

ISSN 2411-5703

MIRBIS RESEARCH JOURNAL

Вестник МИРБИС



Московская международная
высшая школа бизнеса
МИРБИС

#3 (3)' 2015



МЕЖДУНАРОДНЫЙ НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

Вестник МИРБИС

издается с 2015 года
выходит 4 раза в год



Редакционная коллегия

Савин С. Л., доктор экономических наук, профессор, заслуженный деятель науки РФ, Президент Международного клуба Почетных профессоров Института МИРБИС, (председатель редакционной коллегии)

Пирогов С. В., доктор экономических наук, профессор, научный консультант Института гуманизации бизнеса, (заместитель председателя редакционной коллегии)

Зубкова Е. В., почетный профессор Института МИРБИС, вице-ректор по международным отношениям и сотрудничеству

Кострюков В. А., доктор экономических наук, профессор, заместитель директора центра стратегического развития ФГБОУ ВПО «Государственный университет управления»

Мареева Е. В., доктор философских наук, профессор, заведующий кафедрой социально-гуманитарных дисциплин Института МИРБИС

Уколов В. Ф., доктор экономических наук, профессор, научный руководитель Института МИРБИС

Rees P., professor Manchester Metropolitan University

Главный редактор

Соломатин А. В., канд. экон. наук

Заместитель главного редактора

Мареева Е. В., д-р филос. наук, профессор

Ответственный секретарь

Ивахненко М. В.



Учредитель и издатель: Негосударственное образовательное учреждение «Московская международная высшая школа бизнеса «МИРБИС» (Институт), 109147, Москва, ул. Марксистская 34, корп. 7.

Юридический адрес учредителя: 125047, Москва, ул. 1-я Миусская, 22, стр. 3.

Описание журнала: Вестник МИРБИС [Электронный ресурс]: международ.

науч.-практич. журн./Моск. междунар. высш. шк. бизнеса МИРБИС

(Ин-т). – Электрон. журн. – М.: Институт МИРБИС, 2015. – №2. –

Режим доступа к журн.: <http://journal.mirbis.ru/>. Загл. с экрана.

Свидетельство Эл №ФС 77-60414 выдано Федеральной службой

по надзору в сфере связи, информационных технологий

и массовых коммуникаций, от 30 декабря 2014 г.

Форма периодического распространения: сетевое издание.



Рецензируется по экономическим, социологическим, философским и политическим наукам. При отборе материалов для публикации главным критерием является их высокий научный уровень. Рукописи рецензируются, все материалы, публикуемые в журнале, проходят научную экспертизу.

Авторы опубликованных материалов несут ответственность за их содержание, подбор и точность приведенных фактов, цитат, статистических данных, собственных имен, географических названий.

Редакция не вступает в переписку с авторами. Мнение авторов может не совпадать с мнением редакции и редакционной коллегии.

Перепечатка материалов, опубликованных в журнале «Вестник МИРБИС», допускается только с письменного разрешения редакции.

СОДЕРЖАНИЕ

Институт МИРБИС и международное сотрудничество, с. 4-17

Уче Нголоаким, Сергей Черников. DIVERSIFYING NIGERIA ECONOMY, A WORTHWHILE STEP TO ECONOMIC DEVELOPMENT 4

Алтынбек Жусупов. ОТНОСИТЕЛЬНО СОЗДАНИЯ И СТАНОВЛЕНИЯ ЕВРАЗИЙСКОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО СОЮЗА 11

Петр Тазов ЦЕННОСТИ РОССИЙСКОЙ И БЕЛОРУССКОЙ МОЛОДЕЖИ 2002-2012 ГГ. 14

Российский менеджмент: современный ракурс, с. 18-45

Владимир Киселев, Василий Прохоров. МОЖЕТ ЛИ «СВЕРХКВАЛИФИЦИРОВАННЫЙ» СПЕЦИАЛИСТ ПОЛУЧИТЬ АДЕКВАТНУЮ РАБОТУ? РАЗБОР КЕЙКИСА «МОЖНО ЛИ ВКЛЮЧИТЬ СОЦИАЛЬНЫЙ ЛИФТ» 18

Илья Лукаш. ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЙ ЭНЕРГЕТИКИ В СТРУКТУРЕ ГОРОДСКОГО ХОЗЯЙСТВА В УСЛОВИЯХ РЫНОЧНЫХ ОТНОШЕНИЙ И БИЗНЕСА 32

Мария Понявина. АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕКЛАМЫ 36

Татьяна Шкляр. БИЗНЕС С ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ ЛИЦОМ... 39

Игорь Яковлев. КАДРОВАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ КОРРУПЦИОННЫХ РИСКОВ 41

Актуальные вопросы финансово-экономического развития, с. 46-53

Анатолий Панов. ЭКОНОМИКА ГЛОБАЛИЗМА И ЕЁ РЕЗУЛЬТАТЫ 46

Александр Соломатин. РАЗВИТИЕ РЫНКА ЦЕННЫХ БУМАГ КАК УСЛОВИЕ УСТОЙЧИВОГО РОСТА РЕАЛЬНОГО СЕКТОРА ЭКОНОМИКИ РФ 51

Образовательные технологии, с. 54-86

Татьяна Зиновьева. ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ГОТОВНОСТЬ СОВРЕМЕННОГО ПЕДАГОГА К РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММ СОЦИАЛЬНОЙ АДАПТАЦИИ ДЕТЕЙ МИГРАНТОВ В СТОЛИЧНОМ РЕГИОНЕ СРЕДСТВАМИ ОБРАЗОВАНИЯ 54

Эльвира Криворотова. О ВОЗМОЖНОСТЯХ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ШКОЛЬНИКОВ ПРИ ИЗУЧЕНИИ ГРАММАТИКИ 62

Тимур Кармазин. 3D МОДЕЛЬ КОРПОРАТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ ИЛИ КАК СФОРМИРОВАТЬ ЦЕННОСТИ, РАЗВИТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ И УЧЕСТЬ ФАКТОРЫ УСПЕХА КОМПАНИИ 67

Институт МИРБИС и международное сотрудничество

УДК 339.91

Уче Нголоаким¹, Сергей Черников²
Uche Ngoloakim, Sergey Chernikov

DIVERSIFYING NIGERIA ECONOMY, A WORTHWHILE STEP TO ECONOMIC DEVELOPMENT

ДИВЕРСИФИКАЦИЯ ЭКОНОМИКИ НИГЕРИИ - СЕРЬЕЗНЫЙ ШАГ В НАПРАВЛЕНИИ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ

Аннотация. В статье приводится анализ современной структуры экономики Нигерии по вкладу различных индустрий в Валовой Внутренний продукт страны. Автор констатирует давно осознаваемую в нигерийском обществе необходимость диверсификации экономики страны и отхода её от нефтяной зависимости. С данной целью рассматриваются перспективы различных секторов экономики, и предполагается, что наиболее привлекательной для инвестиций отраслью с наибольшей вероятностью будет текстильная промышленность, имеющая на данный момент достаточно сильные позиции внутри страны и одновременно, при развёртывании мер государственной поддержки, обладающая высоким потенциалом для роста и экспансии на весь регион Западной Африки.

Ключевые слова: Африка, Экономика Нигерии, текстильная промышленность, структура ВВП, лёгкая промышленность Африки, тенденции развития экономики Нигерии.

Abstract. This article provides an analysis of the current structure of the Nigerian economy by the contribution of different industries in Gross Domestic Product of the country. The author states the need for the diversification of economy and departure from dependence on oil, which is long perceived by the Nigerian society. For this purpose the author considers the perspectives of various sectors of the economy in question. He expects that the most attractive investment sector would most likely be the textile industry. It is having a sufficiently strong position inside the country economy at present and at the same time, with the deployment of government support measures, has a high potential for growth and expansion to the entire West African region.

Keywords: Africa, economy of Nigeria, textile industry, the GDP structure, light industry of Africa, trends in the development of the Nigerian economy.

Ссылка на статью: U. Ngoloakim, S. Chernikov. Diversifying Nigeria Economy, a worthwhile step to economic Development // Вестник Московской международной высшей школы бизнеса (МИРБИС). – 2015. – №3. С. 4-10. – Библиогр.: с. 10 (6 назв.).

1 **Уче Нголоаким.** Аспирант кафедры маркетинга экономического факультета Российского Университета Дружбы Народов.
Email: braynwiz@yahoo.com

Uche Ngoloakim International Marketing PhD student, Marketing Chair, Department of Economics, Russian University of Peoples' Friendship
The email: braynwiz@yahoo.com

2 **Черников Сергей Юрьевич,** канд. экон. наук, доцент кафедры маркетинга, Экономический факультет, Российский Университет Дружбы Народов (Россия, Москва). Email: chernikov.mirbis@gmail.com

Chernikov Sergey, Ph.D. Associate Professor of Marketing Chair, Department of Economics, Russian University of Peoples' Friendship (Russia, Moscow)
Email: chernikov.mirbis@gmail.com



Nigeria economy has thrived under a monotype-economy but it is very clear that it cannot continue to depend on its crude oil reserve to survive in a changing world. Between 1960 and more significantly in the 1970s Nigeria enjoyed the gains of being one of the highly recognized exporters of this product. The manifestation of the Nigerian petroleum industry includes one of the World's largest proven reserves and of the production in excess of 2 million barrels (Van Buren, 2001).³

The solid mineral sector has suffered ever since this trend began. However, the profligacy and waste that accompanied agriculture and manufacturing were the most affected by the oil windfall. At the beginning of the next decade Nigeria's rise into an oil-rich petro state experienced a snag. As would expect because, nothing last forever the 1980's oil glut resulted to a sharp fall in oil revenues, and thus a slide in economic growth. It was not helped by wrecking practices of capital flight, corruption, and swelling foreign debt, which left Nigeria with no option but to go through structural reforms such as the IMF's Structural Adjustment Programmes (SAP) to address the damage caused by oil dependence.

In 1999, Nigeria returned to democracy allowing a series of macroeconomic and fiscal reforms with the ultimate aim of diversifying the economy.

Economic growth and development has been the main focus of most developing and developed countries hence the adjustments and improvement of their macroeconomic policies. Nigeria has not really explored the option available in exporting products from other exports baskets mix. With a good export basket mix, countries can avoid the pit holes created by unstable global demand trends. In respect to global competitiveness, countries with a good amount of export mix can compete profitable in the global economy.

Contribution of the oil sector to Nigeria's GDP

In the latest report released by the Nigerian Bureau of Statistics, the oil and gas sector's contribution to Nigeria's Gross Domestic Product, GDP, dropped by 1.48 per cent in the fourth quarter of 2014 to 8.97 per cent from its 10.45 per cent contribution in the third quarter of 2014. One of the major reasons for this drop was the production and price challenges in the quarter of review. Oil sector contributed approximately 8.97 per cent to real GDP in quarter four of 2014, lower by 1.48 percentage points from the 10.45 per cent contribution in quarter three of 2014, and by 0.42 percentage points from the 9.39 per cent recorded during the fourth quarter of 2013.

Crude Oil production and export has been the dominant source of government revenues since the 1970s. Eight percent of government revenues and foreign exchange earnings over the years has come from crude oil production and export and it's high time we take a deliberate and assured approach towards opening up other sectors of the economy that could

compliment and reduce our dependence on Crude oil.

What is bad about too much dependency on crude oil is that it turns the economy into a rent-seeking economy rather than a production-based economy; and it opens the entire economy to external shocks arising from fall in crude oil prices. The level of risk exposure of a mono-product based economy cannot make Nigeria become an Investment Grade economy.

A lot of factors can be linked to the lack of development of other means of earning revenue for the country. These include: poor power supply, inadequate infrastructure, inconsistent & restrictive trade policies, lack of discipline in implementing major reforms, a slow and ineffective judicial system and dispute resolution mechanism, institutionalized & endemic corruption and nepotism, an inefficient business & property registration system, and poor regulatory environment, our companies/farmers are too small to "find market" in the global space, etc.

Agriculture and manufacturing to the best of my knowledge would be the most profitable area in the sectors of the economy to develop to competitive standard.

In the modern world, manufacturing sector is regarded as a basis for determining a nation's economic efficiency (Amakom, 2012)⁴. To buttress the importance of manufacturing to a country, Ogbu (2012)⁵ states that no other sector is more important than manufacturing in developing an economy, providing quality employment and wages, and reducing poverty.

In like manners agriculture is a very important and worthy of consideration because of its benefit to the economy. Not only does it ensure that the citizen do not go hungry, it also provides employment, a source of raw materials for industries and then an item of trade in the foreign markets.

Contribution of agricultural sector to Nigeria's GDP

There is a need to galvanize other sector of the economy to begin to generate more revenue as well as adding to the growth of country's GDP. One of the sectors that come to mind will be agriculture. This used to be the main source of revenue to the country until it was displaced by the boom in the oil sector. The trend in the share of agriculture in the GDP shows a substantial variation and long-term decline from 60% in the early 1960s through 48.8% in the 1970s and 22.2% in the 1980s. Unstable and often inappropriate economic policies (of pricing, trade and exchange rate), the relative neglect of the sector and the negative impact of oil boom were also important factors responsible for the decline in its contributions.

In a study conducted by Ahungwa, G.T; U. Haruna and Rakiya Y. Abdusalam, it was observed that agriculture has a big role to play in the improvement of the economy. Notwithstanding the adverse effect oil had on the agricultural sector, the growth rate

³ Van Buren, Regional Surveys of the World. 30th Ed. Eur. Publ., Lond. pp. 1-5.

⁴ Amakom, U, Manufactured Exports in Sub-Saharan African Economies, American International Journal of Contemporary Research. Vol. 2, no. 4, pp. 195-206.

⁵ Ogbu, O. Toward Inclusive Growth in Nigeria. The Brookings Institution's Global Economy and Development Policy Paper. No. 2012-03, June, pp. 1-7.



in the agricultural sector in Nigeria increased from an average of about 3 percent in the 1990s to about 7 percent in mid-2000, certain performance indicators such as food security/sufficiency status of Nigerians continued to decline.

According to Umaru and Zubairu (2012) 6 comparative

6 Umaru, Aminu and A. A. Zubairu, An Empirical Analysis of the Contribution of Agriculture and Petroleum Sector to the Growth and Development of the Nigerian Economy from 1960-2010, International Journal of Social

analysis of the contribution of agriculture and petroleum sectors to the growth and development of Nigerian economy (1960-2010), results showed that agricultural sector contributed higher than the petroleum sector, nevertheless both had a positive impact on economic growth and development of the economy.

Science and Education.2(4):12

Table 1: Sectoral Analysis of Nigeria's Gross Domestic product from 1960-2012

Year	Total GDP N'm	Agriculture		Industry		Building & construction		Wholesale & Retail Trade		Service	
		GDP N'm	% Cont'n	GDP N'm	% Cont'n	GDP N'm	% Cont'n	GDP N'm	% Cont'n	GDP N'm	% Cont'n
1960-64	2568.4	1579.64	61.65	194.88	7.50	113.72	4.42	323.32	12.58	370.44	14.37
1965-69	3088.58	1640.26	53.27	373.76	11.93	167.26	5.41	399.46	12.93	507.84	16.46
1970-74	9314.62	3268.4	39.69	2566.88	25.14	691.48	6.83	1408.48	13.44	1379.38	14.90
1975-79	31233.22	7328.64	23.8	10073.88	31.59	2736.14	8.85	6235.28	19.80	4624.76	15.08
1980-84	51809.44	16426.78	31.3	15693.92	30.62	2618.84	5.15	7919.78	15.30	9150.94	17.64
1985-89	119632.2	44270.86	38.12	39978.72	30.85	2389.7	2.13	17321.90	14.24	15671.10	14.66
1990-94	539207.3	181622.32	32.55	218568.7	42.27	6740.9	1.33	79833.92	14.17	52441.58	9.686
1995-99	2668070	920018.08	34.32	1088922.0	41.19	20201.52	0.75	390692.2	14.60	248236.50	9.144
2000-04	7223539	2734641.3	37.05	2784781.0	39.38	68863.46	0.88	869838.4	12.03	765414.90	10.66
2005-09	20560630	6929310.4	33.50	7872204.0	38.71	277370.9	1.36	3049964.0	14.66	2431781.0	11.76
2010-12*	37129386.5	12368898.7	37.02	16109554	38.3	212695.5	2.14	5018353	19.095	8584138	28.

Sources: CBN Statistical Bulletin, 2010; *NPC (2013); *CIA Factbook (2012)

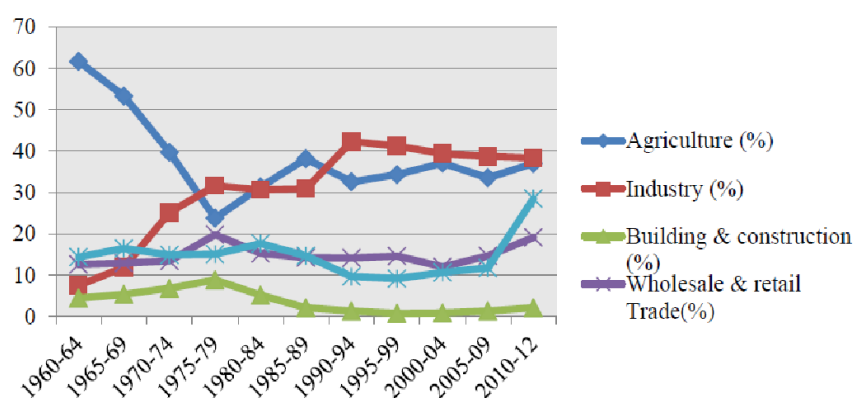


Fig 1: Percentage contributions of agriculture and other sectors to the GDP (1960-2012) 342-348.

Contribution of the manufacturing sector to Nigeria's GDP

A release by the manufacturing association of Nigeria recently has stressed the decline in the contribution of the manufacturing sector to the country's GDP. This drop was

There was a clear evidence of change in the pattern of the GDP from 1990 - 2012, as the industrial sector took the lead. Anyanwu et al (2013)¹ admitted that the dominance is as a result of the contribution of crude petroleum sub-sector to the GDP of industry.

¹ Anyanwu, S.O., U.S. Ofor, O.M. Adesope and Ibekwe U.C. (2013). Structure and growth of the GDP (1960-2008), Global Advanced Research Journal of Management and Business Studies.2 (6):

from 4.21 per cent to 4.1 per cent coupled with the average manufacturing capacity utilization decreasing from 47 per cent in 2009 to 45 per cent in 2010.

The manufacturing sector cannot be neglected if the economy is expected to grow and benefit all and sundry. This sector of the economy has the capacity to provide for its citizen

by drawing down FDIs and offering job opportunities to them.

Manufacturing is widely viewed as an essential growth in any economy and the Nigerian economy cannot do without it. It facilitates the transformation of the economic structure of countries, from simple, slow growing and low-value activities to more productive activities which is more beneficial.

The contribution of manufacturing to the economy before the oil boom was close to 10% but with increased revenue from oil the sector's relative Gross Domestic Product (GDP) share declined and growth persisted notwithstanding at a slower rate.

Similar to other sector of the economy there were policy reforms which came as a result of recession caused by the fall in oil prices in the early 1980's. During this reforms the ownership of foreign firms was given to Nigerian thereby leading to a drop

in the flow of foreign capitals and technology transfer into the economy. As would expect, there was need to substitute good which were previously imported hence domestic production was encouraged.

This new development alongside, price manipulation through export and import subsidies stimulated the importation of intermediary inputs and Nigeria became a base for assembling products. The manufacturing output was tickled a little which was observed in the early 1980's (See Fig 2) so that it contributed to 7.83% of total economic output. However, the price manipulation discouraged domestic manufacture of inputs, as well as the investment in the infrastructure and human capital required to do so in the future and this share soon began to decline. Through the years we have observed up and downs as shown in the graph below.

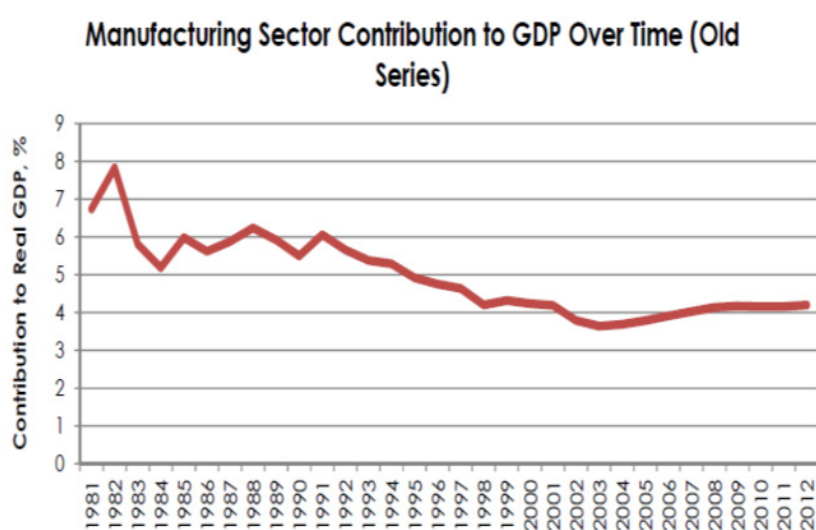


Fig. 2: Manufacturing Sector Contribution to Real GDP over Time

Not long ago, there was a rebase of the economy which today puts Nigeria as the number one economy in Africa ahead of South Africa. After the rebase, the manufacturing sector seem to have a promising future as more modern manufacturing activities have been captured, and prices correctly deflated so that they are representative of the price structure in the

economy at that time, taking account of inflation.

Standing at a 2010 value of N3,578,641.72 million, the Manufacturing sector represented 6.55% of total real GDP in that year. It grew by N948,803.34 million or 26.51% in 2011 to reach N4,527,445.06 million or 7.79% of real GDP in that year and by N1,061,376.64 million or 23.44% in 2012 to reach a

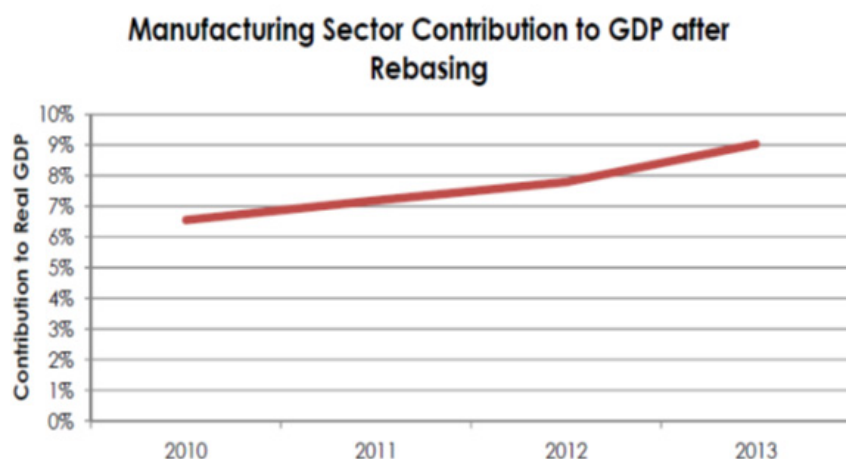


Fig. 3: Manufacturing Sector Contribution to GDP Post-Rebasing

value of N5,588,821.69 million or 7.79% of real GDP that year.

However, growth was highest in 2013, at N1,644,500.79 million or 29.42%, so that the contribution of the Manufacturing sector reached N7,233,322.48 million or 9.03% of real GDP, a value that had not been recorded in decades.

According to national bureau of statistics "part of the reason for the increase in the contribution of the manufacturing sector to GDP is the better capturing of output. Prior to rebasing manufacturing included just three activities - Oil Refining, Cement and Other Manufacturing. Now, the Other

Manufacturing Activity has been broken down into 11 different activities, bringing the total for the manufacturing sector to 13. Figure 3 shows how total manufacturing output is divided among these activities. Food Beverages and Tobacco is by far the greatest contributor at N3,814.50 billion or 52.74% of the total, followed by Textiles Apparel and Footwear at N1,303.68 billion or 18.02% of the manufacturing sector total. The activities from the old classification of Cement and Oil refining follow, at N450.75 billion or 6.23% and N412.30 billion or 5.70% of the manufacturing sector total in 2013 respectively".

The Composition of the Nigerian Manufacturing Sector in 2013

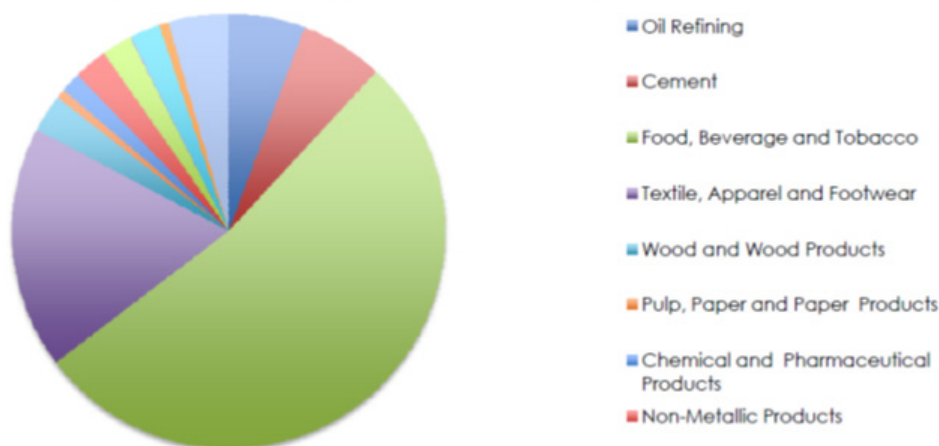


Fig. 4: Composition of Manufacturing Sector in 2013

Total manufacturing output in the formal sector in Nigeria was N6,845,678.59 million in 2010. It increased over the following two years, by N1,326,277.80 million or 19.37% in 2011 to reach N8,171,906.39 million and by N1,652,610.80 million or 20.22% in 2012 to reach a total of N9,824,517.19 million.

In all three years, the formal manufacturing sector was dominated by output from the Food Beverages and Tobacco Activity, with N4,930,494.55 million or 72.02% of output contributed in 2010. Despite the activity's growth of N488,855.06 million or 9.91% in 2011 and N712,759.35 million or 13.15% in 2012, this total output share declined to 66.32% and 62.42% in 2011 and 2012 respectively.

The second largest contributor to manufacturing output was the Textile, Apparel and Footwear Activity, which at N792,693.12 million in 2010, represented 11.58% of total output. With growth of N398,019.65 million or 50.21% in 2011, the total output of N1,190,712.77 million represented 14.57% of total output.

This share increased further in 2012, with output of N1,652,840.71 million representing 16.82% of the total, due to output growth of N462,127.94 million or 38.81%.

The manufacturing sector could do better than the statistics above shows but for the challenges that it faces. The main reasons for its underperformance can be linked to the following

- Poor infrastructure
- Unreliable power supply
- Limited access to fund

- Insecurity in the operating environment
- Lack of discipline in implementing major reforms
- Inconsistent & restrictive trade policies
- Institutionalized & endemic corruption and nepotism

Looking at a few of these reasons the state of infrastructure in the sector is too poor to stand a chance in meeting up with the standard of productivity that would allow it contribute to economic growth as well as offer competition in the foreign market. Today countries whose manufacturing sector contributes highly to their GDP use modern machines and equipment for production. Nigeria is still way behind as it still operates with machines and equipment that are quite obsolete. If we must compete in domestic and foreign market, there must be a lift in standard to the state of infrastructure. Effort should be made to provide adequate and efficient infrastructural support service that will propel the manufacturing sector to a new height.

With infrastructure taken into account, power supply comes into the picture as Nigeria today cannot boast of up to five hours regular supply of electricity. The unreliable nature to power supply leaves many plants /factories no choice but to run on fuel or diesel generators. Effort by government to privatize the power sectors is yet to achieve its expected target. People are frustrated with the idea that they get estimated bills rather than the promised prepaid meters by the new private firm managing power supply.

Another problem with the manufacturing sector can be traced to a limited access to fund which operator need to run their firms. It is known that banks are not always willing to give

loans to investors in the manufacturing industry due to their poor record of success. If they do give, the interest rate that it comes with makes it difficult to pay back promptly. This is not good for the industry as more and more potential manufacturing business are forced to give up their dreams or look elsewhere.

One cannot overlook the threat posed by the insecurity in the operating environment. With the growth of kidnapping practices as well as dangerous terrorist organization, many firms have been forced to close down or halt operation pending the time the situation will be addressed. Many foreign firms who might be planning to come to Nigeria to operate are deterred because few stories of abduction of foreign expatriates.

Last but not the list is the issue of corruption. Until this matter is addressed, Nigeria will continue to struggle in its quest to grow into a true giant economy with its potentials. Nigeria is a country where a class of people controls the source of wealth and would do everything to keep it that way. The issue of sporadic power supply in Nigeria can be linked strongly to corruption. The fact is that a group of individuals who benefit from the importation of generator set would not allow

the implementation of policy that allows proper privatization of this industry. Nigeria's refineries stopped working today because some group of people would prefer to send our crude oil abroad, refine it and then sell it back to us a huge profit. To ask them to give up this means of wealth is like asking a child to give you back what you gave them. Similar corrupt practices are bound in all corners of our productive sectors and until we are able to control such practices we will never grow beyond where we are now.

Textile, Apparel and Footwear Holds the future.

Having looked at some of the problems militating against the growth of Nigeria's economy, I believe that if addressed certain manufacturing activities are in a position of adding sumptuously to the GDP of the economy. As we saw in table textile, apparel and footwear activity were the second greatest contributors to the GDP. In 2014 we saw that a positive growth over the period. In Q1 of 2014 it stood at N96, 323.72 million, with a year on year growth rate of 34.49%. Despite being lower by 5.29% points, growth remained high in Q2 at 29.20%, accelerating to 30.22% in Q3.

Selected Growth Rates (year on year)

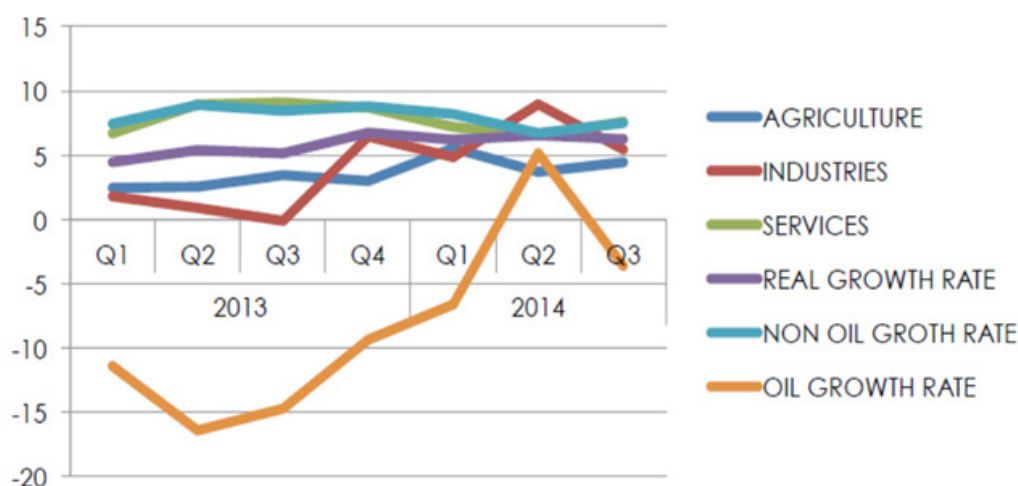


Fig. 5: Selected growth rates (year on year)

Indians textile industry garners the most part of its revenue. This is primarily due to its man power and an improvement in the infrastructure. As the world market for textile product continues to increase Nigeria can tap into this market both in the domestic and international market. The WTO (2006) notes that in 2004, developing countries as a group (low and middle income countries) accounted for more than half of all world exports of textiles and clothing and that in no other category of manufactured goods do developing countries enjoy such a large net-exporting position. Nigeria is one of the developing countries so can as well enjoy the benefits of this market.

Government need to improve the state of infrastructure to enable producer produce standard and quality product that can match the ones being smuggled into the country. According to the Nigerian Textile Manufacturers Association, around 85% of textiles sold in Nigeria are smuggled, and the country loses around \$325 m in potential Value Added Tax revenue annually due to materials smuggling.

Conclusion

It is evident from the figures above that there is hope to a better and prosperous economy if Nigeria will look to other sectors of the economy. It doesn't imply that the oil sector should be abandoned instead the returns from this sector can be reinvested in developing and growing other sector. The one that quickly comes to mind in my opinion will be the manufacturing sector especially the textile industry. It's this sector that will open the economy to foreign direct investment thereby providing employment opportunities for the citizenry. Also, it is known that the oil sector can offer a lot of raw materials which can be transformed into more useful finished products. Fashion and beauty products are large beneficiaries of petrochemicals which has potential market in Nigeria and West Africa as a whole even the whole world.

If our economy is properly diversified with the population of over 175 million and about a market of 340 million people in West Africa this large market would make Nigeria become the real giant in the sub - region. We've got all it takes to grow.

Reference

1. Hayami, Y. 1996. Conditions of Agricultural Diversification for Economic Development, Choice, Growth and Development --- Emerging and Enduring Issues: Essays in Honor of Josa'e Encarnacia'on, pp. 151–170
2. Van Buren, Regional Surveys of the World. 30th Ed. Eur. Publ., Lond. pp.1-5.
3. Amakom. U, Manufactured Exports in Sub-Saharan African Economies, American International Journal of Contemporary Research. Vol. 2, no. 4, pp. 195-206.
4. Ogbu,O.Toward Inclusive Growth in Nigeria. The Brookings Institution's Global Economy and Development Policy Paper. No. 2012-03, June, pp. 1-7.
5. Umaru,Aminu and A.A.Zubairu,An Empirical Analysis of the Contribution of Agriculture and Petroleum Sector to the Growth and Development of the Nigerian Economy from 1960-2010, International Journal of Social Science and Education.2(4):12
6. Anyanwu, S.O., U.S. Offor, O.M.Adesope and Ibekwe U.C. (2013). Structure and growth of the GDP (1960-2008), Global Advanced Research Journal of Management and Business Studies.2 (6): 342-348.



УДК 339.9

Алтынбек Жусупов¹
Altynbek Zhusupov**ОТНОСИТЕЛЬНО СОЗДАНИЯ И СТАНОВЛЕНИЯ ЕВРАЗИЙСКОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО СОЮЗА****TO THE QUESTION ABOUT CREATION OF THE EURASIAN ECONOMIC UNION**

Аннотация. В статье рассматривается процесс создания и становления союза равноправных независимых государств (Казахстана, Белоруссии и России) – Евразийского экономического союза.

Ключевые слова: Таможенный союз, Евразийский экономический союз, экономическая интеграция, независимые и суверенные государства.

