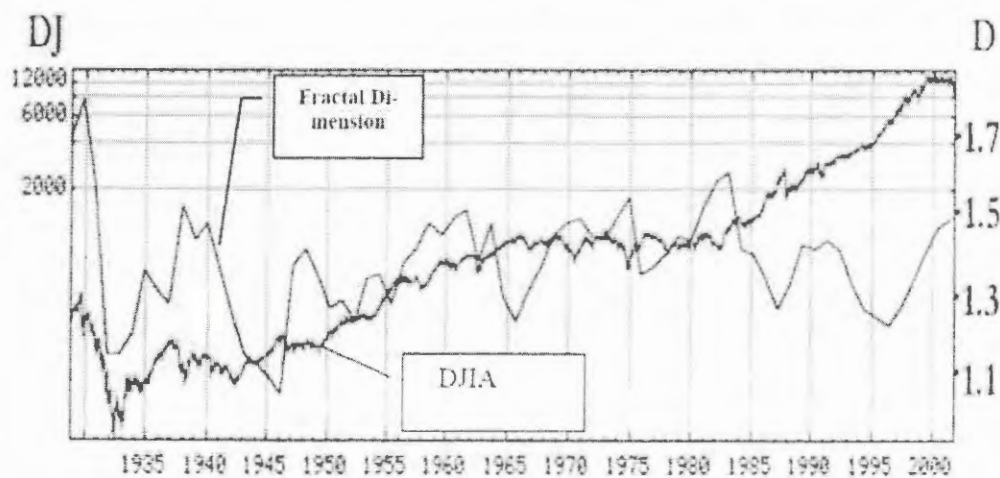


Рис. 24. Динамика биржевого индекса Доу-Джонса

Естественно это общие закономерности и для каждой системы надо устанавливать конкретные закономерности факторов влияния.

Классические финансовые модели предсказывают, что критические события должны происходить крайне редко. Как правило, они базируются на вероятности, вычисляемой по Гауссу или Пуассону. При этом существенно занижается вероятность критических событий. Краеугольный камень финансов- современная портфельная теория (portfolio theory), которая пытается максимизировать отдачу для данного уровня риска. Математика, лежащая в основе портфельной теории, обращается с чрезвычайными ситуациями с некоторым пренебрежением: она считает большие рыночные изменения слишком маловероятными. На наш взгляд она недооценивает формирующее влияние кризисов на систему.

Фрактал – геометрическая форма, которая может быть разделена на части, каждая из которых – уменьшенная версия целого. В финансах эта концепция – не беспочвенная абстракция, а теоретическая переформулировка практической рыночной поговорки – а именно, что движения акции или валюты внешне похожи, независимо от масштабы времени и цены. Наблюдатель не может сказать по внешнему виду графика, относятся ли данные к недельным, дневным или же часовым изменениям. Известно правило первого месяца, согласно которому, как утверждают некоторые биржевые аналитики, как дела на бирже идут в первый месяц, примерно также они будут идти в течение всего года. Это качество определяет диаграммы как фрактальные кривые и делает доступными многие мощные инструменты из математического и компьютерного анализа [].

достижения заявленной цели реформирования отрасли. При этом ключевыми направлениями деятельности агентства как органа исполнительной власти являются:

1) Обеспечения создания цивилизованной и эффективной конкурентной среды на рынке железнодорожных перевозок России, обеспечение благоприятного климата для развития рынка транспортных услуг.

При этом решаются следующие задачи:

- исполнение роли заказчика ФЦП, научно-исследовательских работ по разработке целевой модели рынка жд услуг;
- контроль за использованием и эффективной реализацией объектов государственного имущества;
- развитие механизмов государственно-частного партнерства;
- обеспечение эффективного расходования средств Госинвестфонда;
- организация и проведение инвестиционных аукционов по строительству ключевых объектов инфраструктуры;
- создание эффективной системы сертификации и регистрации подвижного состава.

Среди ключевого свойства Росжелдора как органа государственной власти выделяют наличие значительного экспертного потенциала и безусловной авторитетности специалистов агентства.

2) Поддержание ранее созданных механизмов цивилизованного рынка, их необходимая отладка и регулирование. При этом решаются следующие задачи:

- обеспечение равной доступности объектов железнодорожной инфраструктуры общего пользования для всех участников рынка;
- принятие решения о временном ограничении погрузки и перевозки грузов в связи с обстоятельствами непреодолимой силы, или вследствие хозяйственных проблем у операторов того или иного участка инфраструктуры общего пользования;

- установление сроков службы подвижного состава и технических средств, используемых на железнодорожном транспорте;
- санкционирование согласно единым правилам ввода-вывода новых объектов инфраструктуры (в том числе путей общего пользования), находящихся на балансе как коммерческих, так и государственных организаций;
- сертификация продукции и услуг, аккредитация испытательных лабораторий, органов по сертификации и экспертов.

3) Обеспечение транспортной безопасности. Здесь агентство работает в трех направлениях:

- содействие в создании соответствующей нормативно правовой базы, взаимоувязка всех механизмов нормативного регулирования, создание в этой области единой надежной системы и обеспечение ее эффективного управления;
- единая государственная система для реализации принятых законов и подзаконных актов;
- обеспечение эффективной работы системы, которая должна оперативно реагировать на вызовы и проявления актов незаконного вмешательства.