Abstract. The process of creation and becoming of union of the equal in rights independent states (Kazakhstan, Belorussia and Russia) is examined in this article - the Eurasian economic union.

Key words: the Customs Union, the Eurasian Economic Union, economic integration, independent and sovereign state

Ссылка на статью: Жусупов А. С. Относительно создания и становления Евразийского экономического союза // Вестник Вестник Московской международной высшей школы бизнеса (МИРБИС). – 2015. – №3. С. 11-13. – Библиогр.: с. 10 (6 назв.).

¹ **Жусупов Алтынбек Сагитжанович**, начальник факультета Национальной гвардии Республики Казахстан при Национальном университете обороны имени Первого Президента Республики Казахстан – Лидера нации, полковник (Казахстан, Астана) E-mail: batyr.M80@mail.ru

Zusupob A., head of the Faculty of the National Guard of the Republic of Kazakhstan at the National Defense University of the First President of Kazakhstan - Leader of the Nation, Colonel

Процесс интеграции новых независимых государств - динамично развивающаяся система, функционирование которой характеризуется совершенствованием механизма взаимодействия стран региона, расширением и углублением сферы их сотрудничества, выстраиванием институтов адекватных проблемам и решаемым задачам в быстро меняющейся геополитической обстановке.

Исторический опыт 90-х гг., несомненно, самых трудных в развитии стран – членов СНГ и государств Балтии показал, что они нужны друг другу. Существенное сокращение взаимного товарооборота по сравнению с межреспубликанскими поставками советского периода, переориентация внешнеэкономических связей на третьи страны не означают исчезновение объективной базы для интеграции в СНГ. Эти изменения были естественной реакцией на несообразности прежнего разделения труда, усугубленной трудностями трансформационного периода и особенностями политического развития стран – членов СНГ. Но сейчас эта переориентация завершается, и все больше начинают проявляться центроориентированные тенденции. Объективные предпосылки для более тесной интеграции, безусловно, усилятся после завершения системных форм, стабилизации и восстановления экономики в этих странах [1].

С 1995 г. начал формироваться Таможенный союз, куда вошли Россия, Белоруссия, Казахстан. Киргизия [2]. В дальнейшем к нему присоединился Таджикистан. Союз преследует цель создания единого таможенного пространства и унификацию торговых режимов по отношению к третьим странам. Условия Таможенного союза предусматривали постепенную

унификацию хозяйственного права, согласование валютной и денежно-кредитной политики. Объем необходимой работы оказался очень большим, а интересы в конкретных областях, не всегда совпадали, поэтому результаты оказались меньше планировавшихся.

В 1996 г. был создан Союз четырех (Россия, Казахстан, Киргизия и Белоруссия), который усиливал экономическую сферу сотрудничеством в национальной и гуманитарной областях (науки, образования, культуры и др.). Предполагалось гармонизировать не только экономическую, но и социальную политику. Соглашение имело рамочный характер, на его базе должны были достигаться договоренности в конкретных областях. Результаты получились аналогичными итогам создания Таможенного союза.

Общие интересы в развитии регионального сотрудничества привели к заключению Центрально-азиатского союза между Казахстаном, Узбекистаном, Кыргызстаном и Туркменистаном. Его целью является согласование политики в области экономики и обороны. Создание этого союза определялось стремлением его участников упрочить свои позиции вовне с помощью координации политики в областях, где имелись взаимные интересы, и интенсифицировать региональные отношения, используя территориальную и культурную близость, исторические связи и разделение труда, сложившееся еще в советские времена.

Окончательный результат взаимодействия интеграционных и дезинтеграционных процессов на постсоветском пространстве будет зависеть от многих факторов: от результатов реформ, состояния экономики, политики правящих кругов



государств – участников СНГ, осознания народами важности сближения, политики третьих стран и многих других как в рамках СНГ, так и за его пределами. Но главным фактором будут результаты развития экономики и системных реформ. Все стремятся интегрироваться с развитыми и процветающими, а не с бедными и отсталыми.

Отмечая достижения сообщества, получившего статус наблюдателя в Генеральной Ассамблее в 2003 году, резолюция также постановила включить пункт «Сотрудничество между Организацией Объединенных Наций и Евразийским экономическим сообществом» в предварительную повестку дня 69-й сессии Генеральной Ассамблеи [3].

Как отметил модератор сессии «Евразийской экономической интеграции – 20 лет» – Генеральный секретарь ЕврАзЭС Таир Мансуров идея создания ЕАС была предложена в то время, когда на постсоветском пространстве повсюду господствовали центробежные устремления. Именно из идеи Президента Казахстана, как отметил модератор, выросли впоследствии эффективные евразийские интеграционные структуры: ЕврАзЭС, Таможенный союз, ЕЭП и стало реальным создание Евразийского экономического союза. Через 20 лет, 28 апреля 2014 года Президент Казахстана Н. А. Назарбаев, выступая в МГУ им. М. В. Ломоносова с лекцией «От идеи Евразийского союза – к новым перспективам евразийской интеграции», отметил, что «Евразийская идея, недооцененная большинством политиков того времени в СНГ, сегодня стала широко востребованной. А проект ЕАС стал отправной точкой для нового исторического процесса, который сейчас называют евразийской интеграцией» [4]. Таир Мансуров подчеркнул, что экономический союз должен стать союзом государств с общим экономическим, таможенным, гуманитарным и культурным пространством. Экономика в этом альянсе играет основную роль, поскольку через экономическое взаимодействие как раз и реализуется принцип сохранения культурного разнообразия. Евразийский экономический союз – результат геополитического, социально-культурного и экономического объединения входящих в него стран, который открыт для стран СНГ и других сопредельных государств. По нашему мнению, Евразийский экономический союз должен стать экономически сплоченным объединением, развивающимся в условиях общего рынка при эффективном использовании общего потенциала. Этот межгосударственный союз обеспечит усиление сотрудничества в торговой, экономической, финансовой, инвестиционной и социально-культурной сферах.

В книге Генерального секретаря ЕврАзЭС Таира Мансурова «Евразийский проект Нурсултана Назарбаева, воплощенный в жизнь. К 20-летию евразийского проекта 1994–2014» раскрывается замысел Н. А. Назарбаева, в котором ЕАС – это союз равноправных независимых государств, в котором реализовываются национально-государственные интересы каждого и используется весь совокупный потенциал. Основа объединения в ЕАС – экономические связи. Государства региона должны были создать единое экономическое, таможенное и социально-гуманитарное пространство. Главные направления взаимодействия: экономика, торговля, наука, культура, образование, экология.

По аналогии с Евросоюзом проектом предусматривалось создание наднациональных органов управления [5].

В выступлении на пленарном заседании Петербургского международного экономического форума, 23–24 мая 2014 года Президент Российской Федерации в частности отметил: «С созданием Евразийского экономического союза будет функционировать единый рынок трёх стран с общим населением свыше 170 миллионов человек, со свободным движением капиталов, товаров, услуг, рабочей силы. Существенно расширятся возможности для бизнеса, для реализации совместных инвестиционных и кооперационных проектов, для проведения согласованной макроэкономической политики, для координации на внешних рынках. Уверен, это, безусловно, поможет работать и нашим иностранным партнёрам на общем рынке, кроме всего и потому, что вся эта интеграционная модель построена на принципах ВТО» [6].

По мнению Н. А. Назарбаева нет необходимости в излишней политизированности акта создания союза: «Давайте создадим экономический союз, всё придёт в свое время. Мы строим экономический союз, поэтому задача комиссии – не включать в договор положения, выходящие за пределы экономической интеграции» [7].

В частности он подчеркнул: «Необходима новая, более эффективная и справедливая архитектура глобальной экономической интеграции. Мы выступаем за то, чтобы созданные и создаваемые интеграционные объединения, экономические союзы не противопоставлялись друг другу. Наоборот, они должны плодотворно и конструктивно сотрудничать друг с другом. По нашему мнению, в этом выступлении основной акцент делается на справедливое и конструктивное взаимодействие. Его концепция базируется на истине, одинаково близкой и понятной всем гражданам наших стран. Общая история, взаимное экономическое притяжение, тесная взаимосвязь культур и близость людских стремлений дают нашим народам шанс выстроить новый тип многосторонних межгосударственных связей. Я был и остаюсь твёрдым сторонником того, что Евразийский союз возможен только на принципах добровольности, равноправия, взаимной выгоды и учёта прагматических интересов каждой страны-участницы. Эта инициатива стала отправной точкой для нового исторического процесса, который сейчас называют евразийской интеграцией, – сказал Нурсултан Назарбаев. Глава государства подчеркнул, что задача объединения заключается в повышении конкурентоспособности наших государств, и она не выходит за рамки экономической составляющей. Говоря о Евразийском экономическом союзе, кое-кто из экспертов и политиков пугает мировое сообщество мифической «реинкарнацией» Советского Союза. Считаю, что рассуждения на этот счёт далеки от реальности и беспочвенны. Во-первых, сегодня для реинтеграции по советскому образцу просто нет институциональной базы. Во-вторых, народы постсоветского пространства построили свою собственную государственность. В-третьих, нынешняя система собственности, социальная структура и экономический уклад наших обществ ушли далеко вперёд от советской архаики. И в этом мы едины во мнении с руководством России и Беларуси, – отметил Пре-



зидент Казахстана.

Но в тоже время существуют и другие точки зрения. Так Президент Узбекистана Ислам Каримов высказался с критикой подписанного соглашения о создании ЕАЭС. «Они говорят, что создают лишь экономический рынок и ни в коей мере не откажутся от суверенитета и независимости. Скажите мне, разве может быть политическая независимость без экономической независимости?». Солидарен с мнением Ислама Каримова обозреватель «Радио Свобода» Виталий Портников, который считает, что создание Евразийского союза преследует не столько экономические, сколько политические цели [8].

Интересна точка зрения США по поводу интеграции на постсоветском пространстве. 6 декабря 2012 года тогдашний госсекретарь США Хиллари Клинтон заявила о намерении США противодействовать процессу интеграции на территории бывшего СССР. Мы отмечаем некий сдвиг в сторону повторной советизации региона, но, конечно, это не будет называться именно так. Возможно, это будет называться Таможенным союзом или Евразийским союзом. Мы знаем, в чём заключается цель, и мы стараемся разработать эффективные способы того, как замедлить или предотвратить это.

Положительно оценивая создание Евразийского эконо-

мического союза в ближайшем будущем, в союз планируют вступить Армения и Киргизия.

Проанализировав высказывания российских политиков, можно сделать вывод о том, что они придерживаются позиции политизации Евразийского экономического союза и создания наднациональных надстроек. Руководство Казахстана и Беларуси занимают отрицательную позицию по данному вопросу. Так, в интервью казахскому телеканалу «24 KZ» белорусский президент А. Лукашенко заявил, что единой валюты и «наднациональных надстроек» в создаваемом Евразийском союзе не будет. По мнению Нурсултана Абишевича Назарбаева необходимо делать то, что сегодня нужно, чего требуют от нас народы. При этом политическая независимость, суверенитет, стабильность государства – это главное. Мы должны быть независимыми и суверенными государствами.

В заключение считаем необходимым отметить, что интеграция на постсоветском пространстве является объективной необходимостью. Создание Евразийского экономического союза – это положительное продолжение интеграционных процессов. Главное при интеграции не ущемлять национальных интересов государств, а находить взаимовыгодный консенсус.

Список литературы

1. Протокол к Соглашению о создании Содружества Независимых Государств, подписанному в г. Минске Республикой Беларусь, Российской Федерацией (РСФСР), Украиной (Алма-Ата, 21 декабря 1991 г.). Россия и страны СНГ: сб. документов. СПб. 2006. №4.1.
2. Договор между Республикой Беларусь, Республикой Казахстан, Кыргызской Республикой и Российской Федерацией об углублении интеграции в экономической и гуманитарной областях. Право. Законодательство Республики Беларусь. <http://pravo.kulichki.com/zak/megd/mego2806> (03.08.2012г.).
3. Организация Объединенных Наций. Генеральная Ассамблея. Сотрудничество между ООН и ЕврАзЭС. <http://www.evrazes.com/news/view/909>
4. VII Астанинский экономический форум и II Всемирная Антикризисная конференция, 21-23 мая 2014 года, Астана. http://akorda.kz/ru/page/page_216813_uchastie-v-rabote-vii-astaninskogo-ekonomicheskogo-foruma-i-ii-vsemirnoi-antikrizisnoi-konferentsii.
5. Мансуров Т.А. Евразийская интеграция: опыт, проблемы и тенденции развития. Экон. стратегии. 2012. №1.
6. Петербургский международный экономический форум, 23–24 мая 2014 года. Официальный сайт Президента России. <http://news.kremlin.ru/news/21080>.
7. Противоречия в союзе. <http://www.kremlin.ru/transcripts/19913>
8. Рейтинг проблем в процессе Евразийской интеграции. <http://agencyrating.kz/evraz-integr/>



УДК 37.035

Петр Тазов²

Peter Tazov

ЦЕННОСТИ РОССИЙСКОЙ И БЕЛОРУССКОЙ МОЛОДЕЖИ 2002-2012 ГГ.

VALUE OF RUSSIAN AND BELARUSIAN YOUTH 2002-2012 YEARS

Аннотация. В статье анализируется динамика ценностей российской и белорусской молодежи. Выделяются сходства и различия в иерархии ценностной системы российской и белорусской молодежи. Автор выделяет динамику ценностей молодежи. Рассматривается динамика ценности семьи, материального благосостояния.

Ключевые слова: ценности российской молодежи, ценности белорусской молодежи, динамика ценностей молодежи.

Abstract. The article analyzes the dynamics of the value of Russian and Belarusian youth. Highlighted the similarities and differences in the hierarchy of values of Russian and Belarusian youth. The author highlights the dynamics of values of young people. The dynamics of family values, material well-being.

Key words: Russian youth values, the values of the Belarusian youth, the dynamics of values of young people.

Ссылка на статью: Тазов П. Ю. Ценности российской и белорусской молодежи 2002-2012 гг. // Вестник Московской международной высшей школы бизнеса (МИРБИС). – 2015. – №3. С. 14-17. – Библиогр.: с. 17 (11 назв.).

² Тазов Петр Юрьевич, аспирант Института Социологии РАН. Интернет-маркетолог, Негосударственное образовательное учреждение «Московская международная высшая школа бизнеса «МИРБИС» (Институт) (Москва, Россия). E-mail: advert@mirbis.ru

Tazov Peter Y., post graduate student Institute of Sociology, Moscow International Higher Business School MIRBIS (Institute), Internet marketer (Moscow, Russia). E-mail: advert@mirbis.ru

Социально-экономические трансформации последних лет первым делом затрагивают молодежь как наиболее мобильную и динамичную прослойку общества. Анализируя динамику молодежи за последние 20 лет, мы выделяем ряд характеристик, среди которых наиболее важные – усиление ориентации на индивидуализм, эгоцентризм, атомизация, ориентация на материальный достаток и деловую успешность [1]. Мы задались вопросом о сходстве и различии ценностей российской и белорусской молодежи. Анализ изменений, происходящих в белорусском обществе за последние 25 лет говорит о том, что они отличаются от изменений в российском обществе. Так, в Беларуси удалось сохранить многое от советского периода – распределение выпускников ВУЗов, работу ряда заводов и пр. Также, характер белорусской идентичности отличается от российской своей монолитностью: то есть кроме культурного, языкового единства включает и национальность. Российская идентичность же характеризует прежде всего государственную принадлежность. Очевидно, что, когда мы говорим о советской молодежи, то подразумеваем и белорусскую, а когда говорим о российской и белорусской, имеем в виду молодежь, сформировавшуюся в новых суверенных государствах. Отсюда, динамика ценностей советской молодежи 1960-1990 гг., проанализированная нами ранее относится и к белорусской молодежи. Так, мы выделили ряд векторов в этой динамике, таких как: переход от романтизма к прагматизму, от ценностей интеграции к ценностям адаптации [1].

Для начала, попробуем на примере семейных ценностей, сравнить ценности белорусской и российской молодежи. Начнем с того, какие качества будущих жены/мужа важны для молодежи. Согласно данным исследования, проведенного ИС РАН в 2010 г. [2], идеальный муж должен уметь обеспечить достаток в семье (52%), быть верным (40%), у него должны отсутствовать вредные привычки (38%), он должен быть физически здоровым и сильным (38%), а также любить детей (33%), у него должен быть ум, интеллект (16%). Такое качество как доброта было выбрано 5% респондентов.

По данным Центра социологических и политических исследований Белорусского государственного университета (2008 г., N=500) для белорусской молодежи в хорошем муже важно: умение зарабатывать деньги (64,5%), верность (50,8%), любовь к детям (44,1%), ум, интеллект (33,8%) оптимизм, жизнерадостность (30%), доброта (29,35%). Как видно, на первых местах иерархии значимых качеств для идеального мужа среди российской и белорусской молодежи сходные качества: умение зарабатывать, верность, любовь к детям. Тем не менее, такое качество как «доброта» у российской молодежи не получила большой популярности (5%), тогда как среди белорусской молодежи ее отметили почти 30%. Не является ли это доказательством того, что белорусская молодежь в гуманистических ценностях в большей степени разделяет ценности советского периода, которые были ориентированы на воспитание у молодежи таких качеств как доброта, отзывчивость, и др.? Возможно, это результат того,



в российском опросе допускалось не более трех выборов. Пока окончательных выводов делать рано, попробуем проследить различия и сходства на примере качеств, важных для жены. По мнению российской молодежи – это любовь к детям (54%), верность в любви (47%), хозяйственность, практичность (44%). У белорусской молодежи это: любовь к детям, хозяйственность, домовитость, супружеская верность, доброта; чуткость, заботливость, умение понимать другого человека. Как видно, иерархия качеств, необходимых для хорошей жены примерно одинаковая, только у белорусской молодежи популярность качества хозяйственность выше, нежели супружеская верность (ЦСПИ БГУ, 2008 г., N=500).

Посмотрим, насколько существуют различия между российской и белорусской молодежью в сфере труда. По данным ИС РАН [3], для молодежи в 2007 г. значимыми факторами для оценки работы являлись: хорошо оплачиваемая работа (84,9%), интересная работа (63,5%). Процент выбора такого качества как «полезность работы для общества» невелик в обеих выборках. По данным исследования, проведенного ИСПИ БГУ [4], ценности молодежи и населения в целом (2008 г.) распределились следующим образом: высокая заработная плата, работа, которая интересна. Как видим, опять основные требования к работе сходны у обеих рассматриваемых нами групп.

Следующий критерий для сравнения, выбранный нами для анализа процесса адаптации молодежи к рынку – отношение к тем факторам, которые определяют успех в жизни. Воспользуемся исследованиями ЦСПИ БГУ в 2008-2011 [4] гг. среди студентов БГУ и исследованием Левада-Центра 2011 г. [6] среди городской молодежи. Сравнение опять будет «условным» в силу различия в выборках. Анализ показывает, что иерархия факторов различна у российской и белорусской молодежи. На первом месте среди студентов БГУ собственный интеллект, способности (69,3%), влиятельные друзья, родственники (33,3%), среди городской молодежи России – наличие знакомств и связей (54%), на втором месте у белорусских студентов везение, счастливый случай, у российской молодежи он на пятом месте (18%). Белорусские студенты больше ориентируются на себя при достижении успеха, в то время как российская городская молодежь в первую очередь обращается к связям. Тем не менее, настораживает, что каждый третий опрошенный в белорусской выборке выделил в качестве фактора жизненного успеха умение использовать любые средства для достижения цели.

Динамика ценностей российской и белорусской молодежи

Рассмотрим динамику ценностей белорусской молодежи. Мы будем опираться на ряд исследований, проведенных белорусскими социологами, среди которых – известный белорусский социолог, заведующий отделом Института социологии НАН Беларуси Д. Г. Ротман. Ниже приведены результаты исследований этого института [5]. За 15 лет в сознании белорусской молодежи ценность набирает попу-

лярность среди опрошенных к 1988 и постепенно теряет эту популярность к 1998 г. Возрастает популярность таких ценностей как: общение с любимым человеком (с 42% в 1983 г. до 61% в 1998). В то же время, снижается значимость таких ценностей как: общение с друзьями (с 52% до 38%), хорошее образование (с 44% до 25%), занятие физкультурой (с 43% до 14%), просмотр телепередач (с 28% до 14%), посещение театров, концертов (с 28% до 10%). Каковы могут быть факторы данной динамики? Прежде всего, период трансформации, переход к рынку, усиление приватной сферы личности молодого человека.

Посмотрим, как меняются ценности молодежи в дальнейшем. Воспользуемся данными исследований Л. И. Шумской, Т. И. Яковук, С. В. Лапиной 2001-2004 гг. По данным Т. И. Яковук [7] за 4 года 1998-2002 г. ценность семьи перемещается с 5 на 2 место, а материальное благополучие наоборот – со 2 до 5, свобода переходит с 9 до 3-го.

Первые три позиции в иерархии почти аналогичны первым позициям в иерархии ценностей молодежи в исследовании 2002 г. (Т. И. Яковук), а вот дальше идут различия, которые прежде всего связаны с тем, что Деньги, материальное благополучие существенно ниже в данной иерархии (12, последняя позиция, против 5 позиции в исследовании 2002 г.). Неужели ценность материального благополучия начинает снижаться с 1998 г., когда она находилась на второй позиции? Спустя год, исследование Беляевой, Зеленковой подтверждает предыдущий вывод. Среди ценностей, необходимых для счастья материальных достаток на последнем 13-ом месте.

Рассмотрим динамику ценностей молодежи, сделанной Е. А. Даниловой на основе исследований в рамках проекта «Исследование мировых ценностей» (The World Values Survey), Институтом социологии НАН Беларуси в 1990 г.; и в рамках проекта «Исследование европейских ценностей» (The European Values Study) Центром социологических и политических исследований БГУ в 2000 и 2008 гг.

Значимость ценность «работы» повышается в сознании молодежи, перемещаясь в ценностной иерархии на второе место. Усиливается значимость ценности «друзья и знакомые», повышается значимость религии. Приведенные данные не совсем согласуются с ранее приводимыми результатами ценностей молодежи по причине ограниченности списка ценностей такими как : работа, семья, друзья и знакомые, досуг, политика, религия.

Теперь попробуем сравнить данную динамику с динамикой ценностей российской молодежи за период 1983-2010 гг. Несколько тенденций, которые мы выдели ранее – повышение значимости ценности семья, усиление ориентации на материальное благополучие [11]. Так, Н. А. Журавлева, – на основе исследовании студентов в 1993-2003 гг. выделяет повышение значимости ценности семьи: с 4-го места на 2-е.

Эту же тенденцию фиксируют и исследователи Е. А. Самсонова, Е. Ю. Ефимова среди молодежи г. Тулы (2004-2005 гг., выборка составила 400 и 250 респондентов соответственно).



Ценность семьи за год переместилась с 6-го на 3-е место.

Аналогичные процессы фиксируют и белорусские исследователи. Так, С. А. Морозова отмечает «Кроссвременная динамика ценности семьи в структуре сознания студентов очевидна и носит положительный характер: значение индекса ценности семьи увеличилось с 9,05 в 1998 году до 9,35 в 2009 году» [8].

Несмотря на то, что ценность семьи достаточно значима для молодежи, содержание этой ценности, ее когнитивная составляющая может быть различна. Именно этим можно объяснить тот факт, что взгляды на семью «на всю жизнь» существенно трансформировались у современной молодежи. Кроме того изменилось и отношение к гражданскому браку. Так, по данным ИС РАН, среди девушек, сторонниц официального брака в 2007 порядка 61%. Среди студентов БГУ в 2008 г. этот показатель выше. Гражданский брак как наиболее приемлемую форму союза между мужчиной и женщиной отметили 14,4% молодых мужчин и 7,4% молодых женщин [4]. Можно предположить, что размывание содержания семейных ценностей среди молодежи Беларуси происходит в меньшей степени, нежели среди российской

молодежи. Косвенно, это подтверждает статистика разводов. Согласно данным Госкомстата число разводов на 1000 человек – 4,7%, в Беларуси, согласно данным БелСтата – 3,7%.

Моральные ценности российской и белорусской молодежи

Теперь рассмотрим моральные установки российской и белорусской молодежи. Сравним для этого данные трех исследований: исследования, проведенного в 2000 г. в рамках проекта «Европейские ценности» по национальной репрезентативной выборке среди белорусской молодежи, проведенной ЦСПИ БГУ и исследований, проведенных ИС РАН в 1997 и 2007 г. среди российской молодежи (табл. ниже).

Безусловно, разница между готовностью оправдать аморальные поступки и не осуждать их существует в пользу белорусской молодежи. Тем не менее, белорусские исследователи, занимающиеся исследованием динамики ценностей белорусской молодежи отмечают тревожные симптомы лояльности белорусской молодежи к обогащению любой ценой: «нельзя не отметить еще один своеобразный социально-психологический феномен молодежного сознания, в основании которого – цель обогащения и жизненного успеха любой ценой.

	Российская молодежь, 1997 в %, респонденты выбравшие ответ «сам не пробовал и других не осуждаю»	Российская молодежь, 2007 в %, респонденты выбравшие ответ «сам не пробовал и других не осуждаю»	Белорусская молодежь, 2000 в % готовых оправдать данные явления
Употребление наркотиков	8,4	8,6	2,1
Курение			
Уклонение от налогов	36,2	37,4	5
Дача взятки	27,8	33,9	3,7
Гомосексуализм	23,3	13,7	3,96

Только 13,0 % молодых людей осудили бы действия своих знакомых, которые стали бы зарабатывать деньги незаконным путем, а большинство (61,0%) отнеслись бы безразлично, считая это личным делом каждого» [5]. В российском обществе аналогичная тенденция. Согласно результатам исследования 2007 г., проведенного Центром социального прогнозирования и маркетинга под руководством М. К. Горшкова, Ф. Э. Шереги, В. В. Петухова. 45,8% опрошенных считают, что сегодня мы живем в другом мире, чем раньше и многие моральные нормы сегодня уже устарели; 55,3% считают, что современный мир жесток, и для того, чтобы добиться успеха в жизни, иногда приходится переступать через моральные принципы и нормы [3].

По-видимому, осознание совершенно новой реальности, к которой не применимы прежние стандарты, приводит к тому, что современные взгляды на некоторые недопустимые с точки зрения молодежи 80-х поступки, меняются.

В стремительной трансформации социальной реальности

религиозные институты, на наш взгляд, обладают большим потенциалом для помощи молодежи сохранить свои традиционные ценности и противостоять натиску навязываемой либеральной идеологии запада. Анализ религиозного сознания российских и белорусских студентов показывает, что белорусская студенческая молодежь в большей степени религиозна. Так, согласно исследованию, проведенному среди студентов БГУ [4, с. 100] повышается уровень религиозности студентов: в 1998 г. к верующим отнесли себя 50,3% опрошенных, в 2009 г. уже 62,3%. По данным ИС РАН, среди студенческой молодежи к верующим в Бога относят себя 51% студентов вуза [6, с. 211].

Реальное участие молодежи в церковной жизни не велико. Согласно данным исследования Л. А. Андреевой, Л. К. Андреевой среди московских студентов МГУТУ (N=108) раз в неделю посещают храмы 1,8% студентов, один раз в месяц посещают богослужения 10,2% студентов, в большие праздники посещают богослужения 60% студентов, никогда 27,8%



студентов. Среди студентов БГУ частота посещения богослужений выше. Среди белорусских студентов несколько раз посещают богослужения на 3% больше [5, с. 4].

Итак, рассмотрение динамики ценностей российской и белорусской молодежи позволяет предположить, что наиболее значимым фактором динамики ценностной структуры молодежи выступила трансформация российского и белорусского общества, которая началась в 90-ые. В этот период ценность материального благосостояния усилилась в сознании молодежи, в дальнейшем ее значимость постепенно снижалась. Локализация жизненного мира молодежи, связанная с индивидуализацией и, как результат, ориентация на семью и друзей как опоры внутренней индиви-

дуальности, по-видимому, является результатом перехода к рынку. Переход к индивидуализму от коллективизма фиксировался нами на примере ценностей российской молодежи [1], аналогичные процессы подтверждают и белорусские исследователи: «исследование ценностных ориентаций белорусской молодежи показывает, что на протяжении последних 15 лет произошла не только полная переориентация общественного сознания с принципа коллективизма на принцип индивидуализма» [10]. И, как одно из следствий данной переориентации, мы наблюдаем размывание ряда моральных норм и ценностей, препятствующих обогащению. Последнее может выступать фактором усиления индивидуалистической программы.

Список литературы

1. Тазов П. Ю. Динамика ценностей российской молодежи 1960-2010 гг. В социокультурном анализе // Современные проблемы науки и образования. – 2015. – № 1;
2. Горшков М. К., Шереги Ф. Э. Молодежь России: социологический портрет. – Второе издание, дополненное и исправленное. – М.: Институт социологии РАН, 2010. – 592 с.
3. Молодежь новой России: образ жизни и ценностные приоритеты (основная выборка). Основная выборка: молодежь в возрасте от 17 до 26 лет включительно (1796 человека). Время проведения: 24.03.2007 – 11.04.2007.
4. Бабосов, Е. М. Динамика ценностных ориентаций молодежи в трансформирующемся обществе / Е. М. ... – Минск: Ин-т социологии Нац. акад. наук Беларуси, 2005
5. Молодежь суверенной Беларуси: штрихи к портрету / Д. М. Булышко [и др.]; под ред. Д. М. Булышко, О. В. Иванюто, Д. Г. Ротмана. – Минск: Изд. центр БГУ, 2012. – 192 с.: ил.
6. Гудков Л. Д., Дубин Б. В., Зоркая Н. А. Молодежь России. – М.: Московская школа политических исследований, 2011. – 96 с.
7. Яковук, Т. И. Динамика ценностных ориентаций белорусской молодежи периода системной трансформации общества. – Брест, 2003, с. 102-105
8. Морозова С. А. Ценностные ориентации белорусского студенчества в сфере семейно-брачных отношений: сравнительный анализ (1998-2009 гг.). // Актуальные проблемы современного белорусского общества (2005-2010 гг.) – Минск: БГУ, 2011. – 271 с.
9. Андреева Л. А., Андреева Л. К. Религиозность студенческой молодежи. Опыт сопоставления с религиозностью россиян // Социологические исследования, 2010, № 9, с. 95-98
10. Беляева Е. В. Мораль современной молодежи: от традиционализма к постмодерну // Социология. – 2008. – № 4. – С. 75
11. «Молодежь новой России: образ жизни и ценностные приоритеты (основная выборка). Основная выборка: молодежь в возрасте от 17 до 26 лет включительно (1796 человека). Время проведения: 24.03.2007 – 11.04.2007.



РОССИЙСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: СОВРЕМЕННЫЙ РАКУРС

УДК 331

Владимир Киселев¹, Василий Прохоров²
Vladimir Kiselev, Vasily Prochorov

МОЖЕТ ЛИ «СВЕРХКВАЛИФИЦИРОВАННЫЙ» СПЕЦИАЛИСТ ПОЛУЧИТЬ АДЕКВАТНУЮ РАБОТУ? РАЗБОР КЕЙКИСА «МОЖНО ЛИ ВКЛЮЧИТЬ СОЦИАЛЬНЫЙ ЛИФТ»

SHOULD WE DEVELOP BUSINESS IF NEGATIVE TENDENCIES.
ANALYSIS KEYKIS "IF YOU TOOK A CHESS PIECE, IT SHOULD GO!"

Аннотация. В данной статье представлен кейкис (жестко структурированный открытый кейс) «Можно ли включить социальный лифт». Предложенная для обсуждения ситуация отражает российскую практику. Образы профессора Сергейченко Евгения Николаевича, завода «ЭНЕРГОЗАП», Компании «ЭНЕРГОЩИТ», Корпорации «РАТОМО», ЗАО «Орхидея-Люкс», ЗАО «Молочные реки», относительно молодого специалиста Дениса Жукова и его супруги – собирательные и отчасти фантазийные. Авторами предложено несколько вариантов решения проблем, возникших при планировании личностного роста и профессиональной карьеры, и показано, что неразрешимых проблем нет, а решения (поля решений), относительно приемлемые для всех участников коллизии, есть всегда.

Ключевые слова: избыточная компетентность сотрудника, социальный лифт, конфликт поколений, мотивы и мотивация, организационное сопротивление, молодой специалист, личная профессиональная репутация, развитие персонала.

Abstract. This article presents keykis (rigidly structured open case), "Can you turn on a social elevator." It proposed to discuss the situation reflects the Russian practice. Images of Professor Evgeny Sergeychenko, the plant "ENERGOZAP" Company "Energoshchit" Corporation "Rath", JSC "Orchid-Suite", JSC "Milk River" relatively young specialist Denis Zhukov and his wife - and partly collective fantasy. The authors suggested several solutions to the problems encountered in the planning of personal growth and professional career, and it is shown that there is no unsolvable problems and solutions (field solutions), relatively acceptable for all participants in a conflict, is always there.

Key words: excess competent staff, social elevator, the conflict of generations, the motives and motivation, organizational resistance, a young professional, personal professional reputation, personnel development.

Ссылка на статью: Киселев В. Д., Прохоров В. С. Может ли «сверхквалифицированный» специалист получить адекватную работу? Разбор Кейкиса «Можно ли включить социальный лифт» // Вестник Московской международной высшей школы бизнеса (МИРБИС) - 2015. №3. С. 18-31. – Библиогр.: с. 29-30 (18 назв.).

1 Киселев Владимир Дмитриевич, сотрудник Национального исследовательского центра «Курчатовский институт», член Гильдии маркетологов, г. Россия, Москва), E-mail: f1f2f3f4@rambler.ru.

Kiselev Vladimir D., a member of the National Research Centre «Kurchatov Institute», a member of the Guild of Marketers (Russia, Moscow)

2 Прохоров Василий Сергеевич, выпускник MBA-программы Бизнес-университета МИРБИС (Россия, Москва).

Prokhorov Vasily S., a graduate of the MBA program of the University Business MIRBIS (Russia, Moscow)

Кейкис – новый исследовательский жанр, инструментальное оснащение процесса архетипического описания сложных и слабо формализованных проблемных ситуаций, выработки полей альтернативных и относительно корректных решений.

Кейкис, как методологический подход, позволяет оценивать адекватность собранной исследователем информации; определять степень неполноты, зашумленности и ангажированности сведений, на основании которых необходимо принимать относительно правильные управленческие решения

о сохранении существующих норм, их модернизации, их инновационном преобразовании (изменении) или закреплении новых норм. Под изменениями в первую очередь понимаются изменения организационной структуры, организационной культуры, бизнес-модели, содержания продуктовой матрицы с основными видами деятельности, стратегий экономического поведения компании или социальной группы. Относительная правильность принятых к реализации решений оценивается путем сравнения их, в частности, с заявленными ключевыми участниками ситуации целям и ценностям, мотивам

вами и бизнес-моделями. Суть кейкиса как жанра – попытка объективизации, структуризации, формализации, оценки и разрешения сложных многоуровневых управленческих ситуаций с помощью различных количественных и качественных метрик; попытка корректного описания нетривиальных проблемных полей и полей задач для исследуемых сложных ситуаций.