4) Росжелдор в сфере образования, то есть осуществление управления отраслевыми вузами в железнодорожной сфере, обеспечение сохранения единых стандартов профессионального образования, необходимых в силу специфики отрасли. При этом решаются следующие задачи:

- разработка Государственных образовательных стандартов нового поколения, учебных планов ведущих специальностей и образовательных программ профильных дисциплин с привлечением работодателей;
- участие в аккредитации образовательных учреждений представителей профильных ведомств, отраслевых союзов, крупных транспортных организаций и бизнеса;
- закрытие всех дисциплин новейшими учебниками и учебными пособиями;

- активизирование работы по созданию электронных учебников и библиотек, повышение качества издаваемой литературы;
- проведение целенаправленной работы по укреплению и воспроизводству профессорско-преподавательского состава.

При Росжелдоре создан Общественный совет с целью привлечения организаций железнодорожного транспорта, пользователей его услугами и заинтересованных организаций к участию в подготовке предложений по формированию и реализации государственной политики в области железнодорожного транспорта.

2.2. Анализ организационной структуры ведомства Росжелдор

Рассмотрим структуру федерального агентства железнодорожного транспорта министерства транспорта Российской Федерации (далее Росжелдор).

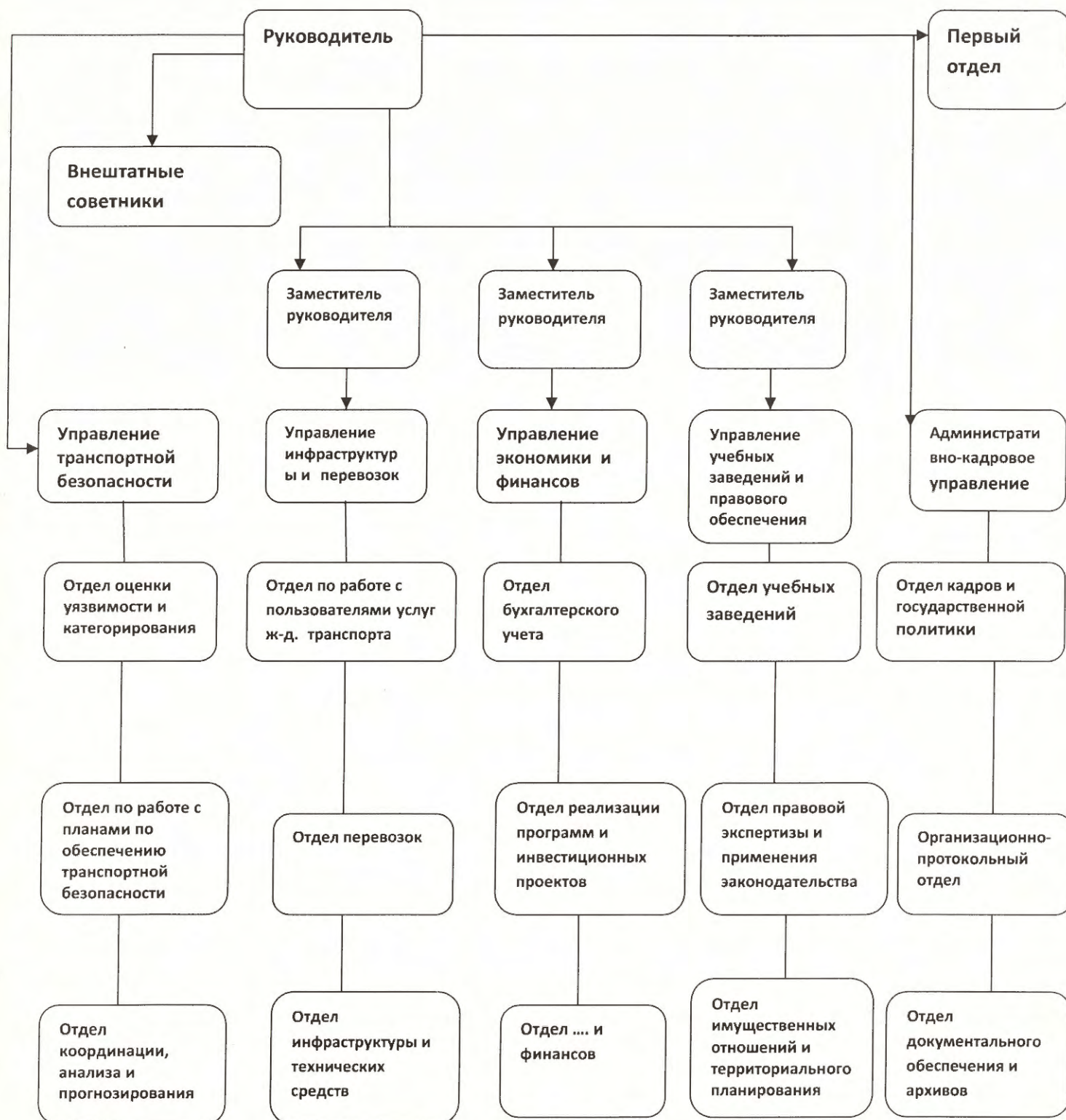


Рис. 25. Структура центрального аппарата Росжелдора

Структура и штатная численность центрального аппарата Росжелдора

Прохождение государственной гражданской службы в Росжелдоре организовано в соответствии с Федеральным законом от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации», нормативными правовыми актами Президента Российской Федерации, Правительства Российской Федерации и планов мероприятий по их реализации.

Согласно отчета Росжелдора за 2013 год, штатная численность сотрудников Росжелдора в соответствии с постановлением Правительства Российской Федерации от 18 января 2013 года №137 составляет 124 единицы, структура центрального аппарата Росжелдора включает 6 структурных подразделений: 5 управлений и 1 отдел: управление транспортной безопасности, управление инфраструктуры и перевозок, управление экономики и финансов, управление учебных заведений и правового обеспечения, административно-кадровое управление и первый отдел (Рис.25.).

По состоянию на 1 января 2014 года центральный аппарат Росжелдора укомплектован на 82% (107 человек).

По организационным параметрам структура центрального аппарата Росжелдора имеет линейно-функциональный характер.

Понятие линейной структуры связано с делением организации по вертикали сверху вниз и непосредственной подчиненностью низшего звена управления высшему (см. рис. 26).



Рис. 26. Линейная структура организации

Линейные связи означают подчинение по всем вопросам линейным руководителям. Руководитель несет полную ответственность за результаты деятельности подчиненных ему подразделений.

Преимущества линейной структуры: единство и четкость распорядительства; согласованность действий исполнителей; четкая система взаимных связей между руководителем и подчиненным; быстрота реакции на указания; личная ответственность руководителя за конечные результаты. В такой структуре каждый руководитель должен быть высококвалифицированным специалистом и обладать разносторонними знаниями. Развитие малого бизнеса начинается, как правило, с простых линейных структур, но с развитием организации структура усложняется, организация переходит к другим типам.

Линейные структуры разделяют на плоские и многоуровневые. Плоская структура имеет мало уровней (2-3) и большое число работников, подчиняющихся одному руководителю. Она проста по форме. Многоуровневые структуры более сложны: увеличение количества уровней управления сопровождается снижением нормы управляемости, т.е. одному руководителю подчиняется небольшое число сотрудников.

При функциональной структуре создаются департаменты по

определенной группе проблем: наука, производство, поставки, маркетинг и пр. (см. рис.27).

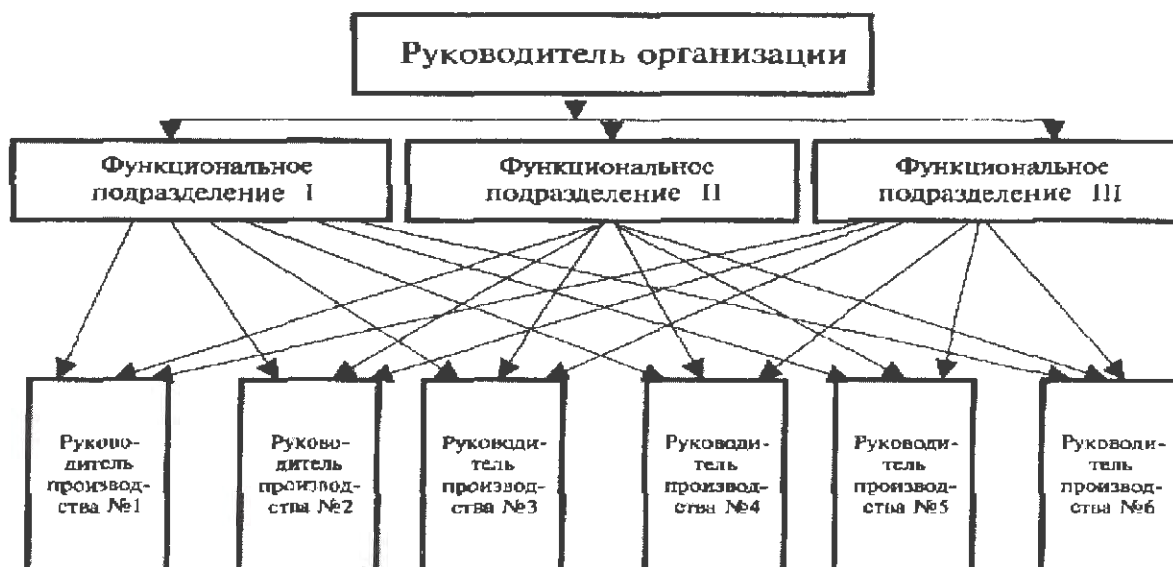


Рис. 27. Функциональная структура организации

Создание функциональной структуры сводится к группировке персонала по широким задачам, которые они выполняют (производство, маркетинг, финансы и др.).