Особо следует подчеркнуть взаимосвязь, возможность и необходимость использования менеджерских, финансовых, маркетинговых и других метрик.

Знания, собранные менеджером-исследователем о проблемной ситуации актуальной для него, удобно оформлять при помощи фреймовой модели, которая основана на концепции М. Мински [17] и представляет систематизированную психологическую модель человеческой памяти. На рисунке 1 представлена такая фреймовая модель, отражающая обобщенную структуру кейкиса. Фрейм (рамка, каркас) – структура данных для концептуального представления объекта (в данном случае проблемной ситуации), информация о котором содержится в слотах (щель, прорезь) фрейма. На фреймовой модели возможна реализация процедур логического вывода (индуктивного и дедуктивного), что существенно расширяет возможности применения инструментария, например, для создания экспертных систем. В текст кейкиса легко встраиваются в качестве слотов широко известные инструменты менеджмента и маркетинга.

Кейкисы, как специфический жанр, предлагают «поле решений» – несколько разнокачественных (иногда противоречащих друг другу) вариантов решений. В качестве примера можно привести концептуальную модель «Одиннадцать эталонных менеджерских стратегий», используемую в тексте данного кейкиса (см. Приложение 1).

Лицам, принимающим решения по проблематике, заявленной в кейкисе, предоставляется возможность сделать субъективный выбор из континуума альтернатив; субъективный, но наиболее приемлемый на заявленный в тексте момент времени и с опорой на результаты экспертных замеров.

Резюмируя, можно говорить о создании «Технологической платформы КЕЙКИС» – о системе саморефлективных постмодернистских методик выработки управленческих решений, о межпарадигмальном и межпредметном инвариантном инструментарии описания и оценки слабо формализованной проблемной ситуации, о частичной алгоритмизации процессов выработки полей относительно правильных управленческих решений. Более подробно суть формата КЕЙКИС описана в статьях «Российские кейсы в жанре кейкис» [8], «Открытая библиотека российских кейсов (на базе технологической платформы «Кейкис»)» [4], «Оценка динамики изменения ресурсного потенциала проекта, сути актуальных проблем и способов их преодоления» [1]. На сайте <http://www.keykis.ru/> собрана библиотека из 200 авторских кейкисов.

Целевая аудитория кейкиса как жанра: руководители среднего и высшего звена, собственники малого и среднего бизнеса, слушатели программ MBA, EMBA, DBA.

Кейкис «Как включить социальный лифт»³ можно использовать в учебно-исследовательской практике, например, для проведения расстановок в рамках ряда менеджерских дисциплин (в первую очередь кадровой тематики), для запуска процесса командообразования, для входной диагностики вновь созданных учебных групп и прогностики траектории их развития.

Объект исследования⁴

Денис Жуков, шесть лет назад после окончания института пришел на работу на крупный завод «ЭНЕРГОЗАП», где продолжает работать в должности инженера по сей день.

Завод «ЭНЕРГОЗАП» раньше был градообразующим предприятием города Энска и во времена существования СССР входил в состав военно-промышленного комплекса страны.

Ситуация: сложившаяся система отношений с внешней средой

В 2012 году статус градообразующего предприятия со всеми социальными привилегиями для горожан и сотрудников с завода снят. Забор вокруг города, вопреки желанию многих жителей убрали, произошёл всплеск криминальных событий, напр., квартирные кражи (десять лет назад двери частных квартир на замки не закрывали), угоны личных автомобилей (за забор на угнанной машине без досмотра не проедешь), насильственные действия со стороны нахлынувших «пришлых» (в городе не было «посторонних», все друг друга знали, в городе не было тайн личной жизни). Широко известное явление «снабжение как в Москве» сошло на нет.

Сегодня завод «ЭНЕРГОЗАП» (100% акций – в федеральной собственности) – ОАО, входит в состав корпорации «Ратумо», управляется из Москвы через головную компанию «ЭНЕРГОЩИТ».

В течение последних трех лет завод «ЭНЕРГОЗАП» подвергался реструктуризации. Непрофильные активы были отправлены «в свободное плавание». Вследствие этого численность заводского персонала сократилась с 17 000 до 6 000 человек. Из-за специфики «закрытого города» любых рабочих мест мало. В Энске прибавилось число желающих работать на заводе. Заработок заводчан в разы выше среднего городского.

Компания «ЭНЕРГОЩИТ» стала проводить кадровую политику под лозунгом «Молодым везде у нас дорога, старикам всегда у нас почет – но только тем, кто на пенсии!», что, впрочем, не уменьшало желание пенсионеров работать как можно дольше – разница между зарплатой и мизерной пенсией вынуждает их держаться за свои рабочие места «до последнего».

На заводе «ЭНЕРГОЗАП» в цехе №5 на участке «Ц» работает относительно молодой инженер Денис Жуков. Честно тянет свою трудовую лямку, справляется с заданиями руко-

³ Слот фрейма «Поле исследовательских вопросов».

⁴ Может быть – человек, малая группа, группа, подразделение, организация, группа организаций

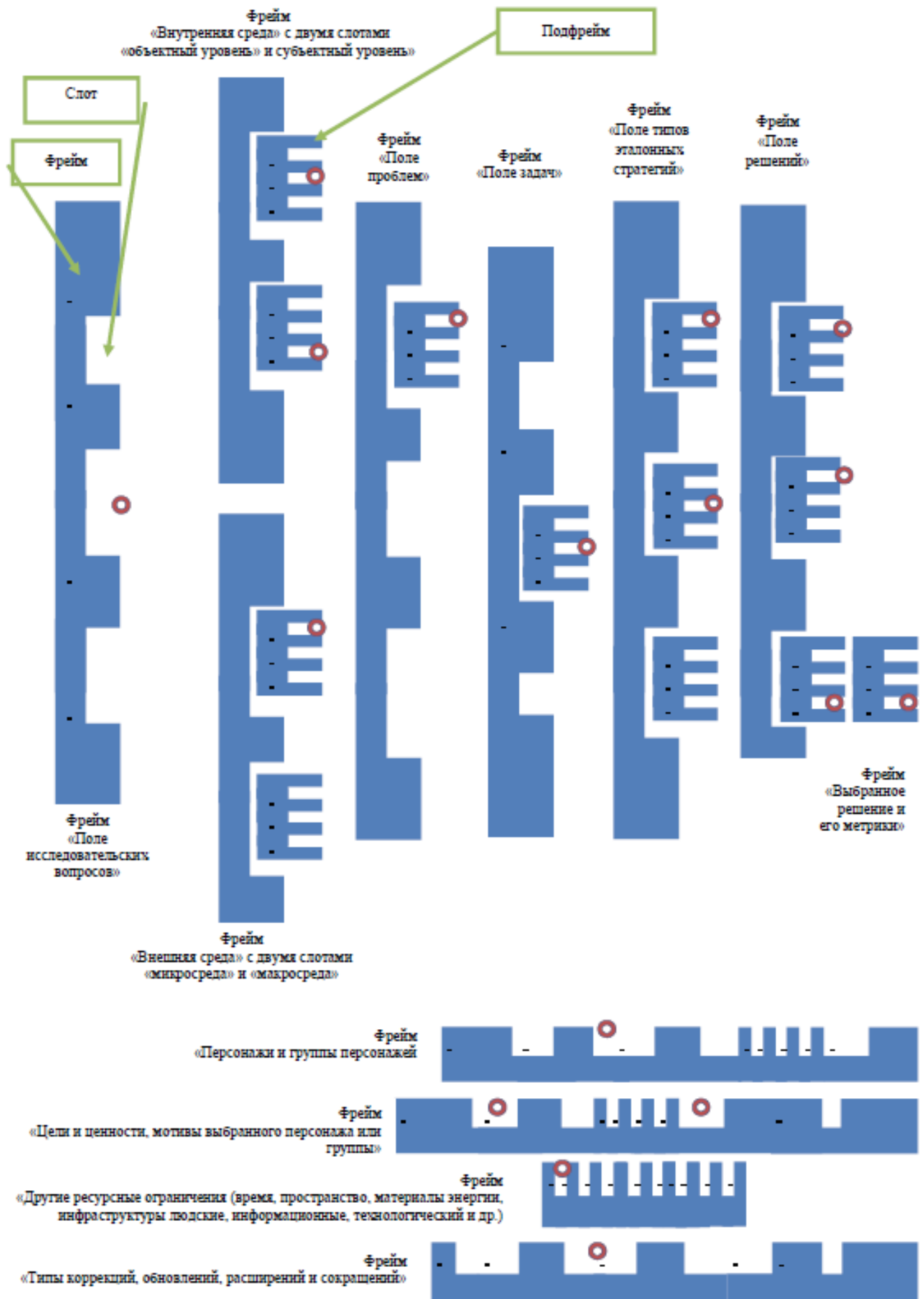


Рис. 1. Обобщенная структура кейкиса
(значками  обозначен пример одного выбора, сделанного из возможных вариантов)

водства, «звезд с небес не хватает», особых успехов не демонстрирует, благо, необходимости в этом нет.

Павлова, начальника участка, и Александрова, начальника цеха, Жуков как рядовой сотрудник устраивает:

Работает человек, и ладно! Пусть пока работает...

Однако Жукову такой порядок вещей начинает надоедать.

Несколько лет он упорно работал, а повышения зарплаты и карьерного продвижения нет и, похоже, не будет. Благо, есть эта пока оплачиваемая работа.

Жуков понимал, что ситуация может привести его запуск негативных процессов: к эмоциональному выгоранию, хронической усталости, к сложностям со здоровьем. Иногда Жуков размышлял об отказе от сложившегося и не очень затратного образа жизни, о возможности смены в своей карьере направления вектора развития, но несколько настораживала та уйма неопределённостей, с которыми он гарантированно столкнется. Хватит ли сил и удачи для достижения успеха?

Временами узнает Жуков новости про успехи и достижения одноклассников и одноклассников. Есть и печальные. Временно безработный заводчанин и одноклассник Гриша Соловьев замерз «по пьяни» у собственного подъезда. Осталась жена с маленькой дочкой.

С настойчивой регулярностью дома жена Маша намекает:

То этот – на повышение пошел, то тот – машину купил. Соседи, вообще, в Москву переехали и там такие (!!!) деньги зашибают!

Жуков (думает про себя):

На самом деле, кто их знает, что они там зашибают...?

Жена Маша:

У тебя дети подрастают и их потребности растут, а всё только дорожает.

Я, как все, тоже хочу красиво жить!

Жуков, в глубине души согласен с супругой:

Остальные могут, а что же я? С моими-то способностями и образованием!

Денис активно пытается самостоятельно устроить свою карьеру, принимает участие в различных конкурсах и программа, генерируемых головной компанией «ЭНЕРГОЩИТ», получает за свой счет финансово-экономическое образование в одной из лучших бизнес-школ.

Жуков, посещая профессиональные курсы, конкурсы и тренинги, вошел во вкус и стал добиваться некоторых значимых результатов, например, второе место в областном конкурсе для молодых специалистов «менеджер года». Все это стало «напрягать» его начальство:

Кто-то, ведь, должен работать за время его периодического отсутствия.

Жуков оформляет свои отъезды официально, как командировки от управления кадрами завода.

Руководству Жукова непонятно:

Чего он хочет – уйти, что ли, на другую должность? Чего ездит на всякие учебы, никто до него так не делал на участке «Ц» цеха №5 завода «ЭНЕРГОЗАП». Работал бы себе спокойно и нам было бы проще!

После полуторогодового обучения в бизнес-школе Жуков, столкнулся с проблемой – на рабочем месте сложно применить полученные знания, чтобы набраться предпринимательского и управленческого опыта. Знания оказываются избыточными, чтобы не сказать лишними.

Павлов и Александров прямо не говорят, но намекают:

На участке «Ц», да и в цехе №5 менеджер-управленец Жуков не нужен, а вот инженер Жуков сгодится.

На заводе активно идет реструктуризация и избавление от «непрофильных активов», сокращение «избыточного» персонала. Эффективность деятельности дорогостоящих российских консультантов, получивших образование за границей, оценивается заказчиками исключительно в финансовых активах. Жуков понимает:

Если повезёт, то до пенсии останусь рядовым инженером с маленькой зарплатой.

На рисунке 2 представлена концептуальная модель, описывающая основных участников взаимоотношений для градообразующего предприятия Завод «ЭНЕРГОЗАП» (г. Энск).

За время учебы в бизнес-школе Жуков «посмотрел на мир», познакомился с разнообразными технологиями решения управленческих проблем. Любимыми учебными дисциплинами стали «Бизнес-проектирование» и «Коммерциализация идей». Активное общение с большим кругом опытных людей (например, Сергейченко Евгением Николаевичем) с широким мировоззрением позволило оценить компетентность/некомпетентность заводского начальства.

Жукову поступило несколько предложений о смене работы (с небольшим повышением оклада):

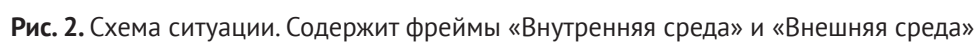
ЗАО «Орхидея-Люкс» (г. Москва), предложена позиция менеджера по продажам элитным нижним бельём из Великобритании.

ЗАО «Молочные реки» (г. Энск), предложена позиция менеджера (мерчендайзер фирмы).

Возвращаться на однообразную и скучную работу, не требующую решения нетривиальных задач за адекватное вознаграждение, Денису не хочется. Хочется работать в Москве, например, в компании «ЭНЕРГОЩИТ» или в самой корпорации «Ратумо». Жуков задался вопросами:

Что делать? Пытаться сделать карьеру на рабочем месте? Идти к руководству завода с просьбой о переводе? Искать работу в компании «ЭНЕРГОЩИТ» (все же работа по специальности) или вообще в другом месте? Оставить всё как есть и не «рыпаться»?

5 Фрейм «Внешняя среда» с двумя слотами «микросреда» и «макросреда».



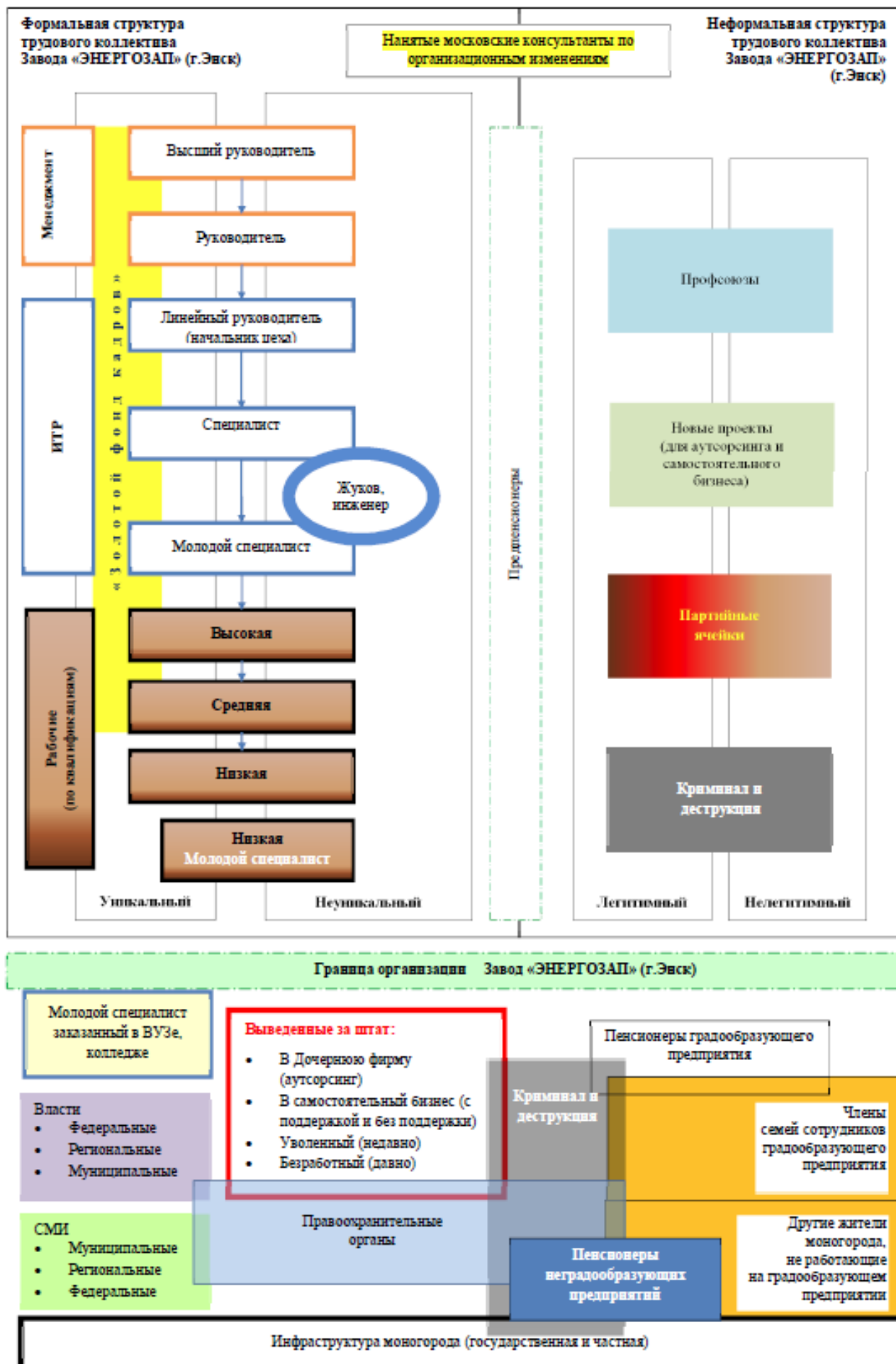


Рис. 3. Концептуальная модель «Основные участники взаимоотношений»

Поле проблем (то чего нет или не получается, противоречие)⁶.

С точки зрения Жукова

- Жукова не устраивает уровень компенсации (дохода), которую он получает за свой труд на участке «Ц», что драматично снижает его статус в семье и в собственных глазах.
- Жуков не может получить опыт работы менеджера-управленца на своем рабочем месте на участке «Ц», а очень хочется.
- Жукова не устраивает неинтересная, однообразная работа, т. к. он её профессионально перерос, но возможности без риска что-то изменить (улучшить) у него нет, а есть противодействие со стороны прямого и непосредственного руководителей.
- Жуков не может создать себе «образ будущего» – видит проблемы, но не видит инструментария для их решения, не видит четко своих профессиональных целей и ценностей, а очень хочется определиться с этим.
- Ресурсы в дополнительное образование вложены (время, деньги, здоровье), а результаты получаются обескураживающими и преимущественно огорчительными. Статус (личностный и профессиональный) должен расти, а он не растет даже немного снижается, производственные компетенции должны расширяться, а они могут совсем аннулироваться.

С точки зрения реальных и потенциальных работодателей Жукова

- Со своим уставом в чужой монастырь. Адаптация вновь прибывшего опытного «сверхкомпетентного» специалиста, который знает «что и как», имеет профессиональные привычки, цели и ценности, собственный (парадигмальный для него) инструментарий, мотивацию, которые могут не совпасть со сложившимися в коллективе.
- Неудовлетворенные карьерные амбиции, вдруг Жуков будет претендовать на мое место и кресло начальника?
- Возможен скрытый или открытый конфликт с неформальным лидером и ли лидерами коллектива.
- Сопротивление коллектива, которому будет не комфортно трудиться со специалистом, который видит все их привычные (якобы приемлемые и допустимые) недочеты.
- Претензии Жукова на большой компенсационный пакет, а доплаты за квалификацию не предусмотрены.
- Подозрения в появлении нелояльности у сверхквалифицированного сотрудника, который обязательно будет искать место, подходящее ему по имеющимся профессиональным компетентностям и образовательному статусу?

Выбранная проблема⁷ (то чего нет или не получается, про-

⁶ Фрейм «Поле проблем».

⁷ Проблема, которую Вы диагностируете на сложившейся системе отношений (то, чего нет, или то, что не получается; наиболее значимое противоречие, которое вы обнаруживаете применительно к объекту исследования). Не более 24 слов.

тиворечие)

Жукова не устраивает уровень компенсации (дохода), которую он получает за свой труд на участке «Ц», что драматично снижает его статус в семье и в собственных глазах.

Поле задач⁸

- Надо зарабатывать больше, Жуков готов интенсивно работать, но не знает, где и что для этого надо сделать.
- Надо договориться с супругой о кратковременных и долгосрочных семейных планах на будущее и способах взаимной поддержки для достижения поставленных целей.
- ...

Выбранная задача

Надо зарабатывать больше, Жуков готов интенсивно работать, но не знает, где и что для этого надо сделать.

Персонажи (их возможные роли и/или статусы⁹) или группы персонажей¹⁰

- Тырев, карьерно-успешный одноклассник Жукова.
- Кулин, карьерно-успешный одноклассник Жукова.
- Супруга Соловьева, умершего карьерно-неуспешного одноклассника Жукова.
- Жуков Денис, инженер.
- Жукова Маша, супруга Дениса.
- Павлов, начальник участка «Ц».
- Александров, начальник цеха №5.
- Белокуров, генеральный директор завода «ЭНЕРГОЗАП» (г. Энгс).
- Лосев, генеральный директор компании «ЭНЕРГОШИТ» (г. Москва).
- Сухарев, генеральный директор корпорации «Ратумо» (г. Москва).
- Москвин, генеральный директор, ЗАО «Орхидея-Люкс» (г. Москва).
- Энин, генеральный директор, ЗАО «Молочные реки» (г. Энгс).
- Сергейченко Евгений Николаевич, профессор очень известной бизнес-школы.

Регион, для которого предлагаются варианты решений¹¹: Энгс-Москва.

Выбранный персонаж: Инженер Денис Жуков (и два слова, почему выбран именно он) решается судьба человека.

⁸ Фрейм «Поле задач»

⁹ Роль и/или статус персонажа (поведение, соответственно, естественное для самого персонажа, и/или поведение, которое ожидается от персонажа другими участниками).

¹⁰ Фрейм «Персонажи и группы персонажей».

¹¹ Фрейм «Другие ресурсные ограничения (время, пространство, материалы энергии, инфраструктуры людские, информационные, технологический и др.).



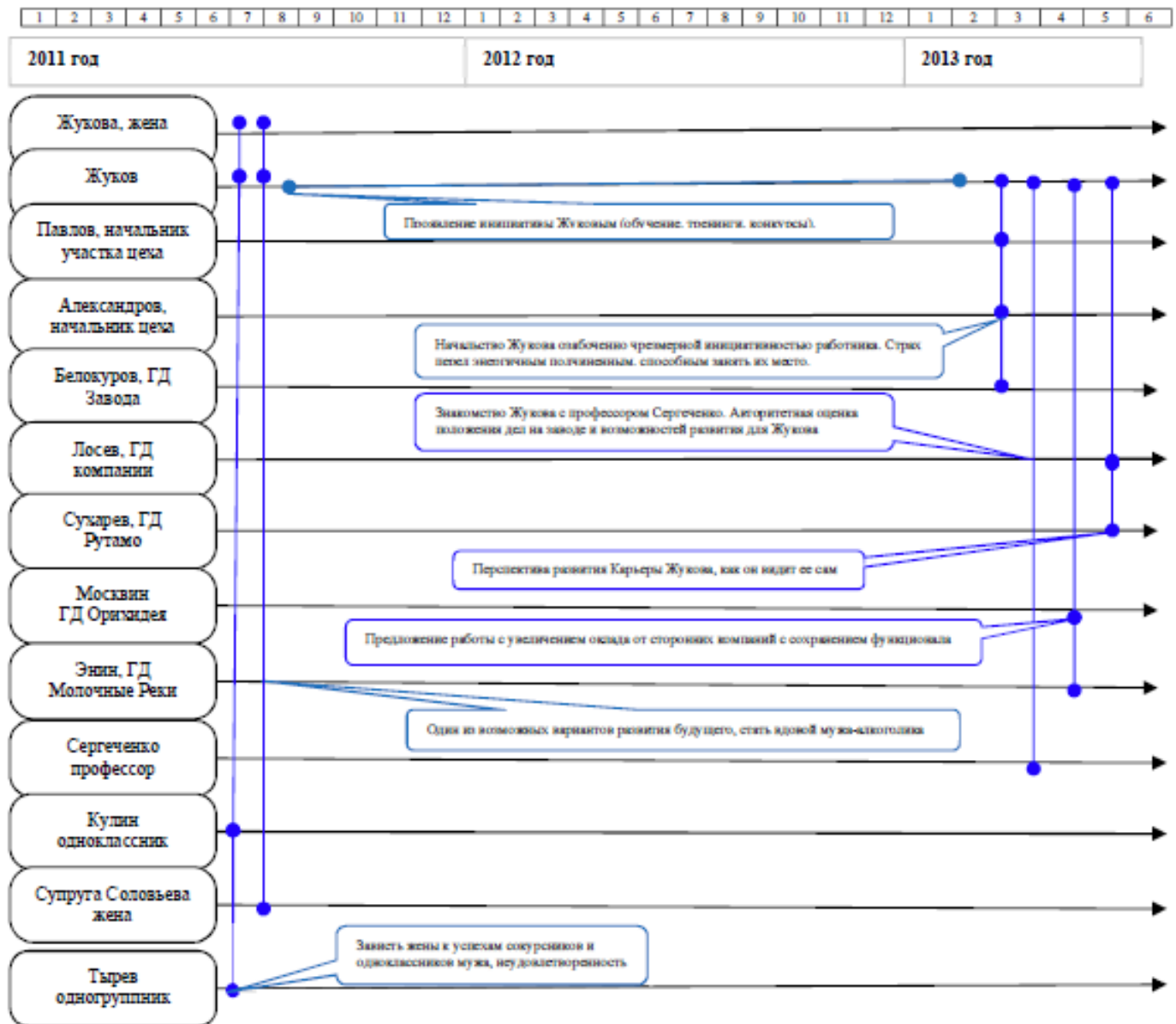


Рис. 4. Схема развития событий (ключевые события)

Предпочтение выбранного персонажа^{12,13}

Ценности, значимые для выбранного персонажа: мир и спокойствие в семье, жизнь насыщенная яркими интересными событиями, образованность и компетентность, высокий социальный статус, финансовая обеспеченность.

Цели, значимые для выбранного персонажа: Начать

изменения в своей жизни, нести ответственность за свое будущее, увеличить семейный доход, поменять вид деятельности.

Варианты решений¹⁴ персонажа, их возможные риски, бюджеты и прогнозы

Решение 1. Ничего не предпринимать.

12 **Ценности** (во что он верует и/или верит, не всегда доказательно и объективно) и **цели** (желаемые измеримые ресурсные состояния). Например, деньги, материалы, информация, власть над людьми, сами люди, выигрыш времени, возможность влиять на процессы, возможность уклониться от наказания и др.).

13 Фрейм «Цели и ценности выбранного персонажа или группы»

14 Предложенные варианты решений – по сути, не более чем возможные адекватные решения, снабженные наиболее вероятными рисками, допустимыми бюджетами и последствиями; предложенные решения, т.е. не являются правильными или неправильными. Слот фрейма «Поле решений».

Таблица 1. Цели персонажа и их динамика

Цели (ресурсы) Динамика цели	Финансовое благополучие семьи	Статус	Информированность	Риски участия в конфликтах	Территория	Репутация (личная)
Смена идентичности*						
Существенно увеличить			15		18	
Увеличение	17	18			19	20
Сохранение						
Снижение				21		
Существенно снизить						
Смена идентичности					22	

* Смена идентичности объекта целеполагания, переход его на качественно новый уровень

Стратегия

По отношению к себе и всем участникам ситуации – уклонение.

Риски¹⁵: отсутствие карьерного роста и личного дохода, снижение самооценки.

Возможности: можно сидеть, «сложив руки». Сохраняется «статус-кво».

Бюджет¹⁶: нулевой. Тратится только драгоценное время.

Долговременные последствия (горизонт прогноза: год-два). Доход растет только путем индексации вслед за инфляцией, карьеры нет, начальство удовлетворено. Снижение самооценки и разочарование, депрессия и нарастающее недовольство жены.

Решение 2. Встреча с гендиректором Белокуровым по вопросу смены деятельности внутри завода, опираясь на положительные моменты – новые знания и умения, уже полученные Жуковым.

Стратегия

По отношению к себе – Сотрудничество + Растворение. Тип отношений – внутриличностный.

По отношению к Белокурову – Сотрудничество + Растворение. Тип отношений – межличностный.

Риски: решение вопроса, находящегося в компетенции непосредственного начальства через «его голову» – возможно недовольство; при смене гендиректора все договоренности пропадут.

Возможности: карьерный рост внутри завода «ЭНЕРГО-ЗАП», рост дохода и применение знаний на практике.

Бюджет: волнения (здоровье), время на подготовку встречи.

Долговременные последствия (горизонт прогноза: год-два). Гендиректор узнает (вспомнит, запомнит) о существовании Жукова. Гендиректор не будет решать вопрос сам, а

¹⁵ **Риск** – возможность (опасность) появления такого события, в результате которого субъект, принявший решение, теряет полностью или частично свои ресурсы, недополучает ожидаемый доход или несет дополнительные материальные и финансовые расходы. Риски, не менее двух, описывать обязательно.

¹⁶ Допустима качественная формулировка бюджета (например, большой, средний; оценка по составу и стоимости работ).

спустит его в кадровую службу – а там кандидатура Жукова может быть на «рассмотрении» и год и два и три. Возможно задействование Жукова в одном из проектов, которые часто «спускаются» для реализации из головной компании «ЭНЕРГОЩИТ».

Решение 3. Встреча с гендиректором Белокуровым по вопросу смены деятельности внутри завода, опираясь на отрицательные моменты – давление со стороны непосредственного начальства на потенциально успешного менеджера.

Стратегия

По отношению к себе – Сотрудничество + Растворение. Тип отношений – внутриличностный.

По отношению к Белокурову – Сотрудничество + Соперничество. Тип отношений – межличностный.

Риски: Белокуров не примет положительное решение кадрового вопроса – соглашаясь, что его руководители неправы, он тем самым подрывает свой собственный авторитет. Белокуров может «спустить» вопрос на решение Александрову и Павлову и тогда Жукову не поздоровится

Возможности: маловероятная перспектива для Жукова занять должность Павлова или Александрова.

Бюджет: волнения (здоровье), время на подготовку встречи.

Долговременные последствия (горизонт прогноза: год-два): Гендиректор узнает (вспомнит, запомнит) о существовании Жукова.

Решение 4. Поиск работы в головной компании «ЭНЕРГОЩИТ» в Москве через участие в проектах, генерируемых компанией – «стать заметным».

Стратегия

По отношению к себе – Сотрудничество. Тип отношений – внутриличностный.

По отношению к компании «ЭНЕРГОЩИТ» – Сотрудничество. Тип отношений – личность-группа.

Риски: проекты могут быть формальными, «для галочки», заметным от участия в них не стать; при переходе на новое рабочее место не хватит компетенций для успешной работы; работа в головной компании сама по себе не гарантирует высокого стабильного заработка.

Возможности: карьера внутри компании «ЭНЕРГОЩИТ»,



существенный рост дохода (при условии успешной работы), повышенная вероятность продолжения карьеры в корпорации «Ратумо» (у Жукова двойное образование – финансово-экономическо-менеджерское и отраслевое).

Бюджет: телефонные звонки, проезд на собеседование, сбережения в требуемом объеме для сохранения уровня жизни на период работы по испытательному сроку; сбережения на социальные расходы (съем квартиры, устройство детей в детсад и школу и т. д.)

Долговременные последствия (горизонт прогноза: год-два). Если Жуков попадет «в струю» и проявит себя в проектах компании «ЭНЕРГОЩИТ», то его кандидатура сможет заинтересовать руководство компании. На руку Жукову будут играть его специальность и дополнительное образование, которое он уже получил. Социальные расходы могут быть снижены по корпоративным программам.

Решение 5. Увольнение по собственному желанию и поиск новой работы по другой специальности в Энске.

Стратегия

По отношению к себе – компромисс. Тип отношений – внутриличностный.

По отношению к Участок «Ц», Цех №5, Завод «ЭНЕРГО-ЗАП» – Уклонение. Тип отношений – личность – группа.

По отношению к ЗАО «Молочные реки» (г. Энск) – Сотрудничество. Тип отношений – личность – группа.

Риски: при переходе на новое рабочее место не хватит компетенций для успешной работы, карьерное продвижение и высокий доход не гарантированы, отсутствие соцпакета согласно трудового кодекса, «серая» зарплата.

Возможности: уволиться просто, найти новую работу сложно. Необходимы хорошие, четкие договоренности с будущим руководителем.

Бюджет: телефонные звонки, сбережения в требуемом объеме для сохранения уровня жизни на период работы по испытательному сроку.

Долговременные последствия (горизонт прогноза: год-два). Город Энск «закрытый», малый бизнес в нем не развит. Следовательно, Жуков не сможет найти высокооплачиваемую работу. А вернуться даже на прежнюю должность Жукову будет практически невозможно – на его место уже будет принят другой работник.

Решение 6. Увольнение по собственному желанию. Поиск новой работы по другой специальности в Москве.

Стратегия

По отношению к себе – компромисс. Тип отношений – внутриличностный.

По отношению к Участок «Ц», Цех №5, Завод «ЭНЕРГО-ЗАП», ЗАО «Молочные реки» (г. Энск) – уклонение. Тип отношений – личность – группа.

По отношению к ЗАО «Орхидея-Люкс» (г. Москва) – Сотрудничество. Тип отношений – личность – группа.

Риски: при переходе на новое рабочее место не хватит компетенций для успешной работы, карьерное продвижение

и высокий доход не гарантированы, «подставы» и «кидалово» «простака из региона», отсутствие соцпакета согласно трудового кодекса, «серая» зарплата.

Возможности: уволиться просто, найти новую высокооплачиваемую работу сложно – сильно возрастут расходы, связанные с переездом. Необходимы хорошие, четкие договоренности с будущим руководителем.

Бюджет: телефонные звонки, проезд на собеседование, сбережения в требуемом объеме для сохранения уровня жизни во время поиска работы в Москве и на период работы по испытательному сроку; сбережения на социальные расходы (съем квартиры, устройство детей в детсад и школу и т. д.).

Долговременные последствия (горизонт прогноза: год-два). Прогноз зависит от большого числа факторов может быть, как положительным, так и отрицательным. Но по сравнению с работой инженером в «ЭНЕРГОЗАП» (Решение 1) и поиском работы в Энске (Решение 5) вероятность увеличения дохода все же выше.