Преимущества функциональной структуры: высокая компетентность специалистов, отвечающих за осуществление конкретных функций; освобождение линейных менеджеров от решения многих специальных вопросов; возможность получения консультаций опытных специалистов непосредственно на предприятии. Недостатки функциональной структуры: дублирование и несогласованность указаний и распоряжений; снижение ответственности исполнителей за работу в результате получения указаний одновременно от нескольких функциональных руководителей; отсутствие взаимопонимания между функциональными службами; длительная процедура принятия решений; трудности поддержания постоянных контактов между функциональными службами.

Любая функция как обособившийся вид деятельности и те субъекты, которые реализуют эту функцию, объективно стремятся к самосохранению и

саморазвитию. Интересы подразделений начинают расходиться с интересами организации. Недостатком является и отход от принципа единоначалия. В чистом виде функциональная структура почти не применяется. Как правило, она используется в сочетании с другими типами структур.

Линейные и функциональные организационные структуры на практике используются в тесном сочетании и образуют группу линейно-функциональных структур (см. рис.28).



Рис. 28. Линейно-функциональные структуры

При линейно-функциональной структуре линейные звенья управления призваны командовать, а функциональные — консультировать, помогать в разработке конкретных вопросов. Как правило, они не имеют права самостоятельно отдавать распоряжения производственным подразделениям. Функциональные службы осуществляют всю техническую подготовку производства. Достоинства линейно-функциональной структуры: освобождение линейных руководителей от многих вопросов, связанных с компетенцией различных функциональных служб и сохранение важнейшей связи — «руководитель—подчиненный», при которой каждый работник

подчинен только одному руководителю.

Недостатки линейно-функциональной структуры: слабое взаимодействие на горизонтальном уровне между производственными подразделениями; чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали; аккумуляция на верхнем уровне полномочий не только стратегических, но и оперативных задач.

Линейно-функциональные структуры наиболее эффективны там, где аппарат управления выполняет рутинные, часто повторяющиеся функции и задачи; но эти структуры не обладают достаточной гибкостью и адекватностью к быстроменяющимся внутренней и внешней средам. В результате замедляется прохождение информации, увеличивается объем работы высшего эшелона управления, превышаются нормы управляемости.

Линейно-штабные организационные структуры имеют схожие характеристики. При линейных руководителях создаются штабные подразделения, которые не обладают правом принятия решений. Главная задача штаба — оказание помощи линейному менеджеру в выполнении отдельных функций управления. Часто специалисты штабов наделяются правами функционального руководства (например, бухгалтерия, планово-экономический отдел, отдел маркетинга, отдел управления персоналом и др.).

2.3. Перечень подведомственных организаций Росжелдора. Карта референтных групп

Федеральное агентство железнодорожного транспорта включает в себя следующие подведомственные организации, который располагаются во всех федеральных округах РФ:

1. Университеты:

1. Московский государственный университет путей сообщения (МИИТ);
2. Петербургский государственный университет путей сообщения (ПГУПС);
3. Ростовский государственный университет путей сообщения (РГУПС);

4. Уральский государственный университет путей сообщения (УРГУПС);
5. Сибирский государственный университет путей сообщения (СГУПС);
6. Омский государственный университет путей сообщения (ОМГУПС);
7. Дальневосточный государственный университет путей сообщения (ДВГУПС);
8. Самарский государственный университет путей сообщения (САМГУПС);
9. Иркутский государственный университет путей сообщения (ИГРУПС);
2. Федеральное государственное предприятие «Ведомственная охрана железнодорожного транспорта Российской Федерации»;
3. Регистр сертификации на федеральном железнодорожном транспорте;
4. ФГУП "Единая группа заказчика";
5. ФГБОУ "Учебно-методический центр по образованию на железнодорожном транспорте";
6. ФГУ «Управление служебных зданий федеральных органов исполнительной власти в области транспорта»;
7. Центральный дом детей железнодорожников ;
8. Центральный музей железнодорожного транспорта ;
9. Научно-исследовательский институт мостов и дефектоскопии.

Эти подведомственные организации, а также СМИ и граждане составляют референтные группы ведомства, поскольку они заинтересованы в деятельности Росжелдора. Подробный список референтных групп ведомства Росжелдор представлен в Приложении 3.

Кодекс
этики и служебного поведения
федеральных государственных гражданских служащих
Федерального агентства железнодорожного транспорта

I. Общие положения

1. Кодекс этики и служебного поведения федеральных государственных гражданских служащих Федерального агентства железнодорожного транспорта (далее - Кодекс) разработан в соответствии с положениями Конституции Российской Федерации, Международного кодекса поведения государственных должностных лиц (принят 12 декабря 1996 г. Резолюцией 51/59 на 82-ом пленарном заседании 51-ой сессии Генеральной Ассамблеи ООН), Модельного кодекса поведения для государственных служащих (приложение к Рекомендации Комитета министров Совета Европы от 11 мая 2000 г. NR (2000) 10 о кодексах поведения для государственных служащих), федеральных законов от 25 декабря 2008 г. N 273-ФЗ "О противодействии коррупции" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2008, N 52, ст. 6228), от 27 мая 2003 г. N 58-ФЗ "О системе государственной службы Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2003, N 46, ст. 4437), от 27 июля 2004 г. N 79-ФЗ "О государственной гражданской службе Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2004, N 31, ст. 3215), других федеральных законов, содержащих ограничения, запреты и обязанности для государственных служащих Российской Федерации, Указа Президента Российской Федерации от 12 августа 2002 г. N 885 "Об утверждении общих принципов служебного поведения государственных служащих" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2007, N 13, ст. 1531; 2009, N 29, ст. 3658), Типового кодекса этики и служебного поведения государственных служащих Российской Федерации и муниципальных служащих (одобрен решением

президиума Совета при Президенте Российской Федерации по противодействию коррупции от 23 декабря 2010 г., протокол N 21), а также Концепции открытости федеральных органов исполнительной власти (утверждена распоряжением Правительства РФ от 30 января 2014 г. N 93-р (Собрание законодательства Российской Федерации, 2014, N 5, ст. 547) и основан на общепризнанных нравственных принципах и нормах российского общества и государства.

2. Кодекс представляет собой свод общих принципов профессиональной служебной этики и основных правил служебного поведения, которыми должны руководствоваться федеральные государственные гражданские служащие Федерального агентства железнодорожного транспорта (далее - гражданские служащие) независимо от замещаемой ими должности.

3. Гражданин Российской Федерации, поступающий на федеральную государственную гражданскую службу (далее - гражданская служба) в Федеральное агентство железнодорожного транспорта, обязан ознакомиться с положениями Кодекса и соблюдать их в процессе своей служебной деятельности.

4. Каждый гражданский служащий должен соблюдать положения Кодекса, а каждый гражданин Российской Федерации вправе ожидать от гражданского служащего поведения в отношении с ним в соответствии с положениями настоящего Кодекса.

5. Цель Кодекса - установление этических норм и правил служебного поведения гражданских служащих для достойного и качественного выполнения ими своей профессиональной деятельности, а также содействие укреплению авторитета гражданских служащих, доверия граждан к Федеральному агентству железнодорожного транспорта и обеспечение единых правил и норм поведения гражданских служащих.

6. Кодекс призван способствовать повышению эффективности выполнения гражданскими служащими своих должностных обязанностей и формированию у них культуры открытости.

7. Кодекс служит основой для формирования должной морали в сфере гражданской службы, уважительного отношения к гражданской службе в сознании граждан, выступает как институт общественного сознания и нравственности гражданских служащих, их самоконтроля, является одним из инструментов повышения информационной открытости Федерального агентства железнодорожного транспорта.

8. Знание и соблюдение гражданским служащим положений Кодекса входит в состав критериев оценки качества его профессиональной деятельности и служебного поведения.

8.1. Для целей Кодекса применяются следующие основные понятия:

беспристрастность – независимость, т.е. не обнаруживающий пристрастия, объективный, справедливый.¹

конфессия – религия, религиозное течение.²

конфликт интересов - ситуация, указанная в ч.1 ст.19 Федерального закона от 27 июля 2004 г. N 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации»³ и в ч.1 ст.10 Федерального закона от 25 декабря 2008 г. N 273-ФЗ "О противодействии коррупции"⁴.

коррупционные правонарушения – деяния, указанные в п.1 ст.1 Федерального закона от 25 декабря 2008 г. N 273-ФЗ "О противодействии коррупции".⁵

конфессиональный – церковный, религиозный.⁶

мораль – нравственность, правила нравственности, нравственного поведения, система норм, определяющих обязанности человека по

¹ См.: Ожегов С.И. Словарь русского языка. – Екатеринбург: «Урал-Советы» («Весть»), 1994. – С.41.

² Религия, свобода совести, государственно-церковные отношения в России. - М.: Российская Академия государственной службы при Президенте Российской Федерации, 1997.

³ Собрание законодательства Российской Федерации, 2004, N 31, ст. 3215.

⁴ Собрание законодательства Российской Федерации, 2008, N 52, ст. 6228.

⁵ Собрание законодательства Российской Федерации, 2008, N 52, ст. 6228.

⁶ См.: Словарь иностранных слов. / Под ред. И.В. Алехина, С.М. Локшиной, Ф.Н. Петрова, Л.С. Шаумяна, – М.: Советская энциклопедия, 1964. – С.329.

отношению к обществу и другим людям; одна из форм общественного сознания. Моральный – высоконравственный, соответствующий правилам морали.⁷

непредвзятость – сущ. от непредвзятый - антоним предвзятому (заранее и ложно принятый (о мысли, решении), основанный на предубеждении).⁸

нравственность – правила, определяющие поведение; духовные и душевные качества, необходимые человеку в обществе, а также выполнение этих правил, поведение; нравственный - соблюдающий требования нравственности.⁹

общественное сознание - отражение в духовной жизни людей их общественного бытия, выраженное в языке, в науке и философии, в произведениях искусства, в политической и правовой идеологии, в нравственности, в религии и мифах, в народной мудрости, в социальных нормах и воззрениях классов, социальных групп, человечества в целом. В состав общественного сознания входят различные его формы: наука, философия, искусство, нравственность, религия, политика, право. Отражая общественное бытие, общественное сознание обладает относительной самостоятельностью и оказывает обратное воздействие на общественное бытие.¹⁰

экстремистская деятельность (экстремизм) - деяния, указанные в п.1 ст.1 Федеральный закон от 25 июля 2002 г. №114-ФЗ «О противодействии экстремистской деятельности»;¹¹

этика – 1) учение о морали, о нравственности как одной из форм общественного сознания, ее сущности и принципах, законах ее исторического развития и роли в общественной жизни; 2) совокупность, система норм нравственного поведения людей, их общественный долг, их

⁷ См.: Ожегов С.И. Словарь русского языка. – Екатеринбург: «Урал-Советы» («Весть»), 1994. – С.310; Словарь иностранных слов. / Под ред. И.В. Алехина, С.М. Локшиной, Ф.Н. Петрова, Л.С. Шаумяна, – М.: Советская энциклопедия, 1964. – С.423.