Решение 7. Увольнение. Поиск новой работы для получения управленческого и проектного опыта, с планами возврата в отрасль – резюме в «ЭНЕРГОЩИТ».

Стратегия

По отношению к себе – компромисс. Тип отношений – внутриличностный.

По отношению к Участок «Ц», Цех №5, Завод «ЭНЕРГО-ЗАП», ЗАО «Молочные реки» (г. Энск), ЗАО «Орхидея-Люкс» (г. Москва) – Уклонение. Тип отношений – личность – группа.

По отношению к «ЭНЕРГОЩИТ» – Сотрудничество + Разрыв. Тип отношений – личность – группа.

Риски: при переходе на новое рабочее место не хватит компетенций для успешной работы, карьерное продвижение и высокий доход не гарантированы, «подставы» и «кидалово» «простака из региона», отсутствие соцпакета, «серая» зарплата.

Возможности: уволиться просто, найти новую высокооплачиваемую работу сложно – сильно возрастут расходы, связанные с переездом. Необходимы хорошие, четкие договоренности с будущим руководителем. В активе будет опыт работы, что даст дополнительные преимущества при возврате в отрасль.

Бюджет: телефонные звонки, проезд на собеседование, сбережения в требуемом объеме для сохранения уровня жизни во время поиска работы в Москве и на период работы по испытательному сроку; сбережения на социальные расходы (съем квартиры, устройство детей в детсад и школу и т. д.). Дополнительные телефонные звонки, проезд на собеседование и т. п. при трудоустройстве в «ЭНЕРГОЩИТ».

Долговременные последствия (горизонт прогноза: год-два). Аналогично, как в решении 6, но с некоторым перевесом в сторону положительного прогноза – Жуков имеет опыт работы на отраслевом предприятии.



Таблица 2

Итоговая матрица решений (акцентуация решений)¹⁷

Персонаж или группа	Тип решения (стратегии) ²⁷											Итого (решений):
	Сотрудничество	Сотрудничество + Соперничество	Соперничество	Соперничество + Уклонение	Уклонение	Растворение + Уклонение	Растворение	Сотрудничество + Растворение	Сотрудничество + уклонение	Соперничество + Растворение	Компромисс (Микс)	
Тырев, одноклассник Жукова.						1р ²⁸						1
Кулин, одноклассник Жукова.						1						1
Супруга Соловьева						1р						1
Жуков Денис, инженер.	4р					1р		2р, 3р			5р, 6р, 7р	7
Жукова Маша, супруга.						1р						1
Павлов, нач. участка					5р, 6р, 7р	1р						4
Александров, начальник цеха					5р, 6р, 7р	1р						4
Белокуров, гендиректор завода		3р			5р, 6р, 7р	1р		2р				4
Лосев, гендиректор компании	4р				7р	1р						2
Сухарев, гендиректор корпорации						1р				7р		2
Москвин, гендиректор «Орхидея-Люкс» (г.Москва)						1р						1
Энин, гендиректор «Молочные реки» (г.Энск)	5р				6р	1р						3
Итого (решений):	3	1	0	0	11	12	0	3	0	1	3	31
Взвешенное значение	0,1	0,03	0	0	0,35	0,39	0	0,1	0	0,03	0,1	1

¹⁷ Фрейм «Поле решений».

Вывод по таблице 2. Ячейки таблицы, залитые белым цветом, это те решения, которые не были предложены и, вероятно, не были продуманы. Предложенные решения преимущественно ориентированы на самого Жукова, во вторую очередь на Павлова, Александрова и Белокурова. Есть персонажи, для которых решения по каким-то причинам не предложены, они либо не значимы, либо по отношению к ним у Жукова есть «слепые пятна». Из одиннадцати эталонных стратегий у Жукова преобладает стратегия «Уклонение», примерно в три раза менее приоритетна стратегия «Сотруд-

ничество», все остальные стратегии присутствуют на уровне статистической погрешности.

Выбранное¹⁸ решение (1-7): четвертое (и два слова, почему выбрано это решение) Наименее затратный на первоначальном этапе способ увеличения дохода, практически с точки зрения использования ресурсов завода «ЭНЕРГОЗАП» и компании «ЭНЕРГОЩИТ» (командировки с сохранением заработной платы и рабочего места), в случае невыполнения поставлен-

¹⁸ Фрейм «Выбранное решение и его метрики».

ных задач остается запасной вариант (работать инженером).

К каким долгосрочным (горизонт прогноза: три-пять лет) изменениям объекта исследования приведет долгосрочное применение этого способа управления объектом исследования

При условии, что Жуков будет настойчивым и, по-хорошему, честолюбивым, он может достигнуть больших успехов в своей деятельности.

Компании «ЭНЕРГОЩИТ», равно как и корпорации «Ратумо» необходимо решать глобальные задачи в масштабах страны, нужна «свежая кровь» и «свежие головы». В такой ситуации выдвижение на ключевые должности молодых активных специалистов из провинции, не избалованных столичными зарплатами (платят им поначалу сравнительно немного) и не имеющих связей в Москве (а значит, нет ограничивающих обязательств и договоренностей), это будет хорошим задатком на будущее для развития отрасли.

По полученным итоговым результатам формируется Фрейм «Типы коррекций, обновлений, расширений и сокращений» и его слоты.

Проанализируйте, к каким ресурсным (в частности финансовым) потокам приводит это решение

Положительным, накапливающим, расширяющим ресурсную базу выбранного вами персонажа. Жуков для того и меняет свою жизнь, чтобы расширять ресурсную базу. Все решения будут взвешиваться, выбираться будет наилучшее с точки зрения увеличения дохода.

Отрицательным, размывающим, сужающим ресурсную базу выбранного вами персонажа. На первом этапе велики социальные расходы, в дальнейшем расходы могут расти вместе с увеличением дохода (другой уровень жизни).

Соотнесите положительный поток с отрицательным и

сделайте вывод о балансе. Главное – не увлекаться в случае успешной карьеры, следить за расходами – тогда баланс будет положительным.

Индукцирует(ют) ли этот(эти) обнаруженные потоки новые ресурсные потоки для выбранного вами персонажа? Новый уровень жизни приводит к иному отношению к своей репутации, которая тоже становится «товаром», который дороже денег.

Заключение

Представленный кадровый кейс – попытка объективизации, структуризации, формализации, оценки сложной многоуровневой весьма нетривиальной управленческой ситуации, попытка её успешного разрешения с помощью построения полей альтернативных решений с использованием системы разнообразных количественных и качественных метрик.

Денис Жуков, надеемся, решит свои материальные и профессиональные проблемы, обеспечит себе новый статус. Однако важно посмотреть на ситуацию глазами его руководителей, понять, что наилучшим будет не четвертое решение, а некоторое компромиссное решение. Демонстрируя понимание проблемы прямого и непосредственного руководителей, Жуков повышает в их глазах свой статус. Павлов с Александровым не только не будут препятствовать, но могут поспособствовать реализации замыслов Жукова на заводе «ЭНЕРГОЗАП».

Для реализации замыслов по продвижению внутри компании «ЭНЕРГОЩИТ» (и корпорации «Ратумо») Жукову необходимо стать «заметным», постоянно контролировать процесс «пути вверх», стать влиятельным, вступать с ключевыми персонажами в полезные (взаимно ресурсные) производственные формальные и неформальные отношения, помогающие выполнению поставленных карьерных целей.



Список литературы

1. Киселев В. Д. «Оценка динамики изменения ресурсного потенциала проекта, сути актуальных проблем и способов их преодоления» // Менеджмент инноваций. — 2015. — №2 (30). — С. 134–155.
2. Киселев В. Д. Инструментарий описания слабо формализованных проблемных и рискованных ситуаций // Проблемы анализа риска. — 2010. — том 7. — № 1. — С. 136–147.
3. Киселев В. Д. Кейкис «Хорошее начало – половина дела» // Менеджмент инноваций. — 2014. — №3 (27). — С. 169–181.
4. Киселев В. Д. Открытая библиотека российских кейсов (на базе технологической платформы «Кейкис»). На пути в мировое хозяйство // Под ред. Л. И. Евенко и Н. Н. Карповой. — Выпуск XI. — М.: Граница, 2013. — 280 с.
5. Киселев В. Д. Подходы к оценке индивидуальных и групповых компетенций менеджеров. Формирование управленческих компетенций на программе MBA. Опыт бизнес-школы «Мирбис»: Сб. статей Московской международной высшей школы бизнеса «Мирбис». Центр программ MBA. — М.: МАКС Пресс, 2009. — 188 с.
6. Киселев В. Д. Применение методики «матрица идентичности» в образовательной практике // Корпоративные университеты. — 2013. — №43. — С.43.
7. Киселев В. Д. Проблемы прогнозирования изменений и развития сложных экономических систем: Сборник научных статей // Сост. Одинцов М. В.; научный ред. Е. Н. Корепанов. — Выпуск 8 — М.: МАКС Пресс, 2009. — 152 с.
8. Киселев В. Д. Российские кейсы в жанре кейкис // Маркетинг услуг. — 2014. — №1(37). — С. 22–48.
9. Киселев В. Д., Аверин Д. В. Кейкис «Отношения или механизмы, семья или компания» // Управление корпоративной культурой. — 2014. — №3 (23). — С. 220–230.
10. Киселев В. Д., Бартунова А. О. Кейкис «Фандрайзинг без страха и страховки» // Маркетинг услуг. — 2014. — №2 (38). — С. 100–108.
11. Киселев В. Д., Бестолков В. И. Кейкис «Недопущение дальнейшего падения спроса» // Промышленный и в2в маркетинг. — 2014. — №3 (27). — С. 202–215.
12. Киселев В. Д., Волкова А. Б. Кейкис «Позиционирование общекорпоративного интернет-ресурса» // Интернет-маркетинг. — 2014. — №5 (83). — С. 320–328.
13. Киселев В. Д., Зуенкова Ю. А. Кейкис «Налаживание сети прямых продаж для сохранения маржинальности» разбор кейкиса // Упр авление продажами. — 2014. — №5 (78). — С. 284–301.
14. Киселев В. Д., Попова О. В. Кейкис «Могут ли амбиции руководителя победить его некомпетентность?» // Управление корпоративной культурой. — 2015. — №03(27). — С. 208–222.
15. Киселев В. Д., Сотникова М. Н. Кейкис «Баланс между полномочиями и компенсациями» // Маркетинг и финансы. — 2014. — №2 (06). — С. 136–148.
16. Киселев В. Д., Сыпабеков С. Ж. Кейкис «Матрица: Перезагрузка» // Маркетинг услуг. — 2014. — №3 (39). — С. 36–45.
17. Мински М. Фреймы для представления знаний. — М.: Энергия, 1979. — 154 с.
18. Сайт «Библиотека кейсов Киселева» <http://www.keykis.ru/>



Приложения

к статье «Может ли «сверхквалифицированный» специалист получить адекватную работу? Разбор Кейкиса «Можно ли включить социальный лифт» (В. Киселев, В. Прохоров), стр. 18-30.

Приложение 1

Классификация по типам стратегий (решений)¹⁹

Рис. 5. Концептуальная модель «Одиннадцать эталонных менеджерских стратегий». Представлена в виде плоского графа. В объеме имеет форму тетраэдра

Приложение 2

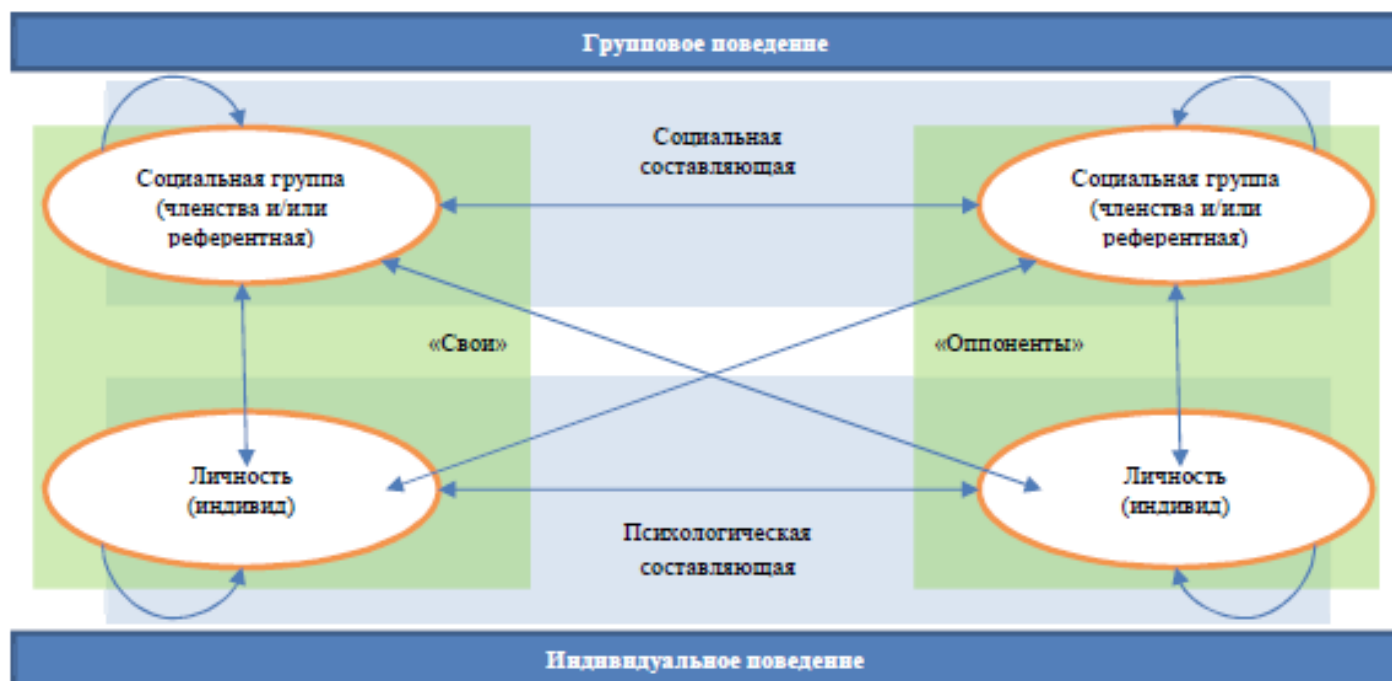
Классификация «Типы отношений на личностном и/или групповом уровнях»²⁰

Рис. 6. Континуум субъектов и объектов отношений, затруднений и решений

¹⁹ Слот фрейма «Поле типов эталонных стратегий».

²⁰ Слот фрейма «Поле типов эталонных стратегий».

УДК 338.4

Илья Лукаш¹
*Ilya Lukash***ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЙ ЭНЕРГЕТИКИ В СТРУКТУРЕ ГОРОДСКОГО ХОЗЯЙСТВА В УСЛОВИЯХ РЫНОЧНЫХ ОТНОШЕНИЙ И БИЗНЕСА****ACTIVITIES OF POWER PLANTS IN THE STRUCTURE OF MUNICIPAL SERVICES IN THE MARKET CONDITIONS AND BUSINESS**

Аннотация. Экономическая подсистема города представляет собой совокупность предприятий различных отраслей и связей между ними. Основной её функцией является формирование и увеличение бизнес-структур, развитие рыночных взаимоотношений и экономического потенциала города в целом. Разделение производственных процессов существующих естественных монополистов, выделение и обособление сетевых активов создаст условия резкого развития конкурентных отношений в сфере генерации энергоресурсов, что обеспечит снижение стоимости поставляемой энергии и повышение её качественных характеристик.

Ключевые слова: теплоэнергетика; энергоэффективность; коммунальные услуги; конкурентные рыночные отношения; экономический потенциал города.

Abstract. Economic subsystem of the city is a set of enterprises in various industries and the connections between them. Its main function is to develop and increase business structures, the development of market relations and economic potential of the city as a whole. The division of production processes there is a natural monopoly, isolation and separation of network assets will create the conditions for quick development of competitive relations in the field of energy generation, which will reduce the cost of energy supply and improving its quality characteristics.

Keywords: thermal Engineering; energy efficiency; utilities; competitive market economy; the economic potential of the city.

Ссылка на статью: Лукаш И. С. Деятельность предприятий энергетики в структуре городского хозяйства в условиях рыночных отношений и бизнеса // Вестник Вестник Московской международной высшей школы бизнеса (МИРБИС). – 2015. – №3. С. 32-35. – Библиогр.: с. 35 (6 назв.).

¹ **Лукаш Илья Сергеевич**, аспирант НОУ ВПО «Московский университет им. С. Ю. Витте» (Россия, Москва).
Lukash Ilya S., PhD student Moscow University Witte (Russia, Moscow)

Городское хозяйство как крупный отраслевой комплекс, ориентированный на удовлетворение жизненно важных потребностей общества и функционирования городской территории в целом, характеризуется не только особым социальным значением, но и ускоренным развитием научно-технического прогресса, изменениями политической и экономической сферы города и страны в целом.

Состав, задачи и функции отраслей городского хозяйства расширяются и трансформируются по мере развития коллективных потребностей, которые оно призвано удовлетворять, что подтверждается ходом развития городского хозяйства в России в XIX-XX веках.

Город является сложной системой, объединяющей множество самостоятельных субъектов со своими специфическими рыночными отношениями и социальными интересами, правами, ресурсами – отдельных граждан, их групп, представителей бизнеса².

В узком смысле городское хозяйство представляет собой комплекс градообслуживающих отраслей, которые вы-

деляются по принципу жизнеобеспечивающей роли, то есть выполняют функции удовлетворения первоочередных жизненно необходимых потребностей населения и предприятий города.

Таким образом, городское хозяйство любого муниципального образования, формировавшееся на протяжении его истории, представляет собой комплекс производственных, административных и жилых зданий, систем жизнеобеспечения, транспортных развязок, инженерных коммуникаций и других объектов городской инфраструктуры. Городское хозяйство имеет многоотраслевую структуру и призвано обеспечивать условия для жизнедеятельности населения на всей территории города и для функционирования предприятий всех отраслей народного хозяйства, расположенных на его территории и вовлеченных в многообразные рыночные отношения³.

Большая часть вопросов по обеспечению оптимального функционирования и финансирования этих отраслей относится к полномочиям городских (муниципальных) властей.

При этом предприятия сфер городского хозяйства яв-

² А. А. Ерзылева Методы муниципального управления предприятиями общественного сектора (на примере городского пассажирского транспорта) Научные труды Вольное экономическое общество России, 2011

³ Чекалин В. С. Экономика городского хозяйства / учебн. пособие. СПб: СПбГИЭА, 2010.

ляются объектом управления со стороны муниципалитета в определенных законом формах. Комплекс городского хозяйства как объект управления имеет следующие особенности:

Местный характер производства, оказания и потребления продукции (услуг). Данные процессы протекают, как правило, на территории муниципалитета или города.

Индивидуальность (незаменимость) услуг и продукции предприятий городского хозяйства. Предоставляемые каждым таким предприятием услуги являются уникальными и не могут быть заменены на другие.

Специфика связей производства и потребления продукции (услуг), которые либо последовательны, либо совпадают во времени.

Комплексность и пропорциональность развития подотраслей сферы городского хозяйства. Очевидно, что отсутствие каких-либо жизненно важных коммунальных услуг способно резко снизить качество и удобство жизни населения города. Строительство жилых домов необходимо вести одновременно со строительством инженерных сетей, дорог, благоустройством и формированием транспортных, социальных, торговых и прочих элементов инфраструктурного обеспечения, то есть осуществлять комплексную застройку территорий.

Зависимость размера предприятий городского хозяйства и их размещения от местных условий. Планировка городов и их размер непосредственно влияют на уровень развития городского хозяйства и наличие или отсутствие тех или иных видов услуг.

Тесная взаимосвязь развития и состояния городского хо-

зяйства с предприятиями градообразующей сферы, с тем видом деятельности, который оправдывает появление города, его существование и обеспечивает для этого необходимые ресурсы⁴.

Экономическая подсистема города представляет собой совокупность предприятий различных отраслей и связей между ними. Основной её функцией является формирование и увеличение бизнес-структур, развитие рыночных взаимоотношений и экономического потенциала города в целом.

Экономический базис города определяется соотношением градообразующих и градообслуживающих предприятий, динамикой положенных в основу их деятельности финансово-экономических показателей, ёмкостью и структурой территориального рынка.

Градостроительный кодекс РФ подразделяет городскую инфраструктуру на инженерную (здания, сооружения), транспортную (коммуникации) и социальную.

К инженерной инфраструктуре города относятся такие сферы естественных монополий как: водоснабжение и канализование, газоснабжение, энергетическое снабжение (электроснабжение), а также связь.

Основными поставщиками коммунальных услуг на городской территории являются предприятия естественных монополий, что определяет их характер взаимоотношений с потребителями, особенно финансируемых из бюджетных средств городов (рисунок 1).

4 Воронин А. Г. Муниципальное хозяйство и управление: проблемы теории и практики / А. Г. Воронин. – М.: Финансы и статистика. 2002.



Рис. 1. Структура услуг теплоснабжения коммунальными предприятиями и региональными АО (Млн Гкал/год)

Система энергоснабжения в городах объединяет в себе деятельность по производству, транспортировке (передачу по теплосетям) и сбыту энергоресурсов.

В результате данного положения рынок тепловой и электрической энергии, а также коммунальных услуг занимают

предприятия, являющиеся естественными монополистами¹. Такая ситуация во многом затрудняет возможность потреби-

1 Пономарева Н. Г. Вы и ЖКХ: как защитить свои интересы? - М.: Омега-Л, 2008. - 148 с.

телей энергоресурсов способствовать развитию альтернативных (нетрадиционных) источников энергии.

Организации-монополисты (ссылаясь на принцип централизованного энергоснабжения), создают потребителям энергии препятствия в применении локальных энергоисточников не присоединённых к системам открытого акционерного общества энергетики и электрификации.

Во многих городах отсутствует государственная поддерж-

ка для представителей малого бизнеса, готовых осуществлять инвестиции в строительство локальных источников тепловой и электрической энергии.

На сегодняшний день, доля альтернативной энергетики в России в общей массе выработки энергии составляет около 2,3%. Примером могут служить показатели выработки электрической и тепловой энергии в России на базе возобновляемых источников энергии (ВИЭ) за год (таблица 1, таблица 2).

Таблица 1

Доля выработки электрической энергии на базе ВИЭ в общем объеме производства в России в 2011 году

	Общий объем производства электроэнергии в России млрд кВт·ч	Доля производства электроэнергии на базе ВИЭ			
		Ветростанции млрд кВт·ч	Геотермальные электростанции млрд кВт·ч	Малые гидростанции млрд кВт·ч	Тепловые электростанции на биомассе млрд кВт·ч
За 2011 год	1055	0,019	0,058	2,3	1,9
Всего	1055	4,277			

Таблица 2

Доля выработки тепловой энергии на базе ВИЭ в общем объеме производства в России в 2011 году

	Общий объем производства тепловой энергии в России (млн Гкал/год)	Доля производства тепловой энергии на базе ВИЭ	
		Малые ТЭЦ (млн Гкал/год)	Малые котельные (млн Гкал/год)
За 2011 год	2000	6,12	32,7
Всего	2000	38,82	

Как видно из данных таблиц, объем производства электрической энергии на базе ВИЭ в общем объеме производства России составляет примерно 0,4%, а производство тепловой энергии примерно 1,94%, что говорит о слабом развитии данных видов производств.

Способствовать созидательным тенденциям развития конкурентных отношений и формирования цивилизованного рынка в данных условиях могут только альтернативные (нетрадиционные) источники ресурсов и энергоснабжения, а также выделение в отдельные процессы работы по генерации, поставке и сбыту энергии.

Разделение производственных процессов существующих естественных монополистов, выделение и обособление сетевых активов создаст условия резкого развития конкурентных отношений в сфере генерации энергоресурсов, что обеспечит снижение стоимости поставляемой энергии и повышение её качественных характеристик.

Подобные мероприятия могут позволить:

- создать конкурентные отношения благодаря появлению компаний-сбытовиков, которые смогут предоставлять наиболее выгодные условия по приобретению всех видов энергоресурсов;
- создать условия ответственности сбытовых компаний перед потребителями ресурсов;

- разработать систему взаимодействия компаний-сбытовиков и управляющих компаний, как в сфере управления активами и передаче энергии, так и в сфере управления жилым фондом для обеспечения интересов конечных потребителей.

Подобные сбытовые компании должны выступать в роли оптового покупателя, который сможет обеспечить доведение до конечного потребителя услуги соответствующего качества и количества, которое реально будет потреблено. В качестве мелкооптовых сбытовых компаний могут выступать жилищно-строительные кооперативы, товарищества собственников жилья и другие организации уполномоченные управлять конкретными домами (кондоминиумами)¹.

При реализации данных мероприятий может стать возможным применение метода обоснования затрат потребляемых ресурсов по фактическому потреблению, а не по расчётному. Это позволит значительно снизить издержки и стоимость услуг для потребителя, повысить ответственность и заинтересованность всех участников процесса от муниципального и частного производителя до потребителей.

¹ Должников С. В. Соотношение инвестиционной деятельности в сфере жилищно-коммунального хозяйства с предпринимательскими рисками // Налоги. - 2008. - № 26. - С. 8.

Список литературы

1. Ерзылева А. А. Методы муниципального управления предприятиями общественного сектора (на примере городского пассажирского транспорта) Научные труды Вольное экономическое общество России, 2011
2. Чекалин В. С. Экономика городского хозяйства / учебн. пособие. СПб: СПбГИЭА, 2010.
3. Воронин А. Г. Муниципальное хозяйствование и управление: проблемы теории и практики / А. Г. Воронин. – М.: Финансы и статистика. 2002.
4. Пономарева Н. Г. Вы и ЖКХ: как защитить свои интересы? - М.: Омега-Л, 2008. - 148 с.
5. Должников С. В. Соотношение инвестиционной деятельности в сфере жилищно-коммунального хозяйства с предпринимательскими рисками // Налоги. - 2008. - № 26. - С. 8.
6. Лоза Г. Г., Панов А. И., Щедрова О. А. Блеск и нищета социальной политики Москвы. // Монография. М. : Изд-во Эйдос. 2011. – 334 с.



УДК 338.467.5

Мария Понявина¹
*Maria Ponyavina***АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕКЛАМЫ****TOPICAL ISSUES OF EVALUATING THE EFFECTIVENESS OF ADVERTISING**

Аннотация. В статье рассматривается актуальная проблема – изучение эффективности рекламных сообщений. Рекламный рынок России в последние годы претерпевает существенный рост, наблюдается приток капитала. Создаются российские рекламные агентства, открываются филиалы иностранных рекламных корпораций, исследовательских компаний, а также специализированных образовательных учреждений. Общее количество рекламодателей России достигает 35 тысяч компаний. Постепенно растет покупательная способность населения и как следствие, усиливается борьба за внимание и лояльность покупателей.

Ключевые слова: рекламный рынок, рекламное сообщение, экономическая эффективность, рекламное агентство, лояльность.

Abstract. The article considers the study of the effectiveness of advertising messages. Russia's advertising market is undergoing significant growth in recent years; there has been an influx of capital. National advertising agencies are being established in recent years. The total number of advertisers of Russia reaches 35 thousand companies. Gradually the purchasing power of the population is growing and thus the competition for the attention and loyalty of customers is strengthening.

Key words: advertising, adv, economy efficiency, advertising agency, loyalty.

Ссылка на статью: Понявина М. Б. Актуальные вопросы оценки эффективности рекламы // Вестник Вестник Московской международной высшей школы бизнеса (МИРБИС). – 2015. – №3. С. 36-38. – Библиогр.: с. 38 (4 назв.).

1 Понявина Мария Борисовна, канд. экон. наук, доцент кафедры маркетинга ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г. В. Плеханова» (Россия, Москва). E-mail: maria@ponyavina.ru

Ponyavina Maria B., PhD, Associate Professor of Marketing, Plekhanov Russian University of Economics (PRUE) (Russia, Moscow)

На рекламном рынке России в последние годы наблюдается существенный рост и приток капитала. Создаются российские рекламные агентства, открываются филиалы иностранных рекламных корпораций, исследовательских компаний, а также специализированных образовательных учреждений. Постепенно растет покупательная способность населения и как следствие, усиливается борьба за внимание и лояльность покупателей. В тоже время руководители крупных компаний-рекламодателей, хотя и получают достоверные доказательства эффективности многомиллионных рекламных трат.

Реклама играет существенную роль и в условиях экономического спада, что в последнее время становится все более актуально. В такой ситуации основная задача рекламы сводится к стимулированию продаж, посредством убеждения потребителей в необходимости покупки товара.

За последние 8 лет в России в более чем в 10 раз увеличилось количество разработчиков программного обеспечения и мобильных приложений для мобильных телефонов и планшетов, в первую очередь это вызвано бурным ростом потребления и мобильных устройств, и мобильных сервисов. Постоянно растет число людей, пользующихся интернетом с мобильных устройств. По данным TNS, в 2015 году 40% россиян выходят в сеть со смартфонов и планшетов. В свою очередь благодаря этим факторам растет и рынок мобильной рекламы. Также, согласно последним исследованиям, наибольшее количество заказов, в частности повторных,

осуществляется при помощи разнообразных мобильных приложений, согласно ряду исследований, эта цифра превышает половину всех покупок [2].

Далее будет рассмотрен экономический эффект рекламы в деятельности отдельных компаний. В качестве первого примера предлагается рассмотреть сервис YouTube. Данный видеопортал демонстрирует рекламные видеоролики перед началом просмотра интересующего пользователя ролика. Пользователи могут либо пропустить его, либо просмотреть. Задача YouTube – сделать так, чтобы пользователи досмотрели рекламу до конца. Осуществить это достаточно сложно: пользователи стали более нетерпеливыми, но YouTube удается удерживать аудиторию на стадии просмотра рекламного ролика. Сейчас руководители сервиса YouTube рассматривают разные варианты монетизации контента. Среди возможных вариантов: введение платы за подписку на ряд каналов, которые будут транслировать контент с кабельных и спутниковых телеканалов. По имеющейся информации, сегодня более половины пользователей сервиса в США заходят на YouTube со своих мобильных устройств – смартфонов или планшетных компьютеров. В марте 2015 года число пользователей мобильной версии YouTube в США выросло на 42% – до 70 млн человек по сравнению с мартом 2014 года [5]. Традиционно, финансовая отчетность YouTube не раскрывается, однако по доступной информации видеосервис YouTube с начала 2014 года увеличил прибыль от продажи мобильной



рекламы в три раза – до \$350 млн [5].

Доход от мобильной рекламы – многообещающий фактор для социальных сетей, которые в наше время являются неотъемлемой частью жизни большого количества интернет пользователей.

Очевидно, целью продвижения любого сайта, продающего товары или услуги, является привлечение целевой аудитории, заинтересованной в данной продукции. Контекстная реклама – это один из наиболее эффективных инструментов в привлечении на сайт потенциальных клиентов. Именно поэтому в настоящее время все больше и больше организаций, предлагающих в сети Интернет свои товары или услуги, прибегают именно к контекстной рекламе для рекламы своей продукции.

в телекоммуникационной отрасли.

Таких результатов компания добилась, безусловно, благодаря качественным телекоммуникационным услугам, оказываемым на протяжении многих лет, а также по причине высокой рекламной активности. Так, к сегодняшнему дню можно уверенно сказать, что с рекламными сообщениями компании сталкивалось большинство жителей городов. Видео реклама компании отличается оригинальностью, нетривиальным сюжетом, привлечением известных персоналий. Так, в частности, последняя рекламная кампания, направленная на информирование населения о новом тарифном плане компании, задействовала практически все возможные средства продвижения, в частности – телевидение, как федеральное, так и спутниковое, Интернет, рекламу в печатных СМИ, на-

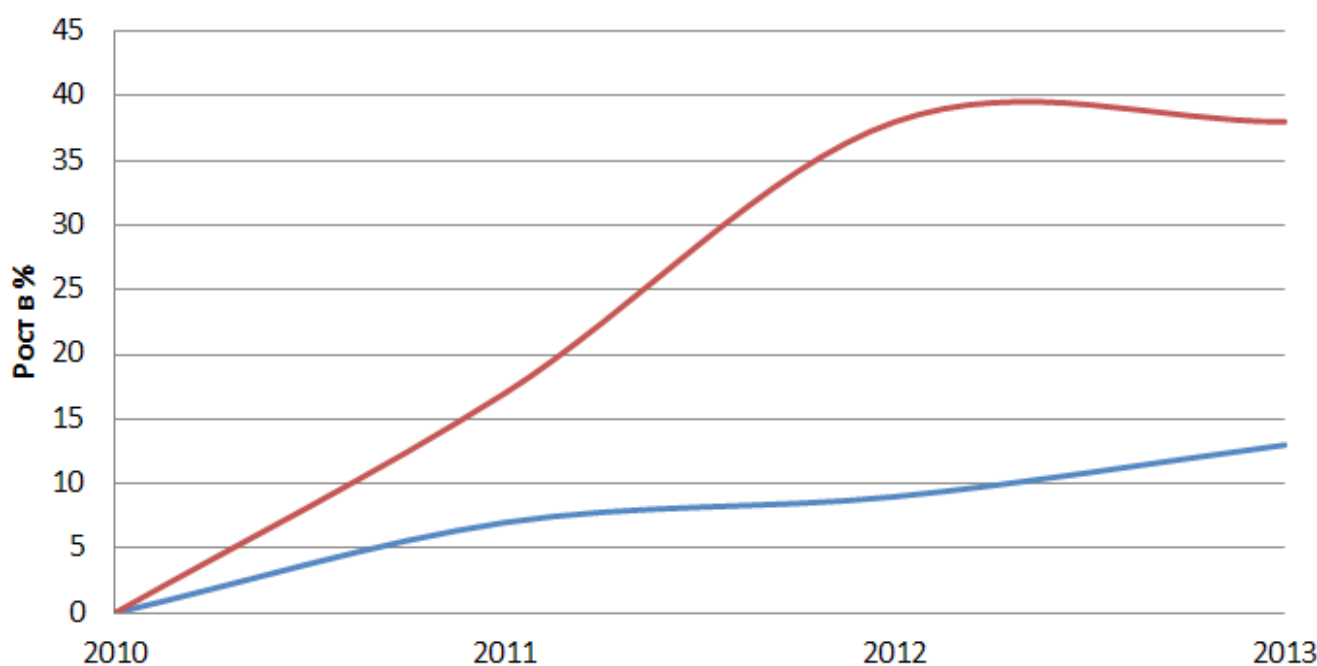


Рис. 1. Рост выручки и рекламного бюджета компании ОАО «МТС» за период 2010-2013 гг.