⁸ См.: Ожегов С.И. Словарь русского языка. – Екатеринбург: «Урал-Советы» («Весть»), 1994. – С.500.

⁹ См.: Ожегов С.И. Словарь русского языка. – Екатеринбург: «Урал-Советы» («Весть»), 1994. – С.360.

¹⁰ См.: Большая советская энциклопедия: В 30 т. - М.: Советская энциклопедия, 1969-1978. - автор статьи Спиркин А.Г.

¹¹ См.: Собрание законодательства Российской Федерации, 2002, N 30, ст. 3031.

обязанности по отношению к своему народу, классу, семье, общественной группе, профессии и друг к другу.¹²

II. Основные принципы и правила служебного поведения гражданских служащих

9. Основные принципы служебного поведения гражданских служащих определяют поведение граждан Российской Федерации при прохождении ими гражданской службы в Федеральном агентстве железнодорожного транспорта.

10. Гражданские служащие, будучи ответственными перед государством, обществом и гражданами, призваны:

а) исполнять должностные обязанности добросовестно и на высоком профессиональном уровне в целях обеспечения эффективной работы Федерального агентства железнодорожного транспорта;

б) исходить из того, что признание, соблюдение и защита прав и свобод человека и гражданина определяют основной смысл и содержание деятельности Федерального агентства железнодорожного транспорта;

в) осуществлять свою деятельность в пределах полномочий Федерального агентства железнодорожного транспорта;

г) не оказывать предпочтения каким-либо профессиональным или социальным группам и организациям, быть независимыми от влияния отдельных граждан, профессиональных или социальных групп и организаций;

д) исключать действия, связанные с влиянием каких-либо личных, имущественных (финансовых) и иных интересов, препятствующих добросовестному исполнению ими должностных обязанностей;

е) уведомлять представителя нанимателя (работодателя), органы прокуратуры или другие государственные органы обо всех случаях

¹² См.: Словарь иностранных слов. / Под ред. И.В. Алехина, С.М. Локшиной, Ф.Н. Петрова, Л.С. Шаумяна, – М.: Советская энциклопедия, 1964. – С.768; Ожегов С.И. Словарь русского языка. – Екатеринбург: «Урал-Советы» («Весть»), 1994. – С.791.

обращения к гражданскому служащему каких-либо лиц в целях склонения к совершению коррупционных правонарушений;

ж) соблюдать установленные федеральными законами ограничения и запреты, добросовестно исполнять обязанности, связанные с прохождением государственной службы;

з) соблюдать беспристрастность и объективность, исключаящие в совокупности какое-либо влияние на их служебную деятельность решений политических партий и общественных объединений, а также саму возможность такого влияния;

и) соблюдать нормы служебной, профессиональной этики и правила делового поведения и одежды;

к) всегда проявлять корректность и внимательность при общении с гражданами и должностными лицами;

л) проявлять терпимость и уважение к обычаям и традициям народов России и других государств, учитывать культурные и иные особенности различных этнических, социальных групп и конфессий, способствовать межнациональному и межконфессиональному согласию, не допускать высказываний о необходимости, допустимости, возможности или желательности осуществления экстремистской деятельности, принимать в соответствии со своей компетенцией меры по недопущению экстремистской деятельности;

м) воздерживаться от поведения, которое могло бы вызвать сомнение в добросовестном исполнении гражданскими служащими должностных обязанностей, а также избегать конфликтных ситуаций, способных нанести ущерб их репутации или авторитету Федерального агентства железнодорожного транспорта;

н) принимать предусмотренные законодательством Российской Федерации меры по недопущению возникновения конфликта интересов и урегулированию возникших случаев конфликта интересов;

о) не использовать служебное положение для оказания влияния на деятельность государственных органов и органов местного самоуправления, организаций, должностных лиц, государственных (муниципальных) служащих и граждан при решении вопросов личного характера;

п) воздерживаться от публичных высказываний, суждений и оценок в отношении деятельности Федерального агентства железнодорожного транспорта, его руководителей, если это не входит в должностные обязанности гражданских служащих;

р) соблюдать установленные в Федеральном агентстве железнодорожного транспорта правила публичных выступлений и предоставления служебной информации, стремиться к обеспечению открытости и понятности для граждан процедур исполнения гражданскими служащими возложенных на них должностных обязанностей;

с) уважительно относиться к деятельности представителей средств массовой информации по информированию гражданского общества о работе Федерального агентства железнодорожного транспорта, а также оказывать содействие в получении достоверной информации в установленном порядке;

т) воздерживаться в публичных выступлениях, в том числе в средствах массовой информации, от обозначения стоимости в иностранной валюте (условных денежных единицах) на территории Российской Федерации товаров, работ, услуг и иных объектов гражданских прав, сумм сделок между резидентами Российской Федерации, показателей бюджетов всех уровней бюджетной системы Российской Федерации, размеров государственных и муниципальных заимствований, государственного и муниципального долга, за исключением случаев, когда это необходимо для точной передачи сведений либо предусмотрено законодательством Российской Федерации, международными договорами Российской Федерации, обычаями делового оборота;

у) постоянно стремиться к обеспечению как можно более эффективного распоряжения ресурсами, находящимися в сфере их

ответственности, формированию и повышению культуры открытости у себя и подчиненных гражданских служащих.

11. Гражданские служащие при исполнении ими в пределах своей компетенции должностных обязанностей, направленных на реализацию государственных полномочий и функций Федерального агентства железнодорожного транспорта, должны последовательно и неукоснительно соблюдать следующие принципы открытости Федерального агентства железнодорожного транспорта:

информационная открытость - своевременное предоставление информации о деятельности Федерального агентства железнодорожного транспорта, доступ к которой специально не ограничен федеральными законами, актами Президента Российской Федерации и Правительства Российской Федерации, являющейся открытой, общедоступной и достоверной, в формате, удобном для ее поиска, обработки и дальнейшего использования, в том числе в форме открытых данных;

понятность - представление целей, задач, планов и результатов деятельности Федерального агентства железнодорожного транспорта в форме, обеспечивающей простое и доступное восприятие гражданским обществом информации о деятельности Федерального агентства железнодорожного транспорта;

вовлеченность гражданского общества - обеспечение возможности участия граждан Российской Федерации, общественных объединений и предпринимательского сообщества в разработке и реализации управленческих решений Федерального агентства железнодорожного транспорта с целью учета их мнений и приоритетов, а также создания системы постоянного информирования и диалога;

подотчетность - раскрытие Федеральным агентством железнодорожного транспорта информации о своей деятельности с учетом запросов и приоритетов гражданского общества, обеспечивая возможность осуществления гражданами, общественными объединениями и

предпринимательским сообществом общественного контроля за деятельностью Федерального агентства железнодорожного транспорта.

12. Гражданские служащие обязаны соблюдать Конституцию Российской Федерации, федеральные конституционные и федеральные законы, иные нормативные правовые акты Российской Федерации.

13. Гражданские служащие в своей деятельности не должны допускать нарушения законов и иных нормативных правовых актов, исходя из политической, экономической целесообразности либо по иным мотивам.

14. Гражданские служащие обязаны противодействовать проявлениям коррупции, экстремизма и предпринимать меры по их профилактике в порядке, установленном законодательством Российской Федерации.

15. Гражданские служащие при исполнении ими должностных обязанностей не должны допускать личную заинтересованность, которая приводит или может привести к конфликту интересов.

При назначении на должность гражданской службы и исполнении должностных обязанностей гражданский служащий обязан заявить о наличии или возможности наличия у него личной заинтересованности, которая влияет или может повлиять на надлежащее исполнение им должностных обязанностей.

16. Гражданские служащие обязаны представлять сведения о доходах, расходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера своих и членов своей семьи в соответствии с законодательством Российской Федерации.

17. Гражданский служащий обязан уведомлять представителя нанимателя, органы прокуратуры Российской Федерации или другие уполномоченные государственные органы обо всех случаях обращения к нему каких-либо лиц в целях склонения его к совершению коррупционных правонарушений.

Уведомление о фактах обращения в целях склонения к совершению коррупционных правонарушений, за исключением случаев, когда по данным

фактам проведена или проводится проверка, является должностной обязанностью гражданского служащего.

18. Гражданский служащий не вправе получать не предусмотренные законодательством Российской Федерации подарки от физических (юридических) лиц в связи с его должностным положением или исполнением им служебных (должностных) обязанностей.

Подарки, полученные гражданским служащим в связи с протокольными мероприятиями, стоимость которых превышает 3 (три) тысячи рублей, признаются федеральной собственностью и передаются гражданским служащим по акту в Федеральное агентство железнодорожного транспорта, за исключением случаев, установленных Гражданским кодексом Российской Федерации.

19. Гражданский служащий может обрабатывать и передавать служебную информацию при соблюдении действующих в Федеральном агентстве железнодорожного транспорта норм и требований, принятых в соответствии с законодательством Российской Федерации.

20. Гражданский служащий обязан принимать соответствующие меры по обеспечению безопасности и конфиденциальности информации, за несанкционированное разглашение которой он несет ответственность или (и) которая стала известна ему в связи с исполнением им должностных обязанностей.

21. Гражданский служащий, наделенный организационно-распорядительными полномочиями по отношению к другим гражданским служащим, должен быть для них образцом профессионализма, безупречной репутации, способствовать формированию в Федеральном агентстве железнодорожного транспорта либо его подразделениях культуры открытости, благоприятного для эффективной работы морально-психологического климата.