Суть контекстной рекламы заключается в показах рекламных объявлений на поисковых порталах или на сайтах со схожей тематикой. Например, в поисковой системе Яндекс первые два рекламных объявления располагаются над списком результатов поиска, а все остальные объявления – в колонке справа. Именно идея «привязки» контекстных объявлений к результатам выдачи поисковых систем по какому-либо конкретному запросу существенно повышает эффективность данного способа привлечения целевого трафика на сайт рекламодателя. Дело в том, что такое объявление будет показано только целевым клиентам – пользователям, сделавшим соответствующий релевантный запрос.

ОАО «Мобильные ТелеСистемы» (МТС) является ведущим телекоммуникационным оператором в России и странах СНГ. Консолидированная абонентская база компании составляет более 100 миллионов абонентов. В 2015 году бренд МТС шестой год подряд вошел в топ-100 самых дорогих брендов в мире по рейтингу BRANDZ™, опубликованному международным исследовательским агентством Millward Brown, а в рейтинге международного консалтингового агентства Interbrand бренд МТС также стал самым дорогим российским брендом

ружную рекламу, нестандартные, привлекающие внимание конструкции. По результатам 2014 года компания занимает 7 место среди крупнейших рекламодателей на Российском рынке.

Далее автором была проанализирована финансовая отчетность компании, имеющаяся в свободном доступе и ее рекламные расходы. В результате исследования выяснилось, что для того, чтобы компания могла увеличить выручку от 2 до 5% в разные годы, ей необходимо регулярно увеличивать рекламные бюджеты. В исследуемом периоде – 2010-2013 гг., рост расходов на рекламу составил от 13 до 38%. Результаты исследования отражены на графике, рис.1, который наглядно демонстрирует взаимозависимость роста рекламных бюджетов и выручки.

Как известно, реклама – часть маркетинговых коммуникаций, в рамках которой производится оплаченное известным спонсором распространение неперсонализированной информации, с целью привлечения внимания к объекту рекламирования, формирования или поддержания интереса к нему. В условиях современного рынка реклама играет важнейшую роль, т.к. рынок перенасыщен избытком товаров

и услуг, конкуренция становится все жестче и жестче. Реклама является одним из способов привлечения, завоевания и удержания покупателей и она становится все оригинальнее, инвестиции в рекламу регулярно увеличиваются, повышая при этом и уровень финансовой деятельности рекламодателей. Любая рекламная деятельность направлена в конечном итоге на увеличение прибыли, поэтому очень важно, чтобы цель оправдывала средства, а затраты на рекламные кампании в конечном итоге приводили именно к росту прибыли.

Список литературы

1. Баттерфилд Л. «Как заставить рекламу работать на бизнес: опыт 20 ведущих экспертов», М: – Эксмо, 2015 г.
2. Дорош А. Кто выживет на рынке туристических услуг. 2015, <http://secretmag.ru/articles/2015/10/07/dorosh/>
3. Понявина М. Б. Актуальные вопросы повышения узнаваемости товарного бренда посредством разработки новой упаковки. Экономика и современный менеджмент: теория и практика. 2014. № 36-1. С. 54-57.
4. Понявина М. Б. Использование современных мобильных технологий в целях повышения лояльности к брендам современных российских компаний // Интернет-журнал «Науковедение», 2014 №2 (21) [Электронный ресурс] – М.: Науковедение, 2014. – Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/PDF/112EVN214.pdf>
5. <http://www.nielsen.com>
6. <http://www.gazeta.ru/business/2013/06/06/5370153.shtml>
7. Пресс-релиз компании Яндекс. http://company.yandex.ru/press_releases/2013/1024/index.xml



ДК 658.310.7

Татьяна Шкляр¹
Tatiana Shkliar**БИЗНЕС С ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ ЛИЦОМ...****THE HUMAN FACE OF BUSINESS...**

Аннотация. Автор данной статьи рассматривает особенности продвижения предприятий по оказанию услуг в B2B секторе. Говорит об особенностях, накладывающихся характеристиками услуг, как на само предприятие, так и на его позиционирование. Предлагает ряд рекомендаций основанных на промышленном маркетинге услуг.

Ключевые слова: маркетинг услуг, промышленный маркетинг, характеристики услуг, стоимость, персонал.

Abstract. The article considers the study of the effectiveness of advertising messages. Russia's advertising market is undergoing significant growth in recent years; there has been an influx of capital. National advertising agencies are being established in recent years. The total number of advertisers of Russia reaches 35 thousand companies. Gradually the purchasing power of the population is growing and thus the competition for the attention and loyalty of customers is strengthening.

Key words: marketing services, industrial marketing, characteristics of services, cost, staff.

Ссылка на статью: Шкляр Т. Л. Бизнес с человеческим лицом // Вестник Вестник Московской международной высшей школы бизнеса (МИРБИС). – 2015. – №3. С. 39-40. – Библиогр.: с. 40 (2 назв.).

¹ Шкляр Татьяна Львовна, канд. экон. наук, доцент кафедры менеджмента. Негосударственное образовательное учреждение «Московская международная высшая школа бизнеса «МИРБИС» (Институт) (Россия, Москва) E-mail: tlb@mail.ru.

Shkliar Tatiana L, PhD, Associate Professor of Management. Moscow International Higher Business School MIRBIS (Institute) (Moscow, Russia).

У каждого бизнеса свои законы и основные элементы построения маркетинга. Рассматривая промышленный маркетинг услуг необходимо отметить, что свойства услуг вносят свои коррективы, как в сам бизнес, так и в его позиционирование.

Промышленный маркетинг – это продажа услуг и товаров правительственным, институциональным и промышленным клиентам [1].

Продвигая предприятия данной сферы, необходимо учитывать то, что услуги обладают уникальными характеристиками, такими как: неосвязаемость; несохраняемость; необратимость; непостоянство качества и др. [2]. Именно данные особенности накладывают отпечаток на продвижение и т.к. предприятие не может продемонстрировать готовый продукт, ему необходимо опираться на вторичные показатели.

К вторичным показателям автор предлагает отнести отзывы клиентов (см. рис. 1). Многие компании забывают об этом, по их мнению, не значительном элементе. Это не верно. В современный век информатизации, когда компании выбирают себе партнеров, просматривая не менее 10-ти фирм (особенность промышленного маркетинга), отзывы могут играть решающую роль в положительном принятии решений.

Отзывы могут быть представлены на сайте предприятия в трех вариантах: текст, в виде обратной связи; отсканированный документ или небольшой видеоролик.

Текст, в виде обратной связи: неплохой вариант, однако для B2B сектора не очень действенный (не вызывает доверия).

«Бизнес для бизнеса» («B2B») (англ. «Business to

business» – рус. «бизнес для бизнеса») – термин, определяющий вид экономического и информационного взаимодействия, классифицированного по типу взаимодействующих субъектов, в данном случае это – юридические лица, которые работают не на конечного рядового потребителя, а на такие же предприятия, то есть на другой бизнес [3].

Отсканированный документ: отзыв на бланке компании с печатью и подписью руководителя, выкладывается на сайте в специально отведенном разделе. Такой вариант для промышленного маркетинга более уместен. В идеале, данный документ должен так же содержать телефон компании, рекомендуемый предприятия по оказанию услуг, полное описание проводимых работ и результат.

Видеоролик: 2-х минутный видео материал, рассказывающий о компании клиента, проводимых работах и об конечном впечатлении. Небольшие ролики привлекают современного потребителя, поддерживая инновационные тенденции, делая клиентов заранее лояльными к компании предлагающей услуги.

Во вторую очередь, к вторичным показателям автор предлагает отнести данные специалистов, работающих на предприятии.

Фотографии и краткое резюме (см. рис. 2), сопровождающиеся дипломами и сертификатами о повышении квалификации. Фотографии должны быть профессиональными, это так же характеризует организацию в лучшую сторону.

Клиент будет больше доверять фирме, где известен персонал и его квалификация. Высококвалифицированный



опытный работник, по мнению большинства, выполнит любую работу лучше. Безликий коллектив не вызывает доверия. Когда потребитель знает фамилию человека, оказывающего необходимую ему услугу, то появляется уверенность, так необходимая в данной области. Есть возможность спросить, наказать, отблагодарить данного индивидуума.

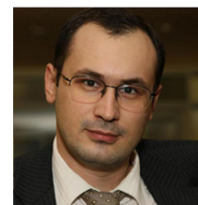
Однако компании сферы услуг испытывают страх, что размещая данную информацию на сайте, в рекламных материалах, в залах ожидания, появляется возможность о переманивании сотрудников. Персонал, оказывающий услуги, обладает уникальными знаниями и опытом, его потеря может нанести большой урон организации.

Сфера услуг – часть экономики, которая включает в себя все виды некоммерческих услуг и коммерческих; сводная обобщающая категория, включающая воспроизводство разнообразных видов услуг, оказываемых организациями, предприятиями, а также физическими лицами [4].

Решение есть! Лояльность к фирме необходимо подпитывать день за днем. Предлагая разные мотивационные программы, улучшая условия труда. Конкуренты всегда осве-



Пирогов Станислав Витальевич
д.э.н., почетный профессор института МИРБИС, профессор
кафедры менеджмента МИРБИС



Зильберштейн Олег Борисович
к.э.н., доцент кафедры менеджмента Института
МИРБИС



Одинцов Михаил Викторович
к.э.н., доцент, профессор кафедры менеджмента Института
МИРБИС



Быковников Илья Леонидович
д.э.н., профессор, заведующий кафедрой экономики
и финансов Института МИРБИС

Рис. 2. Образец варианта размещения информации о сотрудниках с фотографиями и кратким резюме [3]

домлены о лучших сотрудниках. Современное конкурентное общество диктует свои законы, которые не подразумевают слепую лояльность со стороны персонала. Большая денежная составляющая, обязательно подорвет преданное отношение у любого самого надежного коллеги.

Конечно, автор не может не затронуть вопрос стоимости услуг. Когда у услуги есть лицо, тогда можно говорить о дифференцировании цены на нее. Более опытный и квалифицированный сотрудник, возьмет за одну и ту же работу, большую стоимость. Что впоследствии повлечет у персонала желание повышать квалификацию, т.к. заработная плата напрямую зависит от проводимых работ и их стоимости. Также любому индивидууму приятно, что он не обезличен. У работника появляется дополнительная мотивация и ответственность за свою деятельность.

Автор данной статьи рассмотрел два варианта продвижения предприятия по оказанию услуг в промышленной сфере. Показал, что есть связь между лояльностью персонала и безликостью услуги. Когда известен человек, оказывающий услугу, тогда и стоимость выше, следовательно, и прибыль организации.

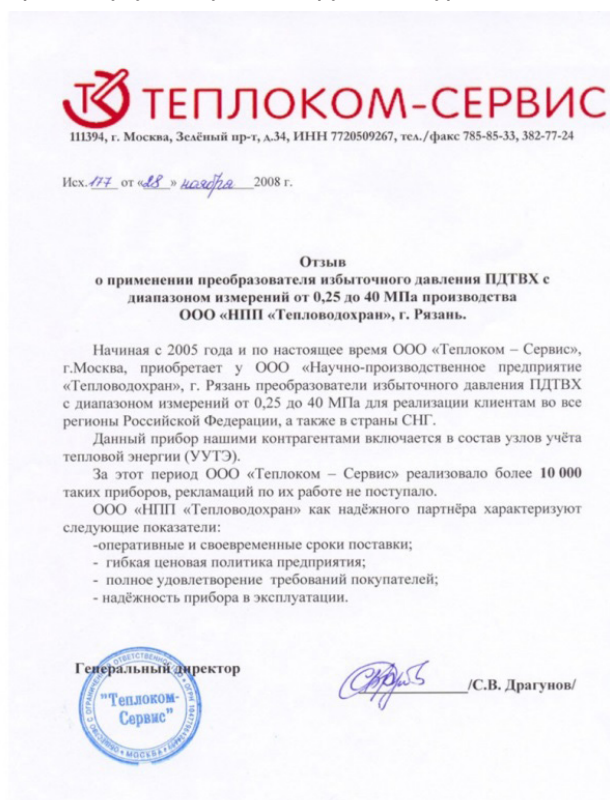


Рис. 1. Образец отзыва для компании сферы услуг

Список литературы

1. Стерлин А. Р., Тулин И. В. Стратегическое планирование в промышленных предприятиях, М., 1990.
2. Котлер Ф. Основы маркетинга, Из-во: Вильямс, 2012.
3. <http://www.mirbis.ru/nauchnye-rukovoditeli.htm>
4. <https://ru.wikipedia.org/wiki/B2B>
5. https://ru.wikipedia.org/wiki/Сфера_услуг

УДК 331.101

Игорь Яковлев¹
Igor Yakovlev**КАДРОВАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ КОРРУПЦИОННЫХ РИСКОВ****THE PEOPLEWARE COMPONENT OF CORRUPTION RISKS**

Аннотация. Статья посвящена анализу влияния кадрового обеспечения на риски коррупционных проявлений, которые рассматривается диалектический процесс, в который вовлечены не только коррупционеры, но и коррумпаторы. В работе приведена логико-семантическая модель побудительных причин коррупции. Она может быть использована как для качественных, так и количественных оценок проявления коррупционного риска среди представителей чиновничества и предпринимательства.

Ключевые слова: коррупционеры, коррумпаторы, антикоррупционная политика, коррупция, коррупционные риски.

Abstract. The article analyzes the impact of staffing on the risks of corruption, which considers the dialectical process, involving not only corrupted officials, but corrupting business-persons also. The paper presents the logical-semantic model underlying causes of corruption. It can be used for both qualitative and quantitative assessments of the existence of corruption risk among members of the bureaucracy and entrepreneurship.

Keywords: peopleware, corrupted officials, corrupting business-persons, anti-corruption policy, corruption, corruption risks.

Ссылка на статью: Яковлев И. Г. Кадровая составляющая коррупционных рисков // Вестник Московской международной высшей школы бизнеса МИРБИС. – 2015. – №3. С. 41-45. – Библиогр.: с. 45 (5 назв.)

¹ Яковлев Игорь Геннадьевич, доктор социологических наук, президент Научно-издательской компании «Контент-Пресс», yakovlev-ig@ya.ru

Yakovlev Igor G., Doctor of Sociological Sciences, Director of the Thesaurus Research Center, Institute of Fundamental and Applied Studies, Moscow University for the Humanities (Moscow, Russia), yakovlev-ig@ya.ru

Мониторинг кадрового обеспечения деятельности учреждений и предприятий предполагает наличие инструментария, позволяющего осуществлять регулярное отслеживание состояния дел в указанных организациях. Одним из важных параметров оценки результатов такого мониторинга является динамика изменения коррупционного риска, связанного, в частности, с размещением государственных и муниципальных заказов, а также проведением конкурсов на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы. При этом необходимо помнить, что в коррупционных отношениях участвуют не только коррупционеры-мздоимцы, но и коррумпаторы – заинтересованные лица, каким-либо путём совершающие подкуп чиновников. В этом смысле чиновничество и предпринимательство образуют диалектическое единство.

Существование коррупционных рисков определяется, в первую очередь, проявлениями кадрового или человеческого фактора, приносящего значительную долю неопределённости в деятельность как представителей органов власти, так и бизнесменов: желание использовать служебное положение или наличие персональных контактов в целях личного обогащения является достаточно распространённой людской слабостью. Совокупно это означает, что для организации успешной борьбы с коррупционными проявлениями необходимо понимание побудительных причин коррупции как источника коррупционного риска.

По словам известного американского исследователя Р. Клитгарда, люди склонны заниматься коррупцией, когда риски низки, наказание мягко, а стимулы велики [Klitgaard 2000]. Перефразируя это известное изречение, скажем, что

вероятность коррупции прямо пропорциональна внеэкономическим выгодам и экономическим стимулам, с одной стороны, и обратно пропорциональна риску разоблачения и тяжести наказания – с другой. Отсюда следует, что величина коррупционного риска в значительной степени связана с внутренними установками как государственных служащих, так и предпринимателей. Это позволяет использовать логико-семантический анализ, пришедший в социологию из психологии, в качестве инструмента для изучения мотиваций чиновников и бизнесменов с целью минимизации опасности коррупционных проявлений.

Поскольку нашей целью является определение не только качественных, но и количественных параметров коррупционного риска, построение теоретической модели, построение теоретической модели будет включать три основных момента: 1) построение понятийного аппарата в виде фактального тезауруса с использованием при создании его элементов планетарной модели в качестве базового конструкта; 2) формирование для каждого из элементов тезауруса системы семантических шкал с целью последующего преобразования качественных показателей в количественные; 3) трансформация тезауруса в систему регрессионных уравнений.

При построении головного элемента тезауруса будем отталкиваться от приведенного выше модифицированного утверждения Р. Клитгарда. Рассмотрим каждую из частей этого утверждения с точки зрения его преобладающей ориентации на основные языковые времена. Полученная таким образом модель показана на Рис. 1. Здесь к сфере неопределённости относится побудительная причина коррупции,



связанна низким риском разоблачения коррупционеров (позиция 1). К будущему относятся внеэкономические перспективы, которые могут открываться перед чиновником в связи с совершением им коррупционных сделок (позиция 2). По своему смыслу на настоящее направлен вектор экономических выгод, которые в отличие от перспектив можно использовать здесь и сейчас (позиция 3). С уже совершенными коррупционными деяниями связано воздаяние за них, поэтому мягкость наказания как побудительная причина мздоимства относится к прошедшему (позиция 4). Отметим, что в последнем случае вместо термина «наказание» использовано понятие «воздаяние», поскольку кара за коррупционные действия предусмотрена далеко всегда, а взятка в этих случаях является как бы коррупционной премией за противоправные действия.

Таким образом, нами получен логический инструмент, позволяющий говорить о эволюционно-временной интерпретации побудительных причин коррупции: осознание чиновником высокой степени вероятности сохранения в тайне своих поступков приводит его к приобретению уверенности в своем безоблачном будущем, а также в правильности действий в настоящем и в безнаказанности за их совершение. Иначе говоря, малый риск разоблачения и заманчивые внеэкономические и материальные выгоды от коррупционных сделок, дополненные незначительностью, а то полным отсутствием наказания за них, являются благодатной средой для коррупции.

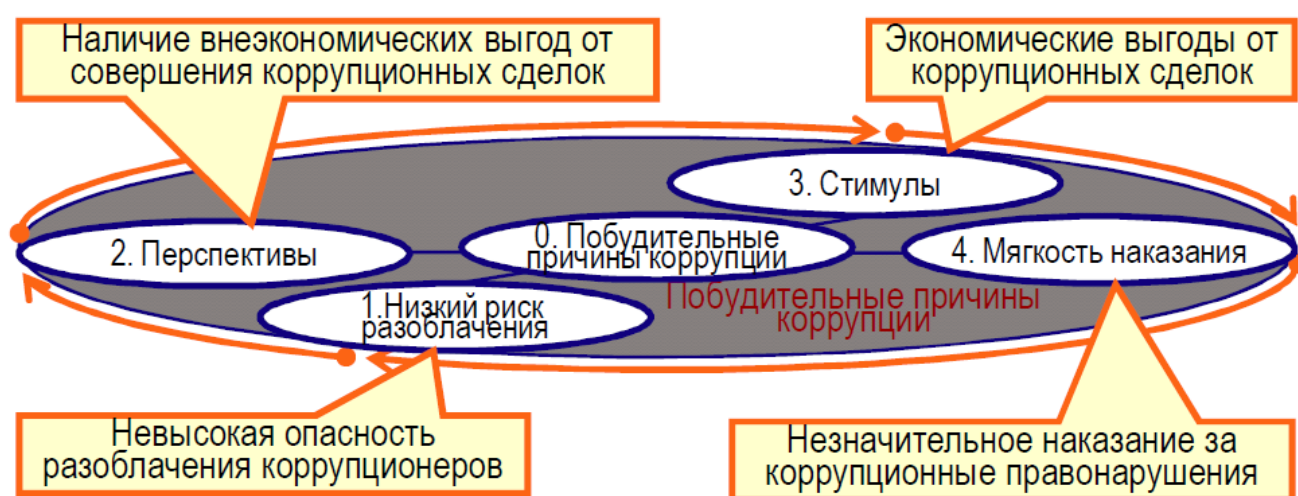


Рис. 1. Планетарная модель побудительных причин коррупции (элемент 0)

Таблица 1

Система семантических шкал для оценки побудительных причин коррупции (элемент 0)

Оцениваемый параметр	Балл								
	5-	4+	4	4-	3+	3	3-	2	1
	А		В		С		D		
1. Низкий риск разоблачения	Разоблачение исключено		Риск разоблачения мал		Риск разоблачения велик		Разоблачение неизбежно		
2. Внеэкономические перспективы от коррупционных сделок	Перед перспективами коррупционных сделок устоять невозможно		Перспективы коррупционных сделок соблазнительны		Перспективы коррупционных сделок незначительны		Перспектив у коррупционных сделок нет		
3. Экономические стимулы коррупционных сделок	Экономические стимулы крайне велики		Незаконные доходы от коррупции велики		Незаконные доходы от коррупции малы		Коррупция невыгодна		
4. Мягкость наказания за коррупционные правонарушения	Коррупция не преследуется		Наказания за коррупцию незначительны		Наказания за коррупцию значительны и жестки		Наказания за коррупцию имеют крайне жестокий характер		

Рассмотренная логическая конструкция может быть использована для качественной оценки коррупционных рисков. Действительно, это может быть осуществлено на основе анализ нормативных, конкурсных и контрактных докумен-

тов, изучения результатов текущей деятельности государственных и муниципальных служащих и предпринимателей, итогов контроля соответствия этой деятельности законодательству, а также осмысления правоприменительной практики

ки. Такая работа позволит понять насколько для чиновников и бизнесменов низок риск разоблачения, значительны нематериальные и экономические выгоды, невелико наказание.

Однако качественная оценка дает лишь общее представление о рассматриваемом явлении. Базируясь лишь на ней, невозможно, например, использовать преимущества вычислительной техники, требующей количественного представления качественной информации. Для решения такой задачи обычно используются семантические шкалы, предложенные в середине прошлого века американским исследователем Ч.Осгудом для оцифровки качественных суждений экспертов [5]. Они представляют собой логические ряды из монотонно изменяющихся понятий, каждому из которых присваивается некоторое численное значение (балл), например, в виде натурального ряда чисел или последовательности школьных

оценок, как это показано в Табл. 1.

Скажем, низкий риск разоблачения как побудительная причина коррупции может быть представлена в виде логического ряда понятий с монотонным увеличением вероятности разоблачения слева направо: разоблачение исключено – риск разоблачения мал – риск разоблачения велик – разоблачение неизбежно. Этим понятиям в соответствие дана школьная шкала, каждому из которых может быть присвоен не один балл, а несколько, поскольку он может отражать большую или меньшую степень чего-либо. Например, балл «5-» означает «разоблачение полностью исключено», «4+» – «разоблачение почти исключено», а «4» – «риск разоблачения крайне мал». Аналогичные семантические шкалы построены для каждой из позиций планетарной модели побудительных причин коррупции.

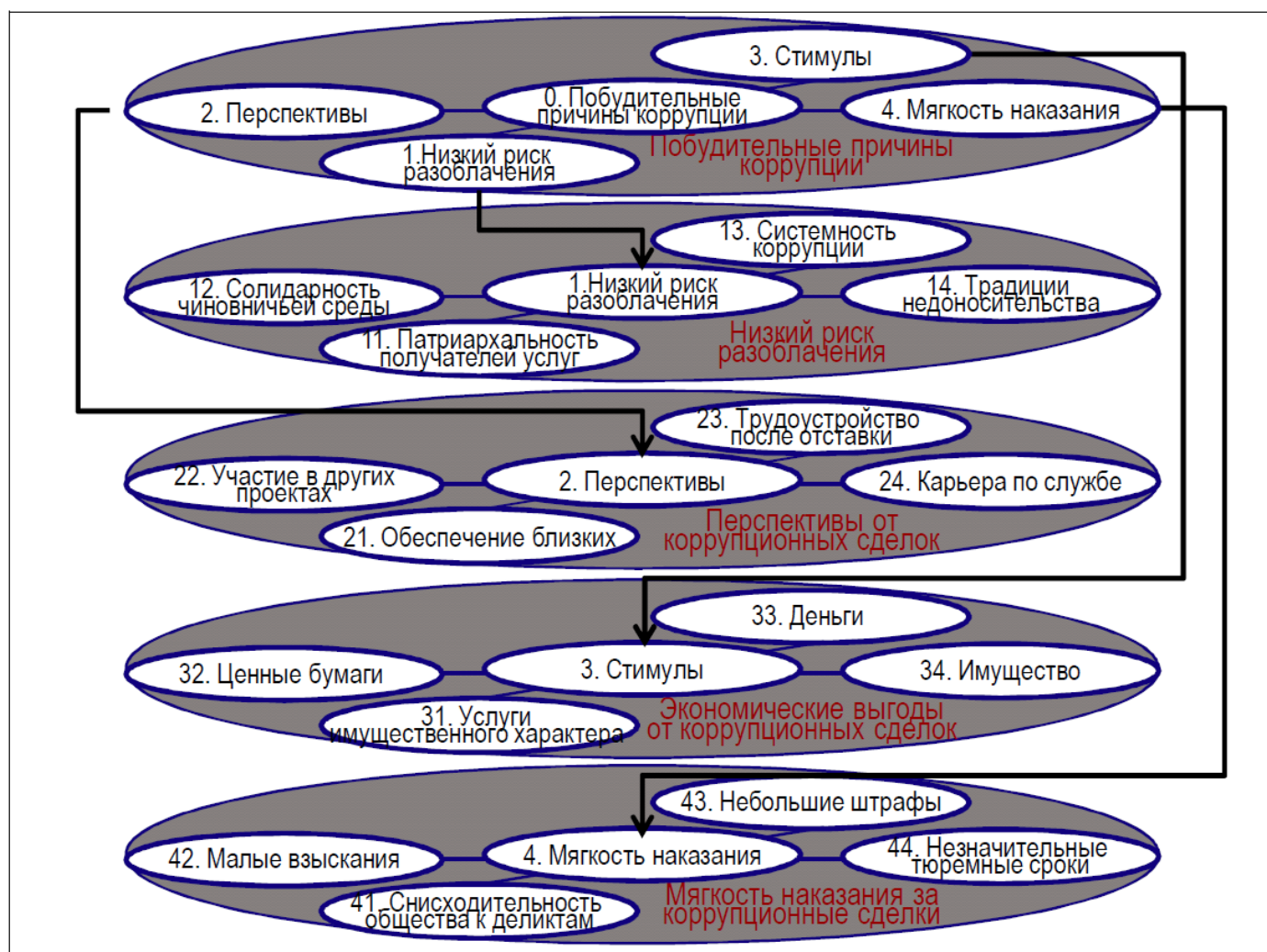


Рис. 2. Тезаурус побудительных причин коррупции

Отметим, что семантические шкалы имеют определенную направленность. Так, если бы в позиции 4 вместо понятия наказания имелось крайне жестокий характер – наказания «мягкость наказания» был использован термин «суровость за коррупцию значительны – наказания незначительны – наказания», то логический ряд был бы сориентирован коррупция не преследуется.

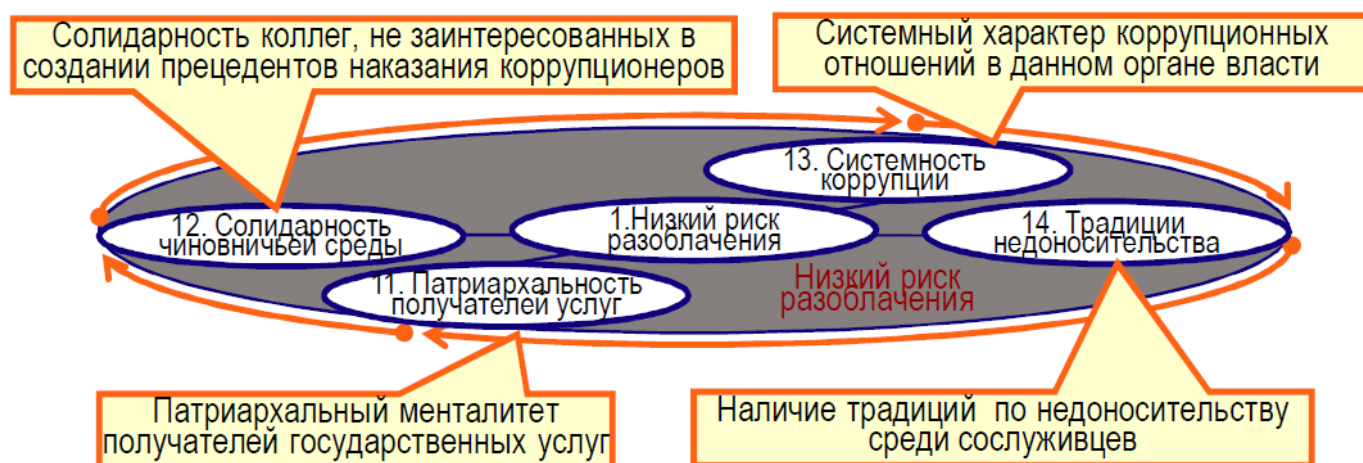


Рис. 3. Планетарная модель риска разоблачений коррупционных проявлений
(элемент 1 тезауруса побудительных причин коррупции)

Таким образом, в совокупности логическая конструкция, показанная на Рис. 1, а также система семантических шкал, представленная в Табл. 1, составляют единую логико-семантическую модель побудительных причин коррупции, которая может быть использована как для качественных, так и количественных оценок проявления коррупционного риска среди не только представителей чиновничества как потенциальных коррупционеров, но и предпринимателей как потенциальных коррумпаторов. Однако, используя этот инструмент в представленном виде, невозможно получить достаточную точность замеров. Для ее повышения желательно структу-

рировать каждый из элементов рассмотренной логической конструкции аналогичным образом, т.е. на основе использования планетарной модели. Результаты такой структуризации в виде многоуровневого тезауруса показаны на Рис. 2, на котором расположение элементов второго уровня показаны стрелками, исходящими из головного конструкта.

Остановимся более подробно на моделировании элементов второго уровня.

Таблица 2

Система семантических шкал для оценки риска разоблачений коррупционных проявлений
(элемент 1 тезауруса побудительных причин коррупции)

Оцениваемый параметр	Балл								
	5-	4+	4	4-	3+	3	3-	2	1
	А		В		С		D		
11. Патриархальность получателей услуг	Получатели услуг воспринимают коррупцию как должное		Получатели услуг слабо противодействуют коррупции		Получатели услуг в значительной мере сопротивляются коррупции		Получатели услуг непримиримы по отношению к коррупции		
12. Солидарность чиновничьей среды	Солидарность абсолютна		Солидарность велика		Солидарность мала		Солидарность отсутствует		
13. Системность коррупции	Коррупция носит характер круговой поруки		Коррупция приобретает организованный характер		Имеются отдельные случаи сговора между чиновниками		Имеются отдельные коррупционные проявления		
14. Традиции доносительства	Доносительство исключено		Случаи доносительства редки		Доносительство достаточно распространено		Доносительство считается добродетелью		

На Рис. 3 представлена планетарная модель риска разоблачения коррупционных проявлений. Снижение вероятности выявления случаев коррупции связано, в частности, с преобладанием у получателей государственных услуг патри-

архального менталитета, который по своей сути относится к сфере неопределенности, поскольку в целом не связан с книжным знанием, а – в основном со сложившимися в обществе стереотипами поведения (позиция 11). Питательной

средой коррупции, которая дает почву для будущего воспроизводства коррупционных отношений, является социальная группа чиновничества, которая в силу тех или иных причин не заинтересована в создании прецедентов наказания коррупционеров (позиция 12). «Технологическая» составляющая снижения риска разоблачения связана с текущей системностью коррупции в рассматриваемом органе власти (позиция 13). На предыдущий опыт ориентировано наличие традиций недоносительства на коррупционеров среди сослуживцев (14). Следствием роста приведенных показателей является снижение вероятности разоблачения случаев коррупции и, следовательно, повышение коррупционных рисков органа исполнительной власти по данному показателю в целом.

Рассмотренная логическая модель риска разоблачения проявлений коррупции может быть дополнена системой семантических шкал, представленной в Табл. 2. Показанные здесь позиции семантических шкал расположены в порядке снижения вероятности раскрытия действий коррупционеров слева направо. Например, при анализе солидарности чиновничьей среды (позиция 12) максимальный риск соответствует баллу D, т. е. когда солидарность отсутствует, а минимальный – баллу A, когда солидарность абсолютна.

В рамках разработанной многомерной логико-семантической модели каждый из параметров обладает определенным весом, который учитывается при преобразовании этой

модели в систему регрессионных уравнений. В этом случае параметры представляются в виде предикторов, а их веса – как коэффициенты регрессии. При этом первые в системе регрессионных уравнений являются величинами переменными и отражают индивидуальные показатели коррупционных рисков для отраслевых и территориальных органов, а вторые – представляют собой величины постоянные для московской городской исполнительной власти в целом. Тогда результат решения системы регрессионных уравнений с подставленными в них значениями предикторов, определенными для каждого из отраслевых или территориальных органов, даст для этих органов относительную величину коррупционного риска.

Рассмотренная выше методика может стать одним из инновационных инструментов, ориентированных на совершенствование процесса формирования содержательного обучения предпринимателей [1, 2], с одной стороны, и государственных и муниципальных служащих – с другой. Это с высокой степенью вероятности будет способствовать повышению конкурентоспособности человеческого капитала [3]. Иными словами, рассмотренная методика может быть положена в основу инновационной технологии автоматизированной групповой антикоррупционной экспертизы, которая способна учесть и оценить кадровую составляющую коррупционных рисков.

Список литературы

1. Бешкинская Е. В. 2009. Социально-экономические основы формирования и развития системы профессиональной образовательной подготовки предпринимателей. Автореф. На соиск. степ. канд. эк. наук. М.
2. Бешкинская Е. В. 2007. Инновационные подходы к совершенствованию формирования содержания обучения предпринимателя // Российское предпринимательство. 2007. № 4.
3. Соломатин А. В. 2013. Конкурентоспособность человеческого капитала в период глобализации // Вестник Университета (Государственный университет управления). 2013. № 18. С. 165-169.
4. Klitgaard R., Maclean-Abaroa R., Parris L. Corrupt Cities: A practical Guide to Cure and Prevention. Oakland (CA), 2000 (см. главы II и V в пер. М.А. Гилевской «Корруптированные города: практическое руководство по предупреждению и пресечению». Режим доступа: http://www.crime.vl.ru/docs/books/book_28.htm).
5. Osgood C. E., Suci J. Y., Tannenbaum P. H. The Measurement of Meaning. Urbana, 1957.



АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ

УДК 339

Анатолий Панов²¹
Anatoly Panov

ЭКОНОМИКА ГЛОБАЛИЗМА И ЕЁ РЕЗУЛЬТАТЫ

ECONOMY GLOBALIZATION AND ITS RESULTS

Аннотация. В статье анализируется современный процесс глобализации, рассматриваются объективные и субъективные условия формирования единой глобальной экономики. Теоретические концепции и практические результаты этого процесса уже дают некоторые результаты, на основании которых можно делать определённые выводы и прогнозировать экономическое будущее человечества. Но этот процесс идёт на старой основе старой борьбы за мировое экономическое господство и утверждение силы над разумом, что в свою очередь приводит к уничтожению человечества и невосприятию глобализации.

Ключевые слова: глобализация, человечество, мировая экономика, антиглобализм, финансы, сырьё, независимость, производство, природопользование, капитал.

Abstract. This article analyzes the current process of globalization, considered objective and subjective conditions for the formation of a single global economy. Theoretical concepts and practical results of this process are already yielding some results on the ground, which can make some conclusions and to predict the economic future of mankind. But the process goes on the old basis of the struggle for world economic dominance and approval power over the mind, which in turn leads to the destruction of humanity and not being perceived globalization.

Key words: globalization, humanity, the world economy, anti-globalism, finance, raw materials, independence, industry, natural resources, capital.

Ссылка на статью: Панов А. И. Экономика глобализма и её результаты // Вестник Московской международной высшей школы бизнеса (МИРБИС). – 2015. – №3. С. 46-50. – Библиогр.: с. 50 (19 назв.).

21 **Панов Анатолий Иванович**, д-р полит. наук, проф., Негосударственное образовательное учреждение «Московская международная высшая школа бизнеса «МИРБИС» (Институт) (Москва, Россия), evrazia@mirbis.ru

Panov Anatoly I., doctor of political sciences, prof., Moscow International Higher Business School MIRBIS (Institute) (Moscow, Russia).

Глобальный – значит всеобщий, эта всеобщность и определяется границами планеты Земля. Для нашей темы – подчеркнём, экономическими границами, т. е. границами экономической деятельности. Но так как это обширная область исследования, то в рамках статьи мы ограничимся исследованиями общего процесса современного использования человеком ресурсов Земли в процессе глобализации. Земля, как известно, является одним из основных факторов производства, который для того, чтобы стать производительным, обычно должен соединяться с трудом и капиталом. Для нас этот фактор будет являться ключевым, особенно труд человека. Почему сегодня думающее человечество пришло к выводу, что оно живёт в долг? Задумаемся в долг перед кем? Оказывается перед природой планеты Земля. Человечество, используя природу как источник своей экономической деятельности на пути к глобализации, исчерпало те ресурсы, которыми оно должно жить. Понимая, что природопользова-

ние как направление науки должно рассматривать проблемы охраны окружающей среды, экологии и экономики не только теоретически, но и внедрять это в практику. Теоретические расчёты давно показывают вред от технологического развития и сырьедобывающего образа жизни человечества, способный привести к катастрофе на планете Земля. Следующий шаг это отказ от этого образа жизни и формирование человека, живущего в ладу с природой. Огромное количество документов, решений постановлений конференций и разговоров на различных уровнях, начиная от посиделок на завалянках и кончая межгосударственными решениями на практике показывают обратное – уничтожение природы, т. е. условий, в которых должен жить, развиваться и совершенствоваться ЧЕЛОВЕК.

Россия располагает уникальным природно-ресурсным потенциалом. Кроме того, на территории России расположено значительное количество объектов общемирового и

общенационального достояния, имеющих особое природоохранное, научное, культурное, эстетическое, рекреационное и оздоровительное значение. Будущее России всецело зависит от эффективного использования природно-ресурсного потенциала. Вот почему России так необходим переход к устойчивому развитию, где приоритет должен быть отдан не истощительному природопользованию, а охране и воспроизводству природных ресурсов.

После манипуляций с уничтожением социалистической экономики Советского Союза, и недолгого абсолютного лидерства США, на мировую экономическую арену стали выходить новые экономические акторы, претендующие на роль организаторов экономики глобализации. В порядке значимости их можно распределить следующим образом:

1. Западная Европа в формате её различных союзов.
2. Китай – прямо не претендующий, но постепенно захватывающий мировую экономику и сильно укрепляющийся в военном отношении, всегда имеющий свою политическую позицию.
3. Индия – мощно подпираящая лидеров во всех отношениях.
4. Бразилия и страны Южной Америки. Конечно, каждый из этих акторов в процессе глобализации имеет свои концепции глобализма, видит своё лидирующее место в этом процессе²².

В своих стратегических целях все эти государства ставят своей целью стремление к своему экономическому лидерству, однополярности и в целом диктату в развитии человечества на Земле.

Глобализация по своему содержанию представляет собой разнородные по содержанию, происхождению и источникам, теории и практики, и механизмы их претворения в жизнь. Считается, что термин «глобализация» в современном понимании ввёл в научный оборот английский учёный Р. Робертсон в 1983 г., а в 1992 г. он изложил основы концепции глобализации в своём специальном исследовании.

Российский политолог Уткин А. И. в своей книге «Мировой порядок XXI века» даёт такое определение этому охватывающему все сферы общественной жизни процессу. «Глобализация – это слияние национальных экономик в единую, общемировую систему, основанную на новой лёгкости перемещения капитала, на новой информационной открытости мира, на технологической революции, на приверженности развитых индустриальных стран либерализации движения товаров и капитала. На основе коммуникационного сближения, планетарной научной революции, межнациональных социальных движений, новых видов транспорта, реализации телекоммуникационных технологий. Интернационального образования»²³.

Учёные поднимали вопрос «глобализации» всякий раз, когда возникала проблема, затрагивающая необходимость изменения сложившихся экономического, социально-политического и международного порядков. После устранения

Советского Союза как первого конкурента на международной экономической арене, стремление к созданию однополярного мира стало проявляться более чётко в:

- увеличении перемещения капиталов и ускорении этого процесса;
- опережающем росте международной торговли по сравнению с внутренним валовым продуктом отдельных стран;
- создании сетевой системы любых производств унифицированной продукции и массовой миграции рабочей силы в зоны развитых производств;
- создании мировой финансовой системы, выходящей из-под юрисдикции государств;
- в усилении воздействия информации, как средства манипуляции сознанием людей, внушения им тех или иных экономических моделей потребления;

Все эти и другие противоречия имеют тенденцию к нарастанию. Современные СМИ стали активно рассматривать эту проблему, хотя учёные давно предупреждали о негативных последствиях глобализации для экономик отдельных стран. В чём видятся возможные отрицательные последствия глобализации?

1. Мировая глобализация ведёт к разрушению национальных ценностей и структур и насаждению единых, так называемых «общечеловеческих», которые учитывали бы всё то, что сложилось тысячелетиями у конкретных народов. На сегодняшний день такое насаждение под видом прав человека и демократий приводит только к войнам.

2. Создание единого мирового государства приведёт к классической системе управления и распределению всего мирового сообщества по стратам, делению на элиту и низших, силовому подавлению недовольных внутри этого политического образования. Причина в том, что её создание идёт уже сегодня под сильнейшим давлением одного государства – США.

3. Все предыдущие попытки создать силовым путём мировое государство потерпели крах. На Земле существует несколько наций, которые считают только себя уполномоченными на управление, и только они могут быть главными в управлении глобалистским государством, и никто другой.

Схематично глобальное государство уже сегодня имеет свои проявившиеся черты.

Кратко можно рассмотреть исходя из определения: государство – это властно-политическая организация, обладающая суверенитетом, специальным аппаратом управления и принуждения, и устанавливающая правовой порядок на определённой территории²⁴. Это определение наиболее полно отражает наш подход к проблеме глобализации.

К сожалению, на сегодняшний день минусов у глобализации гораздо больше чем плюсов.

Признаки государства. К ним относятся:

1. Территория. Глобализация создаёт единое государство, представляющее собой единую территориальную мировую организацию экономики в масштабе всей планеты. Первоначально территориальные единицы будут называть себя по

22 См.: Панов А. И. Куда ведёт нас глобализация? Вестник МГОУ, // Серия: История и политические науки.- 2015. № 3. С. 266-270

23 Уткин А. И. Мировой порядок XXI века. – М.: Изд-во Эксмо, 2002, - С.38-39.

24 ru.wikipedia.org/ Государство



названиям бывших суверенных государств. Осуществление власти в этом случае приведёт к необходимости создания мирового правительства.

2. Население. Этот признак будет характеризовать не только принадлежность людей к глобальному обществу и мировому государству, т.е. они отказываются от своего государства и своей идентичности, становясь космополитами, «гражданами Мира». С этой целью в начале идёт процесс размывания национальностей – появляются новые нации, всячески поощряются межнациональные браки, усиленная миграция и т.д., что, естественно, уменьшает экономическую свободу отдельного государства.

3. Публичная власть. В глобальном государстве необходима особая организация всемирной политической власти, и эти функции частично уже выполняет ООН. Для её успешного функционирования необходим специальный аппарат специального управления мировым сообществом для обеспечения его нормальной экономической жизнедеятельности. Сюда входит как аппарат принуждения, состоящий из армии – это войска НАТО, структуры ООН, МВФ, МБРР, МФК, СЭВ, СМО, ТНК. Эти структуры носят в основном надгосударственный или официально неправительственный статус, но именно они задают тон мировому экономическому развитию. Об их деятельности на примере МВФ довольно чётко выразился американский экономист, лауреат Нобелевской премии по экономике (2001 г.), Джозеф Стиглиц: «Спустя почти 60 лет после основания можно констатировать, что МВФ не справился со своей задачей. Многие нормы экономической политики МВФ, прежде всего преждевременная либерализация рынка капитала, обостряют нестабильность мировой экономики»²⁵.

4. Суверенитет экономический. Этот признак государства в условиях глобализации будет терять свою значимость, так как экономический суверенитет – это такое свойство, которое выражается в верховенстве и независимости данного государства по отношению к любой стране, а также её независимость на международной арене при условии не нарушения суверенитета других государств. Глобализация в идеале, предполагает отмирание суверенных экономик и фактически формирование единого экономического пространства.

5. Издание правовых норм. Глобализация должна организовать правовую регламентацию своего внедрения в экономическую жизнь всех государств. Это касается как внутригосударственных, так и процессов, происходящих в межгосударственном общении, для формирования системы международной и региональной экономической безопасности. Правовая глобализация является частью общего процесса глобализации в различных сферах общественных экономических отношений, и носит свои особенные черты. Унифицированные правовые акты особенно нужны на первом современном этапе глобализации. Практическую же работу ведут, например, Международный суд ООН, Международный уголовный суд, Международный арбитражный суд и другие. В основном, это идёт под эгидой ВТО.

Обратимся к выводам Джозефа Стиглица: «Глобализация

в её нынешней форме не увенчалась успехом. Она сомнительна с экологической точки зрения. Она не вносит вклад в стабильность мировой экономики. А при переходе плановой экономики на рыночные рельсы сделано так много ошибок, что в затронутых странах, кроме Китая, Вьетнама и некоторых стран Восточной Европы, стремительно выросла бедность, а доходы сильно сократились»²⁶.

Анализ движения мира к глобализму показывает, что он идёт по старому проторенному пути колониализма, получив новое название как неоколониализм. Небольшая группа государств во главе с США, силовым путём приобрела контроль над экономикой практически всех стран мира, обеспечив себе «...путь самодостаточного не только постиндустриального, но и постэкономического общества, когда уходят в прошлое частная собственность и рынок, мотивы деятельности приобретают нематериальный характер, к власти приходит слой интеллектуалов. Все остальные страны вынуждены постоянно догонять первых»²⁷. Причём этот процесс идёт как постепенно, не достигая цели, так и рывками, имея временный успех.

В своё время такой рывок сделал И. В. Сталин, который на Всесоюзной конференции работников социалистической промышленности 4 февраля 1931 года сказал: «Мы отстали от передовых стран на 50-100 лет. Мы должны пробежать это расстояние в десять лет. Либо мы сделаем это, либо нас сомнут»²⁸.

22 мая 1957 г. на собрании представителей колхозников 1-й Секретарь ЦК КПСС Хрущёв Н. С. бросил ставший знаменитым лозунг: «Догнать и перегнать Америку!» Речь в данном случае шла об экономическом соревновании с этой страной в двух конкретных областях: в производстве мяса и молочных продуктов²⁹. В этом коротком лозунге была сосредоточена идея того, что есть государство, которое идёт впереди в плане развития и его нужно догонять.

Президент России В. В. Путин в сентябре 2014 года заявил: «За предстоящие полтора-два года необходимо совершить настоящий рывок в повышении конкурентоспособности российского реального сектора, сделать то, на что раньше потребовались, может быть, даже годы»³⁰.

Следовательно, для России (как и для других постсоциалистических, а также развивающихся стран) двери в постиндустриальное общество закрыты.

Таким образом, мы видим, что экономические последствия глобализации многогранны, и трудно прогнозируемы, так как обладают многовариантностью своих последствий, в том числе и опасных для суверенных государств.

Ярким и сильным критиком глобализации в её нынешней американоцентричной форме стал кубинский президент Ф. Кастро, который в 1993 г. заговорил об опасности целей транснациональных компаний по отношению к националь-

25 См.: Джозеф Стиглиц о глобализации и её роли для России (1/3) balancer.ru/society/2011/01/t... копия (Дата обращения: 19.08.15 г.)

26 См.: Джозеф Стиглиц о глобализации и её роли для России (1/3) balancer.ru/society/2011/01/t... копия (Дата обращения: 19.08.15 г.)

27 См.: Яковец Ю. В. Глобализация и взаимодействие цивилизаций - n1.docnashaucheba.ru/v39489/яковец_ю.в... Дата обращения 19.08.15 г.

28 См.: grachev62.narod.ru/stalin/t13... Дата обращения 22.09.14 г.

29 См.: studlib.com/content/view/1156/21 Дата обращения 22.09.14.

30 Путин: РФ надо совершить рывок в развитии реального сектора... ria.ru/economy/20140918/10246279... копия

ным экономикам. К разработке теории антиглобализма присоединились ряд лауреатов Нобелевской премии (Амартия Сена), а также такие известные учёные как И. Валлерстайн, С. Амин и др. Среди идеологов антиглобализма – П. Бурдьё, С. Джордж, Н. Клейн, К. Ллойд, Л. Ларуш, Т. Кларк и др. Видную роль в развитии идейной и политической базы движения играют приверженцы анархизма и анархо-синдикализма – Н. Хомский, Ж. Бове.

Имеет место и название «альтерглобалистское движение» («движение за альтернативную глобализацию», «движение за глобальную справедливость», «движение движений» и т. д.).

Антиглобалистское движение иногда позиционирует себя под названием – «новый антикапитализм» – это форма протеста против политики глобализации, установления нового мирового порядка, проводимой транснациональными корпорациями (ТНК) в угоду капитализму. Олицетворяют капитализм Международный валютный фонд (МВФ), Всемирный банк (ВБ), Всемирная торговая организация (ВТО), и поэтому выступления антиглобалистов внешне по форме направлены против этих организаций.

Основные требования антиглобалистов:

- устранить финансовую зависимость развивающихся и бывших коммунистических государств через списание их долгов;
- ввести новые правила международного кредита, запрещающие ставить условия, ограничивающие суверенитет кредитруемых;
- ввести систему региональных банков, подотчётных всем странам-участникам в равной степени, заменив МВФ и Мировой банк;

- развивать альтернативные западной цивилизации;
- ликвидировать финансовые спекуляции или обложить их налогом;
- заработная плата должна соответствовать вкладу работника в производимый им продукт и не быть ниже прожиточного минимум.

Эти и другие требования имеют своей целью не только торможение развития экономической глобализации, но и поиск новых форм единения людей и государств на планете. Противодействие современному глобализму может быть только таким же глобальным, как это ни парадоксально, что превращается в некую форму того же глобализма.

Рост антиамериканских настроений, улучшение организованности движения вызывает обеспокоенность лиц, определяющих теорию и практику глобализации, в частности, политолога Зб. Бжезинского: «В период, когда стало модно считать, что век идеологий закончился, антиглобализация, сплавляя в единое целое марксистский экономический детерминизм, христианский гуманизм и тревогу о состоянии окружающей среды, подогреваемая сознанием глобального неравенства и обыкновенной завистью, имеет шансы стать цельной и глобально привлекательной антиамериканской доктриной. Если это случится, то контркредо может превратиться в мощное орудие для всемирной мобилизации масс. В какой-то момент оно может стать объединяющей идеологической платформой для создания коалиции не только различных политических течений, но и государств, которые объединятся для противодействия американской гегемонии»³¹.

31

См.: window.edu.ru/library/pdf2txt/...

Схема 1

ГЛОБАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ СОВРЕМЕННОСТИ		
Проблемы взаимоотношений общества и личности	Проблемы сферы международных отношений	Проблемы взаимодействия общества и природы
Демографическая проблема	Проблема войны и мира	Проблемы взаимодействия общества и природы
Борьба с голодом и недоеданием	Этнополитическая проблема международных отношений	Экологическая проблема
Преодоление негативных последствий научно-технического прогресса	Проблема преодоления экономической отсталости развивающихся государств	Энергетическая проблема
Ликвидация опасных болезней	Проблемы мирного освоения Космоса и богатств Мирового океана	Сырьевая проблема
Защита духовной среды и сохранение культурного многообразия человечества	Проблемы компьютеризации	Климатическая проблема
	Защита индивида от глобального тотального контроля и манипуляции	Проблемы терроризма
		Проблемы употребления генетически модифицированных продуктов

Беспокойство мировой научной и управленческой элиты можно понять, мировое сообщество не хочет подчиняться американскому диктату, подводя человечество к русскому, ведическому типу управления и жизни, когда чётко учитываются интересы не только отдельных акторов мирового экономического процесса, но и его синергетический потенциал.

Общим выводом является то, что глобализация носит характер как объективного так и субъективного процессов, в которых необходимо учитывать баланс сил и гармонию интересов для сохранения человека и человечества как вида разумного. Глобальная экономка должна носить творческий характер направленный на развитие природных созидатель-



ных возможностей человека. В противном случае, планете грозит, что вообще на ней снова может снова возродиться Земля придётся пережить очередную катастрофу, и нет гарантии жизни.

Список литературы

1. Альтерглобализм и антиглобалистские движения в современном мире: антология. М.: ИНИОН РАН, 2006. – 152 с.
2. Бжезинский З. Выбор. Мировое господство или глобальное лидерство. Пер. с англ. М.: Международные отношения, 2005. – 288 с.
3. Бузгалин А. В., Колганов А. И. ГЛОБАЛЬНЫЙ КАПИТАЛ. (В 2-х томах). Т. 2: Теория: Глобальная гегемония капитала и её пределы. «КАПИТАЛ» RE-LOADED. Серия: Библиотека журнала “Альтернативы”. М.: Издательская группа URSS. 2015. – 912 с.
4. Волков А. Е. Социально-экономические противоречия глобализации как основа антиглобализма: монография / А. Е. Волков. Москва: МАКС Пресс, 2007. – 127 с.
5. Глобализация и современная Россия [Текст]: монография / [В. Ю. Бельский и др.]; под ред. В. Ю. Бельского, А. И. Сацуты. Москва: ЮНИТИ, 2014. – 135 с.
6. Глобализация. Общество. Личность [Текст]: монография / [Г. Цитен и др.]; под общ. ред. И. В. Ершовой; Мин-во образования и науки Российской Федерации, Федеральное гос. авт. образовательное учреждение высш. проф. образования “Северный (Арктический) федеральный ун-т им. М. В. Ломоносова”. Архангельск: ИД САФУ, 2014. – 192 с.
7. Делягин М. Драйв человечества. Глобализация и мировой кризис. М.: Издательство: Вече, 2008. – 528 с.
8. Денчев К. Д. Феномен антиглобализма: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению подготовки “Политология” / Камен Денчев. Москва: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2005 – 218 с.
9. Иванов И. С. Внешняя политика в эпоху глобализации. М.: Издательство: ОлмаМедиаГрупп, 2011. – 288 с.
10. Клеман К. Антиглобалистское движение и его перспективы в России / К. Клеман, О. В. Шеин // ЭКО. 2002. – № 12. – С. 41-53.
11. Куда движется век глобализации? [Текст]: сборник статей / Российская экологическая акад. (РЭА), Российское философское о-во (РФО), Волгоградский центр социальных исслед. под ред. А. Н. Чумакова и Л. Е. Гринина. Волгоград: Учитель, 2014. – 400 с.
12. Лобейко Ю. А. Глобализация и образование [Текст]: (профессиональная переподготовка): учебное пособие / Ю. А. Лобейко, В. Н. Гончаров, О. Ю. Колосова. Москва: Илекса, 2014. – 133 с.
13. Рудакова Е. Н. Сущность образовательной политики Российского государства в условиях глобализации. Вестник МГОУ. Серия История и политические науки. 2013. № 1. – С.84-87.
14. Руденко М. Н. Процессы глобализации и антиглобализм в современном мире: уч. пособ. / М. Н. Руденко, З. Ю. Руденко; Астраханский гос. технический ун-т. Астрахань: Изд-во АГТУ, 2009. – 147 с.
15. Сентябрьев А. Антиглобализм – настоящее и будущее // Обозреватель. – 2007. – №8. – С. 23-25.
16. Смитиенко Б. М. Противоречия глобализации мировой экономики. Современный антиглобализм и альтерглобализм: монография / Б. М. Смитиенко, Т. А. Кузнецова. М.: Моск. гос. ун-т печати, 2005: ИПК МГУП. – 130 с.
17. Стиглиц Джозеф Юджин. Глобализация: тревожные тенденции / Джозеф Стиглиц; [Пер. с англ. Г. Г. Пирогова] Электронный ресурс. М.: Мысль: Нац. обществ. - науч. фонд, 2003 (1-я Обр. тип.)
18. Хабриева Т. Я. Глобализация и интеграционные процессы в Азиатско-Тихоокеанском регионе [Текст] = Globalization and integration processes in the Asian-Pacific region: правовое и экономическое исследование / Ин-т закон-ва и ср-го права при Правительстве РФ; под ред. Т. Я. Хабриевой. Globalization and integration processes in the Asian-Pacific region. Москва: ИНФРА – М, 2014. – 331 с.
19. Чигишева, О. П. Глобальное измерение современной науке и образованию [Текст]: сборник трудов III научно-практической конференции / Международный исслед. центр “Научное сотрудничество”; под науч. ред. О. П. Чигишевой. Ростов-на-Дону: Научное сотрудничество, 2014. – 141 с.



УДК 336

Александр Соломатин³²

Alexander Solomatin

РАЗВИТИЕ РЫНКА ЦЕННЫХ БУМАГ КАК УСЛОВИЕ УСТОЙЧИВОГО РОСТА РЕАЛЬНОГО СЕКТОРА ЭКОНОМИКИ РФ

DEVELOPMENT OF THE SECURITIES MARKET AS A CONDITION OF SUSTAINABLE GROWTH REAL SECTOR OF ECONOMY OF THE RUSSIAN FEDERATION

Аннотация. В статье рассматривается взаимосвязь развития рынка ценных бумаг и устойчивого роста реального сектора экономики РФ. Предложены механизмы модернизации инфраструктуры рынка ценных бумаг, а так же пути повышения инвестиционной привлекательности экономики России в условиях нарастания кризисных явлений и санкций.

Ключевые слова: рынок ценных бумаг, инвестирование, акция, развитие, экономика.

Abstract. The article discusses the relationship of the development of securities market and sustainable growth of the real sector of the Russian economy. Proposed mechanisms of modernization of the infrastructure of the securities market, as well as ways of increasing the investment attractiveness of the Russian economy in the conditions of increase in the crisis and sanctions.

Key words: globalization, humanity, the world economy, anti-globalism, finance, raw materials, independence, industry, natural resources, capital.

Keywords: securities market, investment, stock, development, economy.

Ссылка на статью: Соломатин А. В. Развитие рынка ценных бумаг как условие устойчивого роста реального сектора экономики РФ // Вестник Московской международной высшей школы бизнеса (МИРБИС). – 2015. – №3. С. 51-53. – Библиогр.: с. 53 (5 назв.).

³² Соломатин Александр Васильевич, канд. экон. наук, проректор по научной работе, Негосударственное образовательное учреждение «Московская международная высшая школа бизнеса «МИРБИС» (Институт) (Москва, Россия), E-mail: avs@mirbis.ru

Solomatin Alexander V., PhD, Vice Rector for Research, Moscow International Higher Business School MIRBIS (Institute) (Moscow, Russia).

В настоящее время в России завершается формирование собственной структуры рынка ценных бумаг, которая имеет возможность вобрать в себя всё самое лучшее, что уже есть в мире. Эта структура должна эффективно вобрать в себя всё самое необходимое, начиная от электронных систем торговли применяющихся за рубежом, которые постепенно приходят на наш рынок, и заканчивая элементами инфраструктуры и законодательного регулирования. Всё это призвано обеспечить интеграцию (совместимость) российского фондового рынка с зарубежными рынками.

Наличие развитого рынка ценных бумаг необходимо для модернизации отечественной экономики, а также для ускорения процессов импортозамещения. Для этого необходимо полностью реформировать инфраструктуру первичного рынка ценных бумаг, существенно снизить уровень рисков на фондовом рынке, обеспечить финансовую устойчивость его инструментов. Основной функцией российского рынка ценных бумаг должно стать привлечение инвестиционных ресурсов в реальный сектор экономики вместо обслуживания спекулятивной функции выполняемой им сейчас. Задачей предлагаемых изменений является стремление сделать основным источником инвестиций инвестиции, привлечённые на внутреннем, а не на внешнем рынке, это вызвано необходимостью сохранить финансовую независимость государства, а также обусловлено санкционной политикой со сторо-

ны зарубежных партнеров. Под финансовой независимостью государства понимается такая финансовая система, которая может обеспечить доступ эмитентов (в лице субъектов реального сектора) к заемному финансированию, а инвесторов к инвестиционным инструментам на условиях, устанавливаемых на внутреннем рынке страны, а не за рубежом. Для достижения поставленных целей необходимо выполнение ряда условий. Основным условием достижения поставленных целей является создание благоприятного инвестиционного климата в России в условиях нарастающего экономического кризиса и повышения санкционного давления на экономику страны. Под этим, прежде всего, понимается сбалансированное законодательство, а так же предсказуемость его регулирования.

Важным направлением является реформирование системы налогового законодательства в целях повышения привлекательности активов российских компаний для вложения инвестиционных ресурсов долгосрочных институциональных инвесторов. По существующему налоговому законодательству, российским компаниям невыгодно инвестировать средства в ценные бумаги, выплачивать дивиденды и, наоборот, выгодно массовое занижение прибылей и доходов и искусственная убыточность. Предлагаемая политика налогового стимулирования инвестиций должна не только предусматривать сокращение ставок налога, но и полностью отмену



налогов по дивидендам и другим доходам, получаемым от ценных бумаг, выпущенных предприятиями стратегически важных отраслей или групп бизнеса, таких как телекоммуникации, нанотехнологии, аграрный сектор, отдельно следует предусмотреть ряд льгот для предприятий, принимающих активное участие в процессе импортозамещения [1].

Поддержка предприятий реального сектора при размещении акций на внутреннем рынке предполагает снижение транзакционных издержек эмитентов, в том числе при проведении первичного публичного размещения акций. Так же будет способствовать возврату отечественных компаний на внутренний рынок законодательное закрепление такой радикальной меры как обязательное размещение акций на фондовых биржах РФ, для акционерных обществ находящихся на территории РФ и собственные средства которых превышают 10 млн долларов;

В настоящее время в России отсутствует сегмент рынка ценных бумаг для компаний с малой капитализацией, вследствие чего для развития экономики страны необходимо предоставить государственную поддержку для малых предприятий наиболее значимых секторов экономики, а так же венчурных компаний в таких сферах как: научно-техническая и информационная, причём не только путём государственного финансирования, но и обеспечивая создание системы информации о молодых компаниях, упрощая порядок эмиссии, поощряя и облегчая выход их ценных бумаг на фондовый рынок. Одним из инструментов привлечения инвестиционного капитала может стать создание специального биржевого рынка внутри страны (подобный рынок существует в рамках секции Alternative investment market Лондонской фондовой биржи) или сектора для торгов акциями малых и средних быстро растущих компаний в системе Московской биржи, который может быть создан на основе уже существующего сегмента RTS Board, для которых могут быть введены не только облегченные требования листинга, но и более строгие требования в части защите прав инвесторов, прежде всего за счёт повышения степени информационной открытости. Приобретение акций в данном сегменте целесообразно разрешить только «квалифицированным инвесторам».

Основная цель в ближайшие годы – укрепить участие внутренних инвесторов в формировании стоимости ценных бумаг и использовании средств, привлеченных через фондовый рынок, для инвестиций в реальный сектор.

В условиях экономического кризиса и санкций, необходимо радикальное снижение количества спекулятивных иностранных инвесторов, для этого целесообразно ввести запрет на выражение стоимости ценных бумаг в валютном эквиваленте. Кроме стимулирования спроса со стороны инвесторов и предложения со стороны эмитентов, так же необходимым является развитие новых инструментов инвестирования и поощрение финансовых инноваций. Российский рынок ценных бумаг отстает от развитых стран по уровню развития инновационных инструментов, процессов и технологий [2].

Инновационным сегментом для российского фондового рынка может стать сектор ипотечных ценных бумаг со сроком обращения более 10 лет включённый в систему Московской биржи, что позволит получить доступ к нему наибольшего

количества инвесторов. Стоит заметить, что средства пенсионного фонда могут быть эффективно использованы для развития рынка ипотечного кредитования.

Не менее перспективным инструментом развития отечественного рынка ценных бумаг являются государственные облигации под целевые инвестиционные проекты, которые широко используются в международной практике. Привлекательность данного инструмента будет обуславливаться проведением разносторонней экспертизы инвестиционного проекта перед принятием решения об эмиссии облигаций, наличие жесткого государственного контроля над выполнением проекта обеспечит строго целевое расходование средств, доходность по облигациям получается несколько выше доходности базовых краткосрочных государственных обязательств. Данный инструмент, в условиях падения объемов иностранных инвестиций, может стать эффективным средством поддержки реального сектора экономики.

Ещё одним источником инвестиций должен стать пенсионный фонд. Пенсионный фонд как источник инвестиций эффективно работает в большинстве стран с развитым фондовым рынком. В процессе пенсионной реформы следует разрешить Пенсионному фонду Российской Федерации, инвестировать в ценные бумаги наиболее надёжных российских предприятий реального сектора экономики. Как для отечественного рынка ценных бумаг, так и для реального сектора экономики поступление такого количества инвестиционных ресурсов в виде средств пенсионного фонда стало бы сильным толчком для качественного развития и преодоления нарастающих кризисных явлений. Воздействие инвестиционной политики пенсионных фондов на развитие финансовой системы связано еще и с тем, что они носят долгосрочный характер, а наличие таких долгосрочных инвесторов крайне важно для развития и стабилизации отечественной экономики. Это позволяет заместить значительную часть внешних заимствований и сделает возможным инвестирование долгосрочных проектов.

Кроме перечисленных мер целесообразно осуществлять информационную и образовательную поддержку инвестиций в реальный сектор через рынок ценных бумаг. Для этого нужна разработка и реализация федеральной целевой программы по образовательной поддержке инвесторов. Образование послужит росту числа инвесторов на рынке ценных бумаг, поскольку понимание механизмов функционирования рынка ценных бумаг потенциальными инвесторами – необходимое условие развития самого рынка ценных бумаг.

Не меньшее значение для развития фондового рынка играет макроэкономическая политика государства. Стимулирование привлечения инвестиционных ресурсов в реальный сектор экономики предполагает налоговые льготы по доходам от инвестиций, а так же предоставление коммерческим банкам целевых кредитов Центральным Банком РФ [3]. По нашему мнению, рычагом, запускающим механизм экономического роста и повышения капитализации рынка ценных бумаг, являются инвестиционные программы государства. Для построения эффективной национальной финансовой системы, сегментом которой является рынок ценных бумаг, необходимо создание условий для её формирования, это до-



стигается за счёт продуманной экономической политики государства, нацеленной на достижение экономического роста. Она должна включать в себя следующие аспекты:

- меры по борьбе с коррупцией
- антимонопольную политику
- эффективную реформу естественных монополий
- стимулирование наукоемких отраслей
- ослабление зависимости экономики от динамики цен на нефть

Предложенная программа мер реформирования отечественного рынка ценных бумаг – его перенаправление в сторону региональных (внутренних) инвесторов, развитие

инфраструктуры рынка ценных бумаг – позволит увеличить объем инвестиционных ресурсов привлекаемых в реальный сектор экономики, существенно усилить вовлечение в инвестиционный процесс средств населения, так же увеличится количество IPO небольших региональных компаний на российском рынке ценных бумаг, за счёт чего возрастет количество инструментов. Существенно сократятся совокупные потери инвесторов от нарушения их прав и законных интересов. Данные меры позволят в сжатые сроки наладить механизм трансформации сбережений в инвестиции и повысить конкурентоспособность российского рынка ценных бумаг.

Список литературы

1. Соломатин А. В. Совершенствование взаимодействия инфраструктурных элементов фондового рынка, как основной фактор развития финансового сектора рыночной экономики. Инновации и инвестиции. 2009. № 4. С. 90-93.
2. Соломатин А. В. Фондовый рынок России, как источник реальных инвестиций. Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Государственный университет управления. Москва, 2010.
3. Лапыгин Ю. Н. Инвестиционная политика. М.: «КНОРУС». 2005 г.
4. Соломатин А. В. Влияние рынка ценных бумаг на функционирование реального сектора экономики. Вестник Университета (Государственный университет управления). 2012. № 19. С. 192-194.
5. Уколов В. Ф. Постмодернизм в управлении развитием территории. // Вестник университета (Государственный университет управления). 2012. №15.



ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

УДК 371.3 + 808.2

Татьяна Зиновьева¹
*Tatyana Zinovieva***ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ГОТОВНОСТЬ СОВРЕМЕННОГО ПЕДАГОГА
К РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММ СОЦИАЛЬНОЙ АДАПТАЦИИ ДЕТЕЙ МИГРАНТОВ
В СТОЛИЧНОМ РЕГИОНЕ СРЕДСТВАМИ ОБРАЗОВАНИЯ****PROFESSIONAL READINESS OF MODERN TEACHERS TO IMPLEMENT EDUCATIONAL
SOCIALISATION PROGRAMMES IN THE CAPITAL REGION SET UP FOR CHILDREN
OF MIGRANTS**

Аннотация. В статье раскрывается содержание профессиональной готовности современного педагога к реализации программ социальной адаптации детей мигрантов в столичном регионе средствами образования. Особое внимание автор уделяет этнокультурной и коммуникативной составляющим профессиональной компетентности педагога, его готовности к обучению детей мигрантов русскому языку и русской культуре в условиях поликультурной образовательной среды.

Ключевые слова: дети мигрантов, социальная адаптация, поликультурная школа, «человек культуры», профессиональная компетентность педагога, этнокультурная компетентность, коммуникативная компетентность, русский язык как неродной, комплексная система обучения.

Abstract. In this article the content of modern teachers' professional readiness to implement educational socialization programs in the capital region set up for children of migrants is described. The author pays much attention to the ethno-cultural and communicative constituents of the teachers' professional competence and to their readiness to teach children of migrants the Russian language and the Russian culture in the conditions of the environment being multicultural.

Key words: children of migrants, socialization, multicultural school, "representative of the particular culture", teacher's professional competence, ethno-cultural competence, communicative competence, the Russian language as a non-native one, integrated system of training.

Ссылка на статью: Зиновьева Т. И. Профессиональная готовность современного педагога к реализации программ социальной адаптации детей мигрантов в столичном регионе средствами образования // Вестник Вестник Московской международной высшей школы бизнеса (МИРБИС). – 2015. – №3. С. 54-61. – Библиогр.: 61 с. (18 назв.).

¹ **Зиновьева Татьяна Ивановна**, кандидат педагогических наук, доцент, профессор кафедры филологических дисциплин и методики их преподавания в начальной школе Института педагогики и психологии образования ГБОУ ВО «Московский городской педагогический университет» (МГПУ) (Москва, Россия), E-mail: Zti_111@mail.ru

ZinovievaTatyana, PhD, associate professor, professor of Moscow State Pedagogical University (Moscow, Russia).

Современной России свойственны миграционные процессы, порождающие проблемы социальной адаптации мигрантов, их культурной интеграции в городское сообщество. В публикациях ученых (социологов, педагогов, психологов и др.), политиков, общественных деятелей все острее ставятся вопросы о необходимости принятия особых мер, способных предупредить нежелательные последствия (например, нарастания в обществе ксенофобских тенденций и реакции на них мигрантов) изменения касающейся мигрантов демографической ситуации. Предлагаются следующие меры: анализ положительного опыта образовательной деятельности с детьми мигрантов; изучение прогнозов демографической ситуации; обеспечение адекватного взаимодействия представителей власти, организаторов образовательного процесса, представителей диаспор; определение мер по социализации детей мигрантов средствами образования [6; 9; 18].

Значение образования для решения задачи гармонизации социально-культурной ситуации многонационального регио-

на трудно переоценить. Получение образования является законным правом каждого гражданина, не зависит от расы, национальности, религии, социального класса, наличия регистрации. Образование является уникальным механизмом сохранения и передачи культуры из поколения в поколение, приобщения мигрантов к русской культуре как культуре страны проживания.

Исследователи единодушны в отношении определения мер социализации мигрантов. В качестве необходимой меры предлагается обучение мигрантов русскому языку (Л. В. Ассурирова, Е. В. Ситникова, Е. В. Л. С. Трегубова, Л. В. Хаймович и др.), их ознакомление с русской культурой (Т. И. Бакланова, М. Г. Кайтаджян, Э. И. Медведь, Н. А. Опарина и др.) [3].

Государственная миграционная политика Российской Федерации содержит ориентиры на обеспечение реализации функции русского языка как государственного языка РФ, предусматривает формирование конструктивного взаимодействия между мигрантами и принимающим сообществом.

В основополагающих нормативных документах сделаны установки на формирование у мигрантов и принимающего сообщества навыков межкультурного общения, умений противодействия ксенофобии, национальной нетерпимости; данная проблема представлена в статусе государственной задачи обучения русскому языку мигрантов, их детей.

Федеральная целевая программа «Русский язык» (до 2015 года), Федеральный Закон РФ «О государственном языке Российской Федерации» содержат установки на создание предпосылок для бесконфликтного функционирования русского языка в поликультурной среде, на обеспечение обучения русскому языку на базе инновационных образовательных технологий, нового поколения учебников. При этом следует подчеркнуть, что в «Концепции социально-экономического развития России до 2020 года», в разделе «Образование» возможность получения качественного образования позиционируется как важнейшая жизненная ценность граждан, решающий фактор социальной справедливости и политической стабильности государства.

В Федеральном государственном образовательном стандарте начального общего образования названы следующие предметные результаты обучения русскому языку: формирование первоначальных представлений о единстве и многообразии языкового и культурного пространства России, о языке как основе национального самосознания; понимание обучающимися того, что язык представляет собой явление национальной культуры и основное средство человеческого общения, осознание значения русского языка как государственного языка РФ, языка межнационального общения [15: с. 171].

Решение названных задач, достижение установок нормативных документов в условиях мегаполиса представляет значительные трудности. Особенную остроту проблема обучения мигрантов русскому языку приобрела сегодня в Москве, где

численность постоянного населения, по разным источникам, достигает 13-15 миллионов человек.

Проблема обучения мигрантов русскому языку нашла отражение в Государственной программе города Москвы на среднесрочный период (2012-2016 гг.) «Столичное образование – 6». В качестве основного результата реализации данной программы названо предоставление гражданам РФ из других регионов РФ (мигрантам) возможности изучения русского языка как неродного, освоения культуры и образа жизни города Москвы. Условием решения задач обучения мигрантов русскому языку, их социальной адаптации и культурной интеграции в городское сообщество является принятие мер по совершенствованию системы подготовки педагогических кадров.

Преподаватели кафедры филологических дисциплин и методики их преподавания в начальной школе Института педагогики и психологии образования ГБОУ ВО «Московский городской педагогический университет» в 2013-2015 гг. приняли участие в работе по реализации программы «Столичное образование – 6» в рамках мероприятия «Создание системы освоения детьми мигрантов русского языка, их социальной и культурной интеграции в городское общество средствами образования».

Исследование поликультурного состава общеобразовательных учреждений было проведено в 2014-2015 учебном году в 48 школах 9 административных округов г. Москвы [5]. Оказалось, что, что современная ситуация в образовательной среде столичного региона характеризуется культурно-языковым многообразием: в подавляющем большинстве школ обучаются представители различных этносов, культур, конфессий. В третьей части школ дети мигрантов составляют более 25% от общего количества учеников класса. При этом учениками одного класса могут являться дети более 10 разных национальностей, для которых русский язык не является родным; кроме того, имеют место случаи, когда дети, для которых русский язык родной, оказываются в меньшинстве. Таким образом, поликультурная среда современной московской школы имеет «мозаичный» характер, «составлена» языками и культурами разных этносов, что, безусловно, создает значительные трудности и преподавания русского языка учителем, и усвоения его учащимися [5; 9].

Интерес представляет **позиция практикующих педагогов**, которые в большинстве своем обнаруживают понимание важности и необходимости проведения специальной целенаправленной работы в направлении обучения детей мигрантов русскому языку, их социальной адаптации. Однако заслуживает внимания и анализа «особое мнение» отдельных учителей, имеющих значительный опыт работы в поликультурной школе. Во-первых, было высказано сомнение относительно продуктивности работы с детьми мигрантов, с их родителями на том основании, что большая часть детей мигрантов, завершив обучение в начальной школе, возвра-



щается (увозится родителями) на родину. Заметим, что факт изменения контингента детей мигрантов подтверждается выявленной нами значительной разницей между количеством детей мигрантов в начальной школе и в средней и старшей школе. Во-вторых, было указано на многократное изменение контингента детей мигрантов в течение учебного года: одни дети, уже достаточно хорошо освоившие русский язык, вслед за родителями, уезжают из России; другие, не владеющие русским языком в должной мере, приезжают, включаются в образовательный процесс. Такая активность миграционных процессов, в которые вовлечены дети мигрантов, негативно сказывается на изменении языковой среды, придает ей черту нестабильности, усложняет задачу решения проблемы обучения учащихся-инофонов русскому языку, создает трудности и в обучении русскому языку детей, для которых он является родным. В-третьих, ссылаясь на опыт общения с родителями учащихся-инофонов, учителя отмечают, что в среде взрослых мигрантов русский язык весьма значим, поскольку владение титульным языком обеспечивает им успешную социальную адаптацию в стране проживания, открывает доступ к профессиональной карьере, что необходимо для последующей жизни в России. Однако не все родители могут привить своим детям такое же отношение к языку страны проживания, не все помогают в усвоении русского языка. Например, как правило, дети мигрантов, вслед за своими взрослыми родственниками, в семье говорят исключительно на родном языке, в школе же эти дети должны говорить только на русском языке. При этом оказалось, что педагоги, высказывая критические замечания в адрес родителей учащихся-инофонов, сами не стремятся вовлекать в процесс обучения детей мигрантов русскому языку их близких родственников, поскольку «на это нет ни времени, ни пособий, ни сил» [5: с. 71-77].

Нам представляется, что совокупное «особое мнение» педагогов является свидетельством осознания ими сложности проблемы обучения детей мигрантов русскому языку и одновременно недостаточной собственной компетентности в данной области.

Между тем именно от уровня **профессиональной компетентности педагога** и зависит успех решения обучения детей мигрантов русскому языку, их социальной адаптации, культурной интеграции в городское сообщество. В последние десятилетия появились публикации (С. П. Анзорова, Н. М. Ахмерова, И. В. Гавриш, И. П. Лысакова, В. В. Мирошников, Т. А. Шутова, Е. Н. Черкураева и др.), в которых получили освещение вопросы готовности педагога к ведению образовательного процесса в полиэтнической школе. Среди них такие: каковы составляющие соответствующей готовности? Достаточно ли учителю владеть традиционным, классическим набором профессиональных компетенций: педагогической, психологической, коммуникативной, собственно предметной? Каковы специальные компетенции начальных классов в области осуществления образования, в том числе

обучения русскому языку в условиях культурно-языкового многообразия?

Отвечая на эти вопросы, особое внимание исследователи уделяют проблеме «достраивания» этнокультурного компонента профессиональной компетентности педагога, работающего в условиях культурно-языкового многообразия [2; 3; 6; 18].

Этнокультурная компетентность учителя рассматривается как составляющая профессиональной компетентности, как интегративное качество педагога, характеризующееся единством мировоззренческой, коммуникативной, психолого-педагогической, социокультурной компетенций [2].

Специалисты (Н. М. Ахмерова, И. В. Гавриш, В. И. Матис, Е. Н. Черкураева и др.) единодушны относительно выделения базового элемента этнокультурной компетентности, коим признано ясное понимание педагогом собственной этнокультурной идентичности, осознание сущности понятия «культура» и множества способов ее проявления [1; 2].

Чрезвычайно важной составляющей готовности педагога к решению образовательных задач в поликультурной школе является сформированность адекватного самосознания. Нам близки взгляды А. А. Леонтьева, В. Д. Шадрикова, которые характеризуют самосознание гражданина современной поликультурной России как единство трех начал. Во-первых, это чувство принадлежности к своему этносу, своему народу, любовь и уважение к национальным традициям, стремление владеть своим национальным языком и национальной культурой. Во-вторых, это чувство принадлежности к многонациональному российскому обществу, национальный патриотизм. Наконец, это чувство принадлежности к мировому (и европейскому как его части) сообществу, чувство ответственности не только за судьбы своего народа и своей многонациональной страны, но и всего мира [7: с. 519]. Сказанное относится к самосознанию самого педагога и той деятельности, которую он обязан вести в отношении формирования самосознания учащихся поликультурного класса.

Значимым компонентом профессиональной готовности к педагогической деятельности в поликультурной среде является отношение учителя к явлению, именуемому культурным многообразием, которое, как общепризнанное богатство, ни в коем случае не должно потеряться под нарастающим влиянием унифицирующих процессов. Сохранение культурно-языкового многообразия среды возможно только в том случае, если его представители, в том числе учителя, во-первых, осознают необходимость сохранения национальной идентичности всех культур, во-вторых, понимают потребность и острую необходимость достижения определенного уровня унификации ее своеобразия в контексте интенсификации процессов межкультурного взаимодействия. Важно расценивать культурное многообразие не как препятствие, а как положительный момент, способный обогатить учащихся интеллектуально и эмоционально, помочь приобрести новый жизненный опыт [2].



Педагог должен быть подготовлен к толерантному восприятию проявлений социокультурной инаковости (языка, системы нравственных ценностей, этикетных норм, особенностей национального характера, своеобразия быта и др.). Будучи фасилитатором, учитель поликультурного класса понимает, принимает стремление каждого ребенка, во-первых, к сохранению своей непохожести, во-вторых, к отысканию стабильных ориентиров установления взаимодействия с носителями иной культуры. Эта позиция социальной толерантности позволяет учителю в условиях культурно-языкового многообразия испытывать именно позитивные чувства, выстраивать конструктивные межличностные отношения с учащимися и их родителями. Следует подчеркнуть, что в ситуации социокультурной инаковости психологические факторы едины для всего человечества, поэтому они выступают в качестве базовых факторов.

Особый компонент профессиональной готовности педагога к осуществлению образовательного процесса в поликультурной среде – **коммуникативная компетентность** как совокупность компетенций в области вербальных и невербальных средств адекватного восприятия и отражения действительности в различных ситуациях поликультурного общения. Составляющими коммуникативной компетентности педагога являются: владение риторическими знаниями о сути, нормах общения, о требованиях к речевому поведению в различных коммуникативно-речевых ситуациях; владение коммуникативно-речевыми умениями; осознание специфики педагогического общения, особенностей коммуникативно-речевых ситуаций, характерных для деятельности учителя; наличие опыта анализа и создания профессионально значимых типов высказываний; способность применять полученные знания и умения в новых, постоянно меняющихся условиях, способной искать и находить собственное решение многообразных профессиональных задач; осознание сути речевого идеала как компонента культуры и педагогического идеала как образа педагогического общения [11: с. 326].

Педагог поликультурной школы решает **проблему определения основной направленности воспитательного процесса**: следует ли сосредоточить педагогические усилия на работе в области обеспечения осознания учащимися необходимости сохранения своей национальной идентичности? Однако, возможно, учет факта интенсификации процессов межкультурного взаимодействия в столичном регионе выдвигает на первый план задачу достижения допустимого уровня унификации ее своеобразия?

Мы убеждены, что первой задачей и основным направлением профессиональной деятельности учителя поликультурного класса является воспитание каждого ученика как «человека культуры» (термин Е. В. Бондаревской). В рамках этой педагогической концепции воспитание рассматривается как процесс педагогической помощи ребенку в становлении его субъектности, которая обеспечивает единство и меру свобо-

ды, гуманности, духовности и жизнотворчества, воплощающихся в личностном образе ребенка [14: с. 171].

Воспитатель человека культуры должен знать, каковы параметры такой личности. Е. В. Бондаревская отмечает: это личность свободная, способная к саморегуляции, имеющая высокий уровень самосознания, самодисциплины, независимости суждений и уважения к мнению других, ответственности за принятые собственные решения. Это личность гуманная, не способная причинить вред ни людям, ни природе, ни себе. Это личность духовная, имеющая потребности в познании, красоте, общении, творчестве, поиске идеала. Наконец, это личность творческая и адаптивная, усвоившая алгоритмы поведения, обладающая готовностью к их преобразованию в соответствии с изменяющимися условиями.

Педагог должен хорошо представлять планируемый результат работы по воспитанию в ученике полиэтнического класса «человека культуры». Результатом становится гармоничное сосуществование представителей разных культур: со стороны школьников – носителей русской культуры – стремление помочь сверстникам в освоении учебного и культурного пространства родного языка, литературы, истории. Со стороны школьников – носителей другой культуры – желание познать новую для них языковую жизнь, литературное богатство, окружающие реалии, памятники. Обоюдными должны быть интерес и понимание ценностного мира другой (иной) культуры. Учителя являют образец «человека культуры», взаимодействия, культивируя положительное отношение к ученикам, друг к другу, к памятникам прошлого, к культурному своеобразию и многообразию, способствуя ознакомлению влившихся в русскую среду учащихся с историей города, страны в целом, с архитектурными ансамблями, музеями и др.

Достижение в процессе воспитания человека культуры названных параметров возможно лишь при условии правильного отношения учителя к детству, к ребенку. Такое отношение обеспечивается соблюдением следующих педагогических принципов: принципа природосообразности, означающего отношение к ребенку как части природы, воспитание его с учетом закономерностей природного развития, половозрастных и психофизических особенностей, бережное отношение к индивидуальности ребенка; принципа культуросообразности, что означает отношение к детству как культурному феномену, субъекту жизни, способному к культурному саморазвитию и самоизменению, отношение к учителю – как к посреднику между ребенком и культурой, к образованию – как к культурному процессу, к школе – как к культурно-образовательному пространству; принципа индивидуально-личностного подхода, что предполагает отношение к ребенку как к личности, нуждающейся в педагогической поддержке, непрерывное выявление, сохранение и развитие самобытности ребенка, поддержка процессов саморазвития и самовоспитания; принципа сотрудничества, что означает объединение



целей детей и взрослых, совместную жизнедеятельность, общение, взаимопонимание, взаимопомощь [14: с. 171].

Вслед за Е. В. Бондаревской назовем аспекты целенаправленной работы по воспитанию человека культуры. Таковыми являются: аксиологический (ценностно-смысловой) – направлен на усвоение общечеловеческих ценностей, которые становятся личностными смыслами отношений человека к миру, людям, самому себе; культурологический – направлен на освоение культурологической среды (академической, оздоровительной, семейной, досуговой), развитие духовной и творческой жизни личности, освоение национальной культуры, ее возрождений и воспроизведение; жизнетворческий (событийный) – овладение способами организации и проживания жизни, способами изменения своего бытия и преобразования жизненной среды; морально-этический – направлен на накопление опыта достойного нравственного поведения, проявления милосердия, заботы, уважения, терпимости, совести, стыда; гражданский – направлен на овладение опытом гражданского поведения (общественно полезная, правовая деятельность); личностный – направлен на свободный выбор жизнедеятельности, рефлексия своих поступков, овладение способами самооценки, самокоррекции, проектирования самовоспитания, личностного развития; индивидуально-творческий – направлен на развитие способностей, креативности, самостоятельности [14: с. 173].

Сказанное свидетельствует о необходимости решения ряда проблем, назревших в подготовке педагогов для поликультурной школы. Вслед за С. П. Анзоровой, А. А. Ткачук, В. И. Дороховой, назовем требования к личности учителя, осуществляющего воспитательную деятельность в полиэтническом пространстве. Это умение и способность общаться в поликультурной школе; способность устанавливать толерантные взаимоотношения с людьми других национальностей; корректность, предусмотрительность и предупредительность, которые позволяют снизить напряжение в межкультурном педагогическом общении; педагогическое мастерство и такт, что требует непрерывного самоусовершенствования квалификации и компетентности учителя, ориентированного на работу в поликультурной школе [1; 2].

Педагог, осуществляющий обучение **детей мигрантов русскому языку** в условиях поликультурной образовательной среды, входит в зону особой ответственности – выполнение требований ФГОС НОО, где в числе предметных результатов обучения русскому языку названы: формирование первоначальных представлений о единстве и многообразии языкового и культурного пространства России, о языке как основе национального самосознания; понимание того, что язык представляет собой явление национальной культуры и основное средство человеческого общения, осознание значения русского языка как государственного языка РФ, языка межнационального общения [15].

Эффективная реализация названных требований ФГОС

НОО предполагает дополнение квалификационной характеристики педагога рядом компонентов. Среди них: осознание сущности понятий «русский язык как родной», «русский язык как неродной», «русский язык как государственный язык РФ», «русский язык как язык межнационального общения»; умение организовать процесс обучения русскому языку как диалог (полилог) носителей разных культур; умение вносить в содержание обучения русскому языку идеи, отражающие культурное многообразие мира, стран, этнических групп [1: с. 165].

В последние годы появились публикации (Н. А. Бочарова, Ю. А. Горячев, В. Ф. Захаров, И. П. Лысакова, О. Г. Розова, Т. Ю. Уша и др.), посвященные сопоставительному анализу понятий «русский язык как родной», «русский язык как неродной», «русский язык как иностранный», «русский язык для мигрантов», «русский язык как второй», «русский язык для инофонов». Терминологическое сочетание «русский язык как неродной» используется для отделения проблем обучения русскому языку мигрантов от проблем обучения русскому языку иностранцев, приехавших для знакомства с русской культурой, с русским языком. В случае с мигрантами русский язык необязательно воспринимается как чужой, он может стать психически и социально близким, если ребенок с детства живет в России. В отдельных публикациях констатируется ущербность наименования «неродной» для инофонов, овладевающих русским языком для жизни, получения образования. Специалисты отмечают, что термин «русский язык для мигрантов» называет ситуацию обучения языку детей, которые учатся в русскоязычной среде вместе с носителями русского языка в одном классе, где нередко реализуются программы, используются учебники русского языка как родного. Термин «русский язык как второй» нередко признается нейтральным в эмоциональном плане, однако неприемлемым по причине многозначности понятия «как второй»: «второй после материнского? Второй иностранный? Или как государственный, например, для татар?». Преобладает в методической науке использование термина «русский язык как неродной» для называния ситуации обучения русскому языку детей мигрантов, желающих социализироваться в российское общество. Заметим, что этот термин использован и во втором варианте «Примерной образовательной программы по русскому языку» [8; 13; 17].

Педагог, осуществляющий учебный процесс в поликультурном классе, неизменно обнаруживает недостатки классно-урочной системы обучения. Среди них: 1) невозможность учёта воздействующих на конкретного ребёнка социальных факторов; 2) невозможность реализации образовательных инноваций, направленных на всемерное развитие личности каждого ученика поликультурного класса; 3) затрудненность обеспечения творческого саморазвития ребёнка (М. В. Богуславский, И. С. Симонов, М. М. Рубинштейн и др.).

В качестве противовеса традиционному классно-урочному



подходу преподавания учебных предметов выдвигается **понятие «комплексная система обучения»** (от лат. *complexus* – связь, сочетание). В современной педагогической науке это понятие трактуется как способ построения содержания образования и организации процесса обучения на основе единого связующего стержня (М. В. Богуславский, С. В. Иванов, И. С. Симонов, К. Н. Соколов, М. М. Рубинштейн и др.). Мы считаем, что таким связующим стержнем построения содержания образования и организации процесса обучения детей мигрантов русскому языку в поликультурной школе должна стать коммуникативная компетентность учащихся.

Истоки появления комплексной системы обучения в русской школе исследователи (М. В. Богуславский, К. Н. Соколов, М. М. Рубинштейн и др.) связывают с именем великого русского педагога К. Д. Ушинского. Основоположник методической науки еще в 60-х гг. XIX в. предложил комплексную систему обучения в контексте метода объяснительного чтения. Согласно взглядам К. Д. Ушинского, направленность обучения, место и объём дисциплин определял предмет «Родной язык», темы были взяты «из семейной жизни ребёнка, окружающего быта и труда». В 70-е гг. XIX века в начальную школу стали проникать предметные уроки, зародыши интегрированного курса «мироведения». Так объяснительное чтение получило статус главного учебного предмета, несшего детям знания, влиявшего на становление их миропонимания. Названные идеи основателя методики начального обучения русскому языку К. Д. Ушинского могут быть положены в основу разработки комплексной системы обучения русскому языку детей мигрантов, их социальной адаптации.

В начальной поликультурной школе общую направленность обучения должен определять именно учебный предмет «Русский язык». При этом в рамках специального учебного пособия материал должен быть построен тематически; темы же должны быть «взяты из семейной жизни ребёнка, из окружающего быта и труда». Следует отметить, что реализация культурологического подхода на основе единого для курсов «Русский язык» и «Русская культура» лексического минимума позволяет при создании учебно-методического комплекса опираться на предложенную К. Д. Ушинским идею внедрения интегрированного по сути курса «мироведения», формирующего у детей «миропонимание». Таким образом, реализация этих идей К. Д. Ушинского при обучении русскому языку детей мигрантов позволяет эффективно формировать у них вторую языковую картину мира как «совокупность представлений о мире, как определённый способ его восприятия».

В конце XX века комплексная система обучения приобретает интегративный характер, реализуется в виде метапредметов. При разработке комплексной системы обучения детей мигрантов русскому языку целесообразно реализовать идею интегративного подхода в обучении, что определяет перечень базовых понятий: «интеграция», «принцип интеграции», «интегративный подход». Под интеграцией в педагогическом

процессе исследователи понимают одну из сторон процесса развития, связанную с объединением в целое ранее разрозненных частей. Сущность процесса интеграции состоит в качественных преобразованиях внутри каждого элемента, входящего в систему. Принцип интеграции предполагает взаимосвязь всех компонентов процесса обучения, всех элементов системы, связь между системами; данный принцип является ведущим при разработке целеполагания, определения содержания обучения, его форм и методов. Интегративный подход означает реализацию принципа интеграции в любом компоненте педагогического процесса, обеспечивает целостность и системность педагогического процесса.

Педагог должен быть готов к разработке оригинальной комплексной системы обучения детей мигрантов русскому языку, их социальной адаптации, которая, во-первых, учитывает конкретные условия поликультурной школы, во-вторых, реализует общие положения. Представим эти **общие положения разработки комплексной системы**.

Первое. В комплексной системе обучения детей мигрантов русскому языку, их социальной адаптации в условиях поликультурной начальной школы города Москвы в единое целое объединены ранее разрозненные, либо не имеющие в настоящее время истинно органичных связей, процессы. Таковыми являются: а) процесс обучения детей мигрантов русскому языку и процесс обучения русской культуре на основе их взаимозависимости и взаимодополняемости; б) процесс осуществления образовательного процесса, во-первых, на уроках русского языка; во-вторых, во внеурочной деятельности в области русской культуры в рамках факультатива, в рамках системы внеурочных мероприятий; в) процесс обучения русскому языку и русской культуре самих детей мигрантов и процесс вовлечения в обучение их родителей (самих мигрантов); г) процесс осуществления образовательного процесса в групповых формах работы (общешкольные мероприятия, работа в классе, в малой группе, в паре) и в форме индивидуальной работы; д) процессы очного и дистанционного обучения.

Второе. Процесс интегрированного обучения детей мигрантов русскому языку и обучения русской культуре проходит в рамках двух подсистем: во-первых, в рамках традиционной урочной системы; во-вторых, в рамках системы внеурочной деятельности.

Третье. Сущность интеграции содержания обучения детей мигрантов русскому языку и обучения русской культуре состоит в качественных преобразованиях содержания внутри каждого элемента, входящего в систему, каждой подсистемы: а) в обучении русскому языку максимально реализуется культурологический подход; б) в обучении русской культуре максимально использован лексический минимум, разработанный авторами учебно-методического комплекса по русскому языку.

Четвертое. Принцип интеграции предполагает взаимос-



вязь всех компонентов процесса обучения детей мигрантов русскому языку, всех элементов комплексной системы, связь между двумя основными подсистемами. Это ведущий принцип разработки целеполагания, определения содержания обучения, его форм, технологий как совокупности используемых в образовательном процессе методов, способов, приемов, позволяющих эффективно решать поставленные задачи.

Представим **концептуальные основы разработки подсистем комплексной системы обучения** русскому языку детей мигрантов в условиях поликультурной школы с эффектом для их социальной адаптации и этнокультурной интеграции в городское сообщество.

Первую подсистему комплексной системы обучения детей мигрантов русскому языку, их социальной адаптации составляет собственно обучение русскому языку, ориентированное на формирование у детей мигрантов представлений о русском языке как явлении национальной культуры, как основном средстве общения людей, на осознание ими значения русского языка как государственного языка РФ, как языка межнационального общения. По замыслу авторов учебно-методического комплекса «В мире русского языка» (Л. В. Ассуирова, Л. С. Трегубова, Л. В. Хаймович), предназначенного для обучения детей мигрантов русскому языку, данный курс должен иметь концентрическое строение, быть построен по тематическому принципу. Это предполагает работу над одними и теми же темами на каждом уровне речевого развития (произносительном, лексическом, синтаксическом, уровне текста) детей мигрантов. Такая структура курса позволяет учитывать степень подготовки учащихся к восприятию закономерностей русского языка, обеспечивает нарастание сложности материала, организует успешное освоение языковой системы [16].

Сегодня практикующие педагоги констатируют необходимость создания специального учебно-методического комплекса (УМК) для реализации программ обучения русскому языку детей мигрантов, обучающихся вместе с детьми-носителями русского языка; называют отсутствие такого комплекса одной из причин неготовности к соответствующей работе. Такой УМК может быть использован в качестве коррективного сопровождения к «Азбуке», созданной для русских школ, а также в качестве пособия для проведения дополнительных занятий с детьми-инофонами. Необходимость использования таких дополнительных пособий в полиэтнических классах столичных общеобразовательных школ объясняется ориентированностью основных пособий на базовый культурный уровень носителей русского языка, на развитие его речи, на привитие ему культуры чтения, на формирование у него русскоязычной картины мира. Широко распространенная в школах Российской Федерации «Русская азбука» В. Г. Горещкого построена на материале русских фольклорных произведений, известных русскоязычным детям из дошкольного детства. Для первоклассников-инофонов этот

материал, по замечанию И. П. Лысаковой, может стать причиной возникновения культурного шока на первых же занятиях, что, безусловно, не способствует социокультурной адаптации детей-инофонов в российское общество. Специальное пособие поможет учителю начальных классов эффективно построить образовательный процесс с детьми-инофонами в условиях культурно-языкового многообразия поликультурной московской школы [8].

Формы обучения детей мигрантов русскому языку в столичной поликультурной школе определяет фактор совместного обучения русскоязычных детей и детей-инофонов, что определяет условия эффективного решения задач языкового образования детей мигрантов: 1) обучение в поликультурных классах предваряется посещением занятий в специальных этношколах; 2) предусмотрена возможность индивидуальных коррекционных занятий; 3) основной образовательный процесс поддерживается участием обучающихся во внеурочных и внешкольных мероприятиях лингвокультурной направленности [4: с. 20-22].

Вторую подсистему комплексной системы обучения детей мигрантов русскому языку, их социальной адаптации составляет обучение русской культуре, элементарное этнокультурное образование (Т. И. Бакулина, Е. В. Дольгиреева, Э. И. Медведь, Н. А. Опарина и др.). Его цель состоит в обучении школьников основам русской культуры как фактору их духовно-нравственного воспитания в соответствии с российским воспитательным идеалом, в контексте культурного разнообразия России, мира [3].

Задачи этнокультурного образования: 1) знакомство учащихся поликультурной школы с русской празднично-обрядовой, семейно-бытовой и художественной культурой; 2) формирование этнокультурной компетентности учащихся, которая проявляется, во-первых, в готовности применять знания о русской культуре в повседневной жизни, в общении с представителями разных этносов, в изучении современного социокультурного пространства и культурного наследия Москвы; во-вторых, в способности к участию в культуротворческой деятельности по изучению русской культуры во взаимосвязи с другими культурами; 3) обучение способам и формам межкультурной коммуникации в процессе освоения русской культуры; 4) создание в московских школах детско-взрослых поликультурных общностей, объединенных идеями совместного творческого освоения представителями разных этносов духовно-нравственных ценностей русской культуры, развития межкультурного диалога, изучения памятников русской культуры, знакомства с современной культурой г. Москвы [3].

Содержательные компоненты этнокультурного образования в московских школах: 1) инвариантный федеральный компонент содержания этнокультурного образования - общий для всех российских школ, отраженный в ФГОС, в обязательных учебных предметах федерального компонента базового учебного плана; 2) инвариантный региональный компонент



содержания этнокультурного образования - общий для всех московских школ. В качестве региональных учебных предметов рекомендуется во всех московских школах ввести предмет «Русская культура», особенность которого состоит в широком отражении этнокультурных реалий современной Москвы; 3) вариативный (школьный) компонент содержания этнокультурного образования – особенный в каждой московской школе, разрабатывается учителями с учетом этнокультурного состава обучающихся, их семей [3]. Таким образом, профессиональная компетентность современного педагога является залогом решения столичным образованием проблем гармонизации и стабилизации этнокультурных отношений участников образовательного процесса города Москвы.

Список литературы

1. Актуальные проблемы языковой подготовки студентов нефилологических специальностей. Сборник материалов Международной научно-практической конференции 1–3 октября 2008 года. – Тирасполь: Изд-во Приднестр. Ун-та, 2009. – 224 с.
2. Анзорова С. П. Подготовка будущего учителя к реализации личностно-ориентированного подхода с использованием этнокультурного компонента: Автореф. дисс... канд. пед. наук. – М., 2003. – 22 с.
3. Бакланова Т. И. Концептуальные основы развития современного этнокультурного образования// Культурное наследие народов мира в содержании современного образования: Сборник научных статей. – М.: МГУКИ, 2009. – С. 8-21.
4. Десяева Н. Д. Возможности традиционных и инновационных форм организации образовательного процесса, ориентированных на усвоение русского языка детьми мигрантов//Система освоения детьми мигрантов русского языка, их социальной и культурной интеграции в городское сообщество средствами образования: Материалы круглого стола (30 октября 2014 года)/ Сост. и отв. Ред.: Т. И. Зиновьева. – М.: Экон-Информ, 2014. – С. 20-22.
5. Зиновьева Т. И., Афанасьева Ж. В. Исследование поликультурного состава современной начальной школы города Москвы //Вестник МГПУ. Серия «Педагогика и психология». 2015. – № 1 (31). – С. 71-77.
6. Концепция демографического развития Российской Федерации на период до 2015 года. [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.businessuchet.ru/pravo/DocumShow_DocumID_21649.html (дата обращения: 24.11.10).
7. Леонтьев А. А. Язык и речевая деятельность в общей и педагогической психологии: Избранные психологические труды. – М.: Издательство МПСИ, 2003. – 536 с.
8. Лысакова И. П. Русский язык как неродной //Языковое образование в современном обществе. – СПб., 2010. – С. 236 – 242.
9. Методология и методы изучения миграционных процессов. Междисциплинарное учебное пособие/под ред. Ж. А. Зайончковской, И. Н. Молодиковой, В. И. Мукомеля; Центр миграционных исследований. Институт Открытое Общество (НЕСР OSI) и Бюро ЮНЕСКО. – М., 2007. – 370 с.
10. Пассов Е. И. Коммуникативное иноязычное образование. Концепция развития индивидуальности в диалоге культур. – М., 2000. – 161 с.
11. Педагогическая риторика /под ред. Н. А. Ипполитова. – М., 2001. – 386 с.
12. Примерные программы по учебным предметам. Начальная школа. – М., 2010. – 400 с. – (Стандарты второго поколения).
13. Ситникова Е. В. Проблемы языковой адаптации школьников-инофонов // Вестник Московского городского университета. Серия «Филологическое образование». – 2010 - №1(4). – С. 79-86.
14. Теоретические основы воспитания: учебник для студ. сред. проф. учеб. заведений/под ред. В. П. Сергеевой. – М.: Академия, 2010. – 272 с.
15. Федеральный государственный стандарт начального общего образования. – М., 2010.
16. Трегубова Л. С. Разработка учебно-методического сопровождения обучения детей мигрантов русскому языку //Система освоения детьми мигрантов русского языка, их социальной и культурной интеграции в городское сообщество средствами образования: Материалы круглого стола (30 октября 2014 года)/ Сост. и отв. Ред.: Т. И. Зиновьева. – М.: Экон-Информ, 2014. – С. 41-45.
17. Хамраева Е. А. Русский язык для школ с полиэтническим составом учащихся для 1–4 классов. Рабочая программа. 1–4 классы. – М., 2012. – 368 с.
18. Шутова Т. А. Этнокультурный компонент организации современной межкультурной коммуникации//Межкультурная коммуникация: современная языковая личность и новые гуманитарные технологии. Тематический сборник журнала «Вестник московского образования». – №4 М.: Центр «Школьная книга», 2013. – С. 68-74.