22. Гражданский служащий, наделенный организационно-распорядительными полномочиями по отношению к другим гражданским служащим, призван:

а) принимать меры по предотвращению и урегулированию конфликта интересов;

б) принимать меры по предупреждению коррупции;

в) не допускать случаев принуждения государственных служащих к участию в деятельности политических партий и общественных объединений.

23. Гражданский служащий, наделенный организационно-распорядительными полномочиями по отношению к другим гражданским служащим, должен принимать меры к тому, чтобы подчиненные ему гражданские служащие не допускали коррупционно опасного поведения, своим личным поведением подавать пример честности, беспристрастности и справедливости.

24. Гражданский служащий, наделенный организационно-распорядительными полномочиями по отношению к другим гражданским служащим, несет ответственность в соответствии с законодательством Российской Федерации за действия или бездействие подчиненных ему сотрудников, нарушающих принципы этики и правила служебного поведения, если он не принял меры по недопущению таких действий или бездействия.

III. Рекомендательные этические правила служебного поведения гражданских служащих

25. В служебном поведении гражданскому служащему необходимо исходить из конституционных положений о том, что человек, его права и свободы являются высшей ценностью и каждый гражданин имеет право на неприкосновенность частной жизни, личную и семейную тайну, защиту чести, достоинства, своего доброго имени.

26. В служебном поведении гражданский служащий воздерживается от:

а) любого вида высказываний и действий дискриминационного характера по признакам пола, возраста, расы, национальности, языка, гражданства, социального, имущественного или семейного положения, политических или религиозных предпочтений;

б) грубости, проявлений пренебрежительного тона, заносчивости, предвзятых замечаний, предъявления неправомерных, незаслуженных обвинений;

в) угроз, оскорбительных выражений или реплик, ненормативной лексики, действий, препятствующих нормальному общению или провоцирующих противоправное поведение;

г) курения во время служебных совещаний, бесед, иного служебного общения с гражданами, а также вне служебных помещений в запрещенных федеральным законом местах.

27. Гражданские служащие призваны способствовать своим служебным поведением установлению в коллективе деловых взаимоотношений и конструктивного сотрудничества друг с другом.

Гражданские служащие должны быть вежливыми, доброжелательными, корректными, внимательными и проявлять терпимость в общении с гражданами и коллегами.

28. Внешний вид и одежда гражданского служащего при исполнении им должностных обязанностей в зависимости от условий службы и формата служебного мероприятия должен способствовать уважительному отношению граждан к государственным органам, соответствовать общепринятому деловому стилю, который отличают официальность, сдержанность, традиционность, аккуратность, опрятность.

IV. Ответственность за нарушение Кодекса

29. Нарушение гражданским служащим положений Кодекса подлежит моральному осуждению, а также рассмотрению:

в отношении гражданских служащих центрального аппарата, руководителей и заместителей руководителей территориальных управлений Федерального агентства железнодорожного транспорта - на заседании комиссии по соблюдению требований к служебному поведению федеральных государственных гражданских служащих центрального аппарата, руководителей и заместителей руководителей территориальных управлений Федерального агентства железнодорожного транспорта и урегулированию конфликта интересов созданной приказом Федерального агентства железнодорожного транспорта от 3 ноября 2010 г. N 485 "Об утверждении Положения о комиссии по соблюдению требований к служебному поведению федеральных государственных гражданских служащих центрального аппарата, руководителей и заместителей руководителей территориальных управлений Федерального агентства железнодорожного транспорта и урегулированию конфликта интересов" (зарегистрирован в Минюсте РФ 21 декабря 2010 г. регистрационный N 19280),

в отношении гражданских служащих территориальных управлений Федерального агентства железнодорожного транспорта - на заседании комиссии соответствующего территориального управления Федерального агентства железнодорожного транспорта по соблюдению требований к служебному поведению федеральных государственных гражданских служащих и урегулированию конфликта интересов, созданной в соответствии с приказом Федерального агентства железнодорожного транспорта от 1 ноября 2011 г. N 534 "Об утверждении Положения о порядке формирования и деятельности комиссии территориального управления Федерального агентства железнодорожного транспорта по соблюдению требований к служебному поведению федеральных государственных

гражданских служащих и урегулированию конфликта интересов" (зарегистрирован в Минюсте РФ 5 декабря 2011 г. регистрационный N 22506).

30. По результатам рассмотрения соответствующей комиссией нарушения Кодекса в случаях, предусмотренных федеральными законами, к гражданскому служащему могут быть применены дисциплинарные взыскания, предусмотренные статьями 57, 59.1. и 59.2. Федерального закона от 27 июля 2004 г. N 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации».

31. При обнаружении соответствующей комиссией признаков нарушения Кодекса, за совершение которого к гражданскому служащему могут быть применены меры ответственности, предусмотренные уголовным законодательством или законодательством об административных правонарушениях Российской Федерации, письменное заключение по результатам служебной проверки передается в государственные органы, правомочные рассматривать данные правонарушения.

32. Соблюдение гражданским служащим положений Кодекса учитывается при проведении аттестаций, формировании кадрового резерва для выдвижения на вышестоящие должности, а также при поощрении и награждении гражданского служащего.