УДК 372.8

Эльвира Криворотова¹

Elvira Krivorotova

**О ВОЗМОЖНОСТЯХ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ШКОЛЬНИКОВ
ПРИ ИЗУЧЕНИИ ГРАММАТИКИ****ON THE POSSIBILITIES OF INTELLECTUAL DEVELOPMENT OF
THE STUDENTS IN THE STUDY OF GRAMMAR**

Аннотация. В статье автор обращается к проблеме, связанной с поисками возможностей интеллектуального развития школьников в процессе усвоения грамматического материала. Поскольку важнейшей составляющей профессиональной компетентности педагога является владение умением ориентироваться в показателях того или иного уровня интеллектуального развития обучаемых, в статье особое внимание уделяется рассмотрению некоторых подходов к выделению таких уровней, а также вопросов, связанных с использованием грамматического материала с целью интеллектуального развития школьников.

Ключевые слова: интеллектуальное развитие, интеллект, уровень адекватного приспособления, мышление, лингвистическое мышление, развитие эмоционально-речевой сферы, усвоение грамматики, грамматические понятия, грамматические значения, мыслительные операции, познавательные задачи.

Abstract. In the article the author writes about the possibilities of students' intellectual development in the process of the grammatical material acquisition. Since one of the most important parts of the teacher's professional competence is the ability to orient in the levels of intellectual development of students, special attention in the article is paid to some approaches in establishing these levels, and also the questions, connected with the grammatical material usage with the purpose of intellectual development of students.

Key words: intellectual development, intellect, the level of adequate adjustment, thinking, linguistic thinking, the development of the emotional and speech sphere, grammar acquisition, grammar concepts, grammatical values, thinking operations, learning tasks.

Ссылка на статью: Криворотова Э. В. О возможностях интеллектуального развития школьников при изучении грамматики // Вестник Вестник Московской международной высшей школы бизнеса (МИРБИС). – 2015. – №3. С. 62-66. – Библиогр.: с. 66 (9 назв.).

¹ Криворотова Эльвира Владимировна, доктор педагогических наук, профессор кафедры филологических дисциплин и методики их преподавания в начальной школе ГБОУ ВО «Московский городской педагогический университет» (МГПУ) (Москва, Россия)

Krivorotova Elvira V., Doctor of Pedagogical Sciences, Professor. Moscow State Pedagogical University (Moscow, Russia).

Как известно, интеллектуальное развитие предполагает в первую очередь развитие всех видов и форм мышления. Но при этом понятие интеллектуальное развитие неразрывно связано с понятием развитие эмоционально-речевой сферы, поскольку в полной мере овладеть и пользоваться несметными богатствами языковой культуры её носителю позволяет именно интеллект как способность не только познавать действительность, но и выносить суждения, формулировать умозаключения связан с такими психическими процессами, как наблюдательность, восприятие, память, мышление, воображение. Кроме того, поскольку в науке установлена взаимосвязь процессов интеллектуального развития и формирования лингвистического мышления, очевидна необходимость выявления соотношения этих достаточно близких, но не тождественных понятий.

Разрешение проблемы соотношения понятий «интеллект» и «мышление», по мнению многих психологов (В. Н. Дружинина, 2001; В. Д. Шадрикова 1996) связано непосредственно с теорией функциональных систем П. К. Анохина и с представлениями Б. Г. Ананьева о развитии функциональных (психо-

физиологических, врождённых) и операционных (психологических, приобретённых в ходе деятельности) механизмов познавательных процессов. Несомненно, овладение грамматикой происходит с включением как функциональных, так и операционных механизмов познавательных процессов, поскольку учитывается не только уровень подготовленности ребёнка к осуществлению абстрактной мыслительной деятельности, но и способность к таковой.

Известно, что на протяжении двадцати лет Ж. Пиаже и его сотрудники проводили многочисленные исследования развития мышления у детей. В результате были установлены три основные генетические стадии умственного развития. Первая – дооперациональная стадия, вторая – стадия конкретных операций, третья – стадия формальных операций. Важность этого, по нашему глубокому убеждению, как в психолого-педагогическом, так и в методическом аспекте заключается в следующем. Дело в том, что стадия формальных операций, как и стадия конкретных операций, нуждается в содержательном наполнении, и, если таковое отсутствует или присутствует в недостаточном объёме, происходит за-



держка в умственном развитии. Таким образом, обеспечить интеллектуальное развитие учащихся на стадии овладения формальными операциями, с нашей точки зрения, возможно в процессе активного формирования лингвистического мышления, предполагающего овладение содержательной и операциональной составляющей обучения русскому языку. При этом под лингвистическим мышлением мы понимаем *качественно новое образование личности, возникающее на основе изучения теории языка и в процессе овладения лингвистическими умениями, характеризующееся при этом высоким уровнем сформированности мыслительных операций, способностью к осуществлению вероятностного прогнозирования, наличием положительной мотивации процесса овладения лингвистическими знаниями и умениями и творческим отношением к процессу овладения языком и знаниями о языке* [4, с. 82],

Кроме того, принимая во внимание данные современной психологии, которые позволяют говорить о существовании «действительно единого глубинного фундаментального сущностного уровня психического развития, по отношению к которому особенности знаний, умений и навыков, особенности психических процессов и способностей ребёнка и взрослого выступают как его отдельные видимые проявления» [9, с. 10], можно, как нам представляется, со всей очевидностью утверждать, что достижение означенного уровня интеллектуального развития определяется в огромной степени уровнем владения богатством языковых значений.

Как известно, по учению И. М. Сеченова, умственное развитие представляет собой частный случай процессов развития. При этом именно в теории И. М. Сеченова впервые ясно и последовательно раскрыта роль познания словесных знаков, а точнее, роль дифференциации, отделения знака от обозначаемого, что, несомненно, является необходимой составляющей процесса формирования лингвистического мышления, обозначаемой как соотношение языковой и внеязыковой действительности.

В своей теории И. М. Сеченов выделил пять шагов, или уровней умственного развития, являющихся результатом последовательных этапов расчленения и интеграции чувствований. Необходимо отметить, что в различных психолого-педагогических трудах сущность мышления обычно принято видеть в функции обобщения (В. В. Давыдов, Е. Г. Шатова), тогда как способность высказывать суждения, способность мысленно отделять от предмета его свойства, действия и состояния и сопоставлять их в самых разных отношениях чаще всего остаётся некоторым образом за пределами пристального внимания исследователей. При этом, следуя теории И. М. Сеченова, именно на третьем этапе умственного развития у ребёнка возникает способность высказывать суждения, то есть, когда ребёнок говорит «машина гудит», «дерево

зелёное», «кукла красивая», «игрушка мягкая», тем самым он обнаруживает разъединение предмета и признака, сопоставление предметов друг с другом. Несомненно, этот момент является краеугольным камнем процесса формирования лингвистического мышления учащихся, поскольку именно выделение предмета, признака предмета, действия и затем признака действия составляет основу абстрактной дифференциации вначале явлений внеязыковой, а затем языковой действительности. Без этого момента невозможен пятый (по классификации И. М. Сеченова) уровень умственного развития, особенность которого состоит в отделении знака от обозначаемого, что дает возможность оперировать одними знаками и их отношениями, в нашем случае – понятиями метаязыка, включающими и грамматические значения. То есть, если ребёнок, вслед за стадией, когда он может формулировать содержание соотношения предмет-действие-признак: самолёт летит высоко, переходит (уже в начальной школе) на стадию оперирования абстрактными понятиями: имя существительное часто бывает подлежащим, подлежащее часто выражается именем существительным (а такая возможность при обучении грамматике в начальной школе, несомненно, существует), то именно в данный момент происходит переход ребёнка на пятый (по классификации И. М. Сеченова) уровень умственного развития, особенность которого и состоит в отделении знака от обозначаемого, что дает возможность «оперировать одними знаками и их отношениями».

Автор одного из наиболее известных методов исследования интеллекта, Д. Векслер, определяет интеллект как глобальную способность индивида к целесообразному поведению, рациональному мышлению и эффективному взаимодействию с окружающим миром. При этом, согласно теории Д. Векслера, эффективность проявления интеллекта зависит не только от интеллектуальных характеристик, (объёма памяти, образного восприятия, уровня развития абстрактного, понятийного и ассоциативного мышления), но и от неинтеллектуальных параметров (таких, как особенности приобщения к культуре, двигательной активности, интересов, любознательности).

Как нам представляется, интеллект – это не только достигнутый уровень адекватного приспособления, но, в первую очередь, именно способность к познанию, то есть фактически уровень умственного развития в целом. Следовательно, измеряя уровень умственного развития с помощью тестов Д. Векслера, мы тем самым получаем «косвенную оценку некоторых сторон уровня общих способностей человека как совокупность широкого набора потенциальных психологических характеристик человека, определяющих его готовность к деятельности вообще» [2, с. 45].

Многие психологи видят сущность интеллекта в эффективности адаптации к новой ситуации, рассматривают интеллект как общую способность психического приспособления человека к новым условиям и жизненным задачам. Развитие интеллекта, по мнению Ж. Пиаже, проявляется в более адек-



ватной адаптации, в структурировании отношений между средой и организмом (Ж. Пиаже, 1969). Многие психологи склонны различать «академический интеллект (знания и навыки, приобретённые в школе) и проявления интеллекта в естественных ситуациях, в поведении, соответствующем целям субъекта и характеру обстановки (В. Найссер, 1980). При этом, как нам представляется, так называемый «академический интеллект», несомненно, оказывает влияние и на «проявления интеллекта в естественных ситуациях, в поведении, соответствующем целям субъекта и характеру обстановки». Особенно это явственно проявляется в случае глубокого и осознанного овладения всем богатством языковых значений.

Таким образом, явления активности и саморегуляции связаны непосредственно с проблемой интеллекта. Многие психологи считают, что в основе интеллекта, как проявления общей одарённости, лежат устойчивые способы саморегуляции. Для людей с высоким уровнем интеллекта характерны большей объём информации, привлекаемой для принятия решений, быстрота её переработки, большая точность прогнозирования действий и экономичность их осуществления.

Достаточно прочные позиции занимает сегодня когнитивная психология, задачами которой является выявление природных основ умственных способностей и раскрытие принципов и закономерностей интеллектуального развития. Этой области посвящены работы А. Н. Воронина, В. Н. Дружинина, С. Ф. Жуйкова, Т. А. Ратановой, Н. И. Чуприковой, М. А. Холодной и других учёных.

Таким образом, опираясь на исследования психологов, можно выделить два подхода к раскрытию основ умственных способностей: 1) подход системно-структурный, по которому умственные способности определяются организацией и функционированием сложных многоуровневых когнитивных структур; 2) подход, опирающийся на поиск простейших базовых психофизиологических процессов и функций, связанных с ними (время опознания простых символов, время несложных реакций выбора, объём кратковременной памяти и т.д. По мнению многих психологов (Н. И. Чуприковой, Т. А. Ратановой), субстратом интеллектуального развития являются когнитивные структуры человека, то есть стабильные системы репрезентации знаний в долговременной памяти, а также извлечения и анализа текущей информации, в том числе свойств, отношений, разносторонних связей объектов и субъектов действительности, которые формируются в процессе развития личности, изменяются с возрастом и под влиянием обучения. Таким образом, психологи указывают на связь умственных способностей с особенностями структурной организации познавательных процессов.

В этой связи всё более значимой оказывается роль процесса овладения всеми богатствами языка, поскольку именно в этом процессе заключены возможности выявления различных свойств объектов и субъектов действительности, установления между ними разносторонних связей и отношений.

Психологами (Н. Ф. Воллах, Н. А. Коган, 1965) выделены четыре группы детей, отличающихся уровнями развития интеллекта и креативности:

- высокий интеллект и высокая креативность;
- высокий интеллект и низкая креативность;
- низкий интеллект и высокая креативность;
- низкий интеллект и низкая креативность.

В соответствии с этими показателями сформулированы основные характеристики этих групп. Высокоинтеллектуальные креативы, отмечают учёные, уверены в своих силах, имеют адекватный уровень самооценки, обладают внутренней свободой, но при этом высоким уровнем самоконтроля. Они проявляют большой интерес ко всему новому и необычному, инициативны, но успешно приспосабливаются к требованиям социального окружения, сохраняя при этом личную независимость суждений и действий.

При этом, как отмечают психологи, дети с низким уровнем интеллекта и креативности хорошо социально адаптируются, они общительны и довольны своим положением «средних учеников». Их самооценка адекватна, а низкий уровень интеллекта компенсируется развитием «социального интеллекта» (Дж. Гилфорд), обуславливающего адекватное социальное поведение. В этой связи, а также учитывая существование теорий врождённости интеллектуальных различий и наличие в этой связи специфических индивидуальных когнитивных стилей учения, возникает закономерный вопрос о целесообразности и мотивированности каких бы то ни было вмешательств в этот обусловленный самой природой процесс. Наш ответ на него таков. Индивид, получивший в пожизненное пользование высокоинтеллектуальный аппарат, способный осуществлять мыслительные операции, должен постоянно наполнять его оперативным материалом и приводить в действие, давая возможность ему совершенствоваться в рамках заданной природой программы. И наиболее совершенным и приспособленным для такого совершенствования материалом является язык, процесс овладения языком и процесс изучения языка.

Известно, что образование понятий – результат длительной сложной и активной умственной коммуникативной и практической деятельности людей, процесса их мышления. Образование понятий у индивида своими корнями уходит в глубокое детство, причем предполагается, что грамматика в становлении речи ребенка несколько опережает логику. Но в то же время неэффективно и нецелесообразно формировать у учащихся грамматические понятия сути языковых явлений без понимания отношения форма-значение. Это приводит, во-первых, к игнорированию научной основы в изучении явлений языка, а, во-вторых, порождает целый ряд ненужных трудностей и ошибок у школьников при изучении грамматики. Необходимо помнить, что работа над понятием состоит в расширении и в изменении его объема и содержания, в расширении и углублении сферы применения данного по-



нения [5, с. 255]. При этом, по мнению психологов, рассмотрение проблемы формирования понятий «страдает двумя существенными ограничениями: 1) деятельность, ведущая к формированию понятий, не изучается и фактически не учитывается; 2) усвоение понятий прослеживается в условиях, когда формирование этой деятельности специально не организуется [7, с. 148].

Как установлено психологами, к мышлению в настоящих понятиях ребенок приходит только в подростковом возрасте под влиянием обучения теоретическим основам наук. Грамматические понятия, ввиду их отвлеченности, абстрактности, что является специфической особенностью грамматики вообще, «осознаются и усваиваются учащимися обычно не сразу, не в один прием, а постепенно, иногда в течение довольно длительного времени» [8, с.14], и это позволяет говорить о необходимости организации специальной работы, нацеленной на осуществление экстерииоризации знаний посредством выведения их на вербальный уровень.

При анализе в школе грамматических явлений, воспринимаемых учащимися обычно отвлеченно (а поэтому часто без достаточно отчетливого понимания), необходимо сначала выделить то общее, что лежит в основе изменения слов и сочетания слов в предложениях, и показать, как это общее конкретизируется в том или ином факте, как в этом конкретном случае получает отражение и то общее в грамматике, что подлежит изучению в школе, поскольку «без такого понимания ученик не будет по-настоящему владеть грамматическими понятиями и теми правилами об изменении слов и сочетаниях их в предложении, совокупность которых и представляет собой содержание грамматики» [8, с.14]. При этом, как отмечает Л. С. Выготский, «вне системы понятия стоят в ином отношении к объекту, чем когда они входят в определенную систему. Отношение слова *цветок* к предмету у ребенка, не знающего еще слов *роза*, *фиалка*, *ландыш*, и у ребенка, знающего эти слова, оказывается совершенно иным. Вне системы в понятиях возможны только связи, устанавливаемые между самими предметами, то есть эмпирические связи. Вместе с системой возникает отношение понятий к понятиям через их отношение к другим понятиям; ... в понятиях становятся возможными надэмпирические связи» [1, с. 268]. Следовательно, чтобы прийти к мышлению в понятиях, ребенку необходимо показать эти отношения, существующие между понятиями, ребенок должен осознать эти отношения. Очевидно, именно потому, что эти отношения не в полной мере осознаются школьником, а действительно помощи в этом осознании ему не оказывается, учителя часто сетуют на то, что дети путают части речи и члены предложения, не различают обстоятельства и дополнения как второстепенные члены предложения и т. д. При этом наивернейший путь к осознанию грамматических понятий лежит «через расчленение и конкретизацию их для сознания учащихся, т. е. через выделение отдельных сторон, признаков, из совокупности которых и складывается посте-

пенно представление о том или ином грамматическом явлении» [8, с.15]. Так, работа над усвоением морфологических и синтаксических понятий должна начинаться с выявления в объеме содержания каждого из понятий тех элементов, которые должны стать опорными в процессе усвоения, а также и элементов, уже известных учащимся, но на которые должно наложиться новое знание. Так, например, в начальной школе дети узнают о том, что в словосочетании можно выделить главное и зависимое слово, что между главным и зависимым слово может быть смысловая и грамматическая связь, а может быть только смысловая. Но при этом многие ученики не только 5-х, но также и 8-х классов не могут ответить на вопрос о наличии или об отсутствии грамматической связи в словосочетаниях говорить о фильме, интересное кино, слушать внимательно, что, как нам представляется, говорит о несформированности именно операционных механизмов интеллекта, поскольку опознавательные признаки наличия грамматической связи (окончания, предлоги) детям известны с начальной школы. Но осуществлять необходимые мыслительные операции, соответствующие той или иной структуре обобщения, ребенок не обучен.

Как отмечал в своё время И. А. Фигуровский, наиболее эффективный и желательный путь формирования грамматических понятий – толкование грамматического значения и усвоение учащимися выражающих его грамматических средств. Важно при этом соблюдать принцип: обязательно сообщать или показывать грамматические значения, им отдавать первенство, а грамматические средства рассматривать как нечто подчиненное им, именно как средство. Попытки изучения только грамматических средств, как показывает практика, оказываются недостаточными. В этой связи, очевидно, было бы целесообразным показать детям в самом начале работы над словосочетанием все возможные варианты изменения зависимого слова: изменения в роде, числе и падеже – при согласовании: *красный цветок, красного цветка, красные цветы; красная роза, красной розы, красные розы; падежного - при управлении: говорить о фильме, смотреть фильм, восхищаться фильмом, вспоминать о фильме*. Именно наличие таких изменений должно стать для ребенка сигналом для обнаружения наличия грамматической связи в словосочетании.

Как известно, родовидовые связи в языке имеют место и на уровне понятий, и на уровне фактов. При этом родовидовые отношения на уровне понятий отражают как связи внутри одного уровня, так и связи между разными уровнями. Установление родовидовых связей между изучаемыми языковыми понятиями и фактами имеет огромное значение для процесса интеллектуального развития учащихся. Во-первых, оно способствует пониманию детьми системных связей в языке, а во-вторых, на этой основе формируются прочные знания, являющиеся основой развития учебно-языковых умений. При этом необходимо иметь в виду, что для работы



над установлением родовидовых связей между лингвистическими понятиями учащиеся должны владеть необходимым минимумом знаний о родовых и видовых явлениях, о двойном (родовом и видовом) характере отдельных явлений. Именно на основе этих знаний у школьников может быть сформировано умение устанавливать родовидовые связи между изученными лингвистическими понятиями и языковыми фактами. Осуществляя аналитико-синтетическую и классификационную деятельность, учащиеся приходят к обобщениям на основе выявления родовидовых связей между языковыми явлениями в процессе решения, к примеру, подобных познавательных задач:

ПЗ. Как вы думаете, можно ли утверждать, что выделенные слова являются одинаковыми частями речи и одинаковыми членами предложения?

*Этот спортсмен был **быстрее**. – Этот спортсмен пробежал **быстрее**.*

Как показывает практика, многие учащиеся, опираясь исключительно на внешнее совпадение этих слов, подтверждают их абсолютное сходство, и только немногие школьники, показывая ход своих рассуждений, доказывают, что перед нами и разные части речи, и разные члены предложения.

Поскольку в грамматическом материале есть много такого, восприятие чего учащимися в зависимости от уровня сформированности мыслительного аппарата и от особенностей системы интеллектуальных механизмов в целом бывает неадекватно, неодинаково и иногда непредсказуемо, то именно процесс овладения данным материалом содержит огромные возможности для интеллектуального развития обучаемых.

Список литературы

1. Выготский Л. С. Мышление и речь. – М.: Лабиринт, 2001. – 367 с.
2. Воронин А. Н. Интеллект и креативность в межличностном взаимодействии. М.: «Институт психологии РАН», 2004. – 269 с.
3. Дружинин В. Н. Когнитивные способности. Структура. Диагностика. Развитие. – М.- СПб.: ИМАТОН-М, 2001. – 223 с.
4. Криворотова Э. В. Возможности установок ФГОС для формирования лингвистического мышления школьников при изучении грамматики // Актуальные вопросы обучения русскому (родному) языку / Материалы Межрегиональной конференции (15–17 декабря 2014 года). – Рязань, 2014. – С. 81-83.
5. Немов Р. С. Психология. Т.2. – М.: Просвещение «ВЛАДОС», 1995. – 493 с.
6. Сеченов И. М. Элементы мысли /Сборник избранных статей. - М., 1947.
7. Талызина Н. Ф. Педагогическая психология. - М.: АКАДЕМИЯ, 1998. – 288 с.
8. Текучёв А. В. Некоторые вопросы теории методики преподавания грамматики // Русский язык в школе, 1972. - № 2. - С. 13 - 21.
9. Чуприкова Н. И. Умственное развитие и обучение: Психологические основы развивающего обучения. – М. – Воронеж, 2003. – 317 с.



УДК 377.44

Тимур Кармазин¹

Timur Karmazin

3D МОДЕЛЬ КОРПОРАТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ ИЛИ КАК СФОРМИРОВАТЬ ЦЕННОСТИ, РАЗВИТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ И УЧЕСТЬ ФАКТОРЫ УСПЕХА КОМПАНИИ

3D MODEL CORPORATE TRAINING OR HOW TO CREATE VALUE, TO DEVELOP MANAGERIAL COMPETENCE AND SUCCESS FACTORS TO TAKE INTO ACCOUNT THE COMPANY

Аннотация. Сегодня информационное пространство содержит огромное количество материала об инновационных технологиях обучения. Развиваются электронные формы, нейронаправление, геймификация... Отрицает ли «новое» все то, что было изучено и апробировано ранее? Исчерпан ли ресурс «старого»? Многие сегодняшние инновации создаются на стыке наук, на основе комбинирования различных подходов, технологий, форм и методов. Не является исключением и корпоративное обучение, особенностям организации которого посвящена статья.

Ключевые слова: корпоративное обучение, управленческие компетенции, факторы успеха.

Abstract. In the article the author writes about the possibilities of students' intellectual development in the process of the grammatical material acquisition. Since one of the most important parts of the teacher's professional competence is the ability to orient in the levels of intellectual development of students, special attention in the article is paid to some approaches in establishing these levels, and also the questions, connected with the grammatical material usage with the purpose of intellectual development of students.

Key words: corporate training, managerial competence, success factors.

Ссылка на статью: Кармазин Т.И. 3D модель корпоративного обучения или как сформировать ценности, развить управленческие компетенции и учесть факторы успеха компании // Вестник Московской международной высшей школы бизнеса (МИРБИС). – 2015. – №3. С. 67-86.

¹ Кармазин Тимур Ильич, канд. психол. наук, доцент, преподаватель Московской международной высшей школы бизнеса МИРБИС, член комитета ТПП РФ по безопасности предпринимательской деятельности, бизнес-тренер, консультант (Москва, Россия). E-mail: intellektik@gmail.com

Karmazin Timur I., PhD. psychol. Sciences, associate professor of the Moscow International Higher Business School MIRBIS. Business coach, consultant (Moscow, Russia).

Тема корпоративного обучения остается одной из самых обсуждаемых. Способы выявления потребностей организации, перспективные программы, актуальность применяемых форм – все это поле для дискуссий. При этом в последнее время все чаще говорят об устаревании некоторых методов. Так, гонениям стал подвергаться кейсовый подход к обучению персонала, поскольку классический метод порой оценивается не с точки зрения своей сущности и содержания, а в зависимости от успешности групповой динамики слушателей на занятиях, на которых он применяется.

Чтобы понять природу такого охлаждения, попытаемся ответить на несколько вопросов: почему в бизнес-школе HR-ы так часто просят тренеров научить составлять кейсы? Почему даже преподаватели вузов сетуют на недостаточное владение этим методом? Причины тут разные: специфика преподаваемой дисциплины, субъективное понимание метода, отсутствие опыта... Но главное – это сетования на нереалистичность условий задач, нежелание понять и проникнуться проблематикой ситуации, нескоординированные и рискованные решения, продиктованные отсутствием реальной ответственности. Но применяются же и «живые» кейсы,

основанные на опыте действующих компаний! К сожалению, по-настоящему «живым» кейс является только для тех, кто участвовал в разрешении этой ситуации. Для остальных это очередная учебная задача, предполагающая некое абстрактное решение.

Рассмотрим проблему подробнее, проанализировав запросы на тренинги и семинары со стороны руководителей компаний, а также результаты опросов слушателей бизнес-школ. Вывод предсказуем: при оформлении заявки все просят включить в курс как можно больше практических занятий, а самое главное – учесть профессиональную, отраслевую или корпоративную специфику заказчика. «Проведите тренинг, сделав акцент на решении кейсов, разработанных с учетом специфики нашей компании» – вот суть стандартного «технического задания». И это нормально. Однако далеко не каждый заказчик может ответить на вопросы: какие знания необходимо актуализировать и какие компетенции развить? Какой кейс необходим? То есть многие клиенты выбирают метод, совершенно не понимая его содержания.

Можно ли разрешить это противоречие – выстроить



корпоративное обучение, повысив его эффективность через создание новой модели систематизации информации и знаний? Охватить все уровни персонала в одной модели чрезвычайно сложно, поэтому было решено сконцентрировать усилия на профессиональной подготовке менеджеров, включая рассмотрение их управленческих функций, развитие компетенций, постановку целей и привитие ценностей.

Были сформулированы исходные задачи:

- оптимизировать затраты на обучение;
- повысить его результативность;
- увеличить период дисконтирования получаемых знаний (период актуального использования);
- учесть ценности, цели, историю развития компании, факторы ее успеха.

Именно метод case-study позволил решить задачи комплексно, что подтвердило его актуальность по сей день. Рассматривать решение кейсов только как индивидуальную или групповую форму работы над конкретной ситуацией – значит демонстрировать узкий взгляд на вещи. Если же брать шире, **то под этим надо подразумевать организацию мыслительных операций (программирование и алгоритмизацию мыслительных операций) в заданных корпоративным развитием условиях.** Что тут может устареть? Любой ситуативный срез состояния компании – это уже условия кейса. Принятие решения в реальной или смоделированной ситуации, осуществляемое под присмотром более опытного куратора, – это уже обучение. Само обсуждение ситуации может проводиться в форме игры, мозгового штурма, эксперимента и т. п.

Итак, один кейс – три задачи. Попробуем переосмыслить данный постулат. Что собой представляет отдельно взятый кейс? Это, как правило, текст с описанием неких исходных условий, содержащих в себе информацию о событии. Чем больше информация приближена к реалиям компании, тем интереснее она обучающимся. Принцип написания «живых кейсов» – это моделирование корпоративной ситуации: чем актуальнее проблема, тем эффективнее будет дальнейшая работа.

Схема такого обучения известна: автор кейса собирает и систематизирует необходимые данные, переводя их тем самым в информацию. Информационный поток (ознакомление), преломляясь через интеллект обучающегося (осмысление), превращается в знания (решение). Применение знаний на практике и получение опыта впоследствии дают уровень мудрости. Все это цепочка перевода явных знаний (формализованных в текстах) в неявные (неосознанное мастерство). Но тогда возникает вопрос: о знаниях какого вида и уровня идет речь?

Кейс может описывать различные функциональные процессы компании: организационные, финансовые, маркетинговые, логистические, управления персоналом и т. п. Такой

подход позволяет концентрироваться на конкретных группах специалистов. Иногда для подготовки к решению комплексных производственных задач требуется межфункциональный подход – в этом случае кейс будет охватывать проблематику различных направлений и бизнес-процессов.

Следующий «регулирующий механизм» – сложность кейса. Обучающие задачи могут быть предназначены для менеджеров разного уровня. Эту дифференциацию обеспечивает как исходное условие, так и задание к нему. Кейсы для разноуровневых групп различаются как по сложности материала, так и по языку его изложения.

Ключевым в кейсе является задание. Его выполнение – это всегда принятие решения, т. е. ключевое компетентностное поведение любого управленца. Можно утверждать, что именно задание позволяет регулировать процесс формирования и развития компетенций обучающегося.

Таким образом, можно утверждать, что при разработке условий задач для определенной аудитории необходимо учитывать ряд параметров:

- 1) сложность принимаемых решений и уровень ответственности слушателей, т. е. их место в иерархии управления (top, middle или down-менеджеры);
- 2) основную профессиональную функцию (маркетинг, логистика, управление персоналом, финансы и т. п.) – она определит специфику содержательного наполнения кейса;
- 3) требования к формированию управленческих компетенций.

Эти факторы можно визуализировать, отобразив суть кейса в трехмерном измерении (рисунок 1).

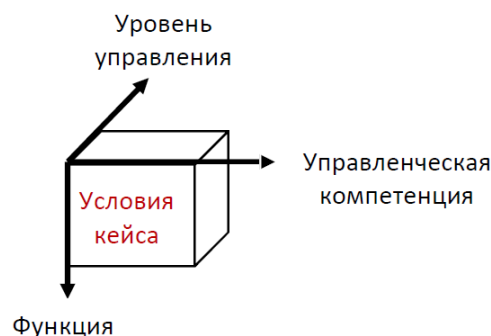


Рис.1. Основные параметры условий кейса

Содержание задачи будет определяться сложностью и уровнем каждого приведенного выше фактора. Однако от корпоративного обучения ожидают гораздо больше, нежели формирование одной группы компетенций для менеджеров какого-либо подразделения. Профессиональное развитие сотрудников должно быть системным, многофункциональным и охватывающим все уровни менеджмента. Необходимо сформировать и развить разноуровневые компетенции управления функциональными и межфункциональными бизнес-процессами.

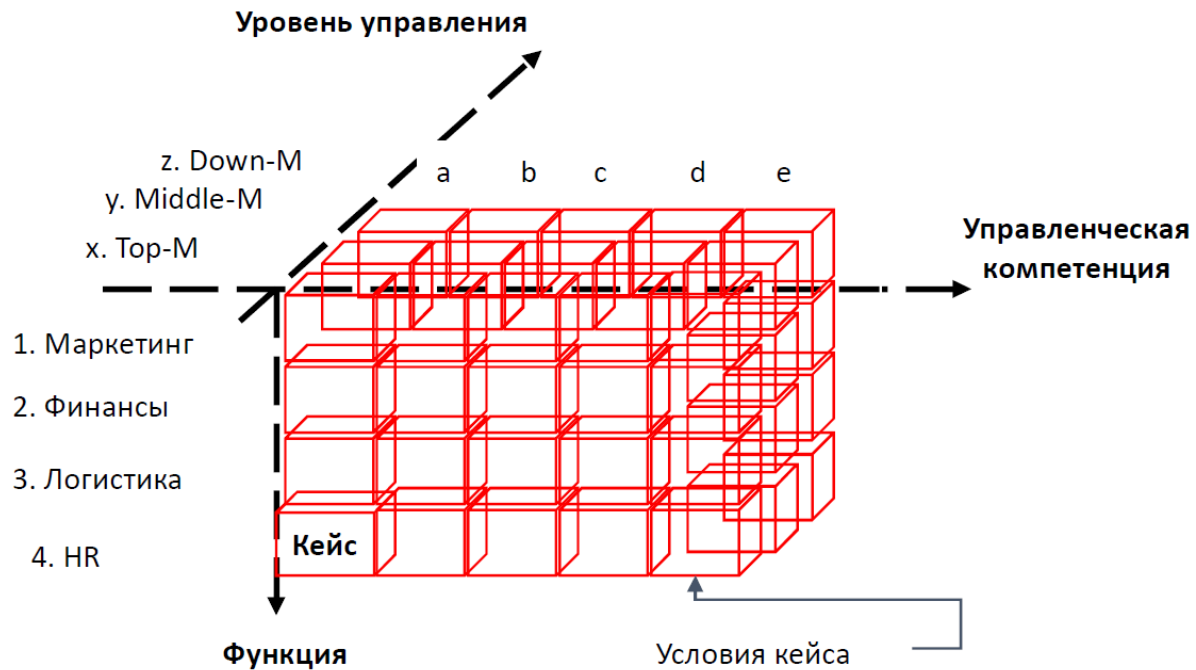


Рис.2. Матрица корпоративного обучения

На рис. 1 показан лишь один элемент системы. Складывая элемент за элементом, можно получить общую 3D-модель обучения, отраженную в пространственной матрице (рис. 2).

Сама по себе матрица есть не что иное, как графическое отображение идеи. Без смыслового наполнения она так и останется попыткой визуализации. В чем же смысл объединения факторов?

Речь идет именно о корпоративном обучении, поэтому откроем Интернет и посмотрим, как отражаются на сайтах этапы становления и развития компании. На странице обычно обозначаются даты создания, разработки и выхода на рынок ключевого продукта (услуги), открытие филиалов, покупка других компаний, начало диверсификации, выходы из кризисов... Каждый этап – это определенный период. Но если быть внимательным, можно увидеть, что временная шкала не является непрерывной, на ней отмечены лишь значимые вехи. То есть организация описывает свои маленькие и большие победы – промежуточные результаты развития. Но что привело к победам? Что стало залогом успеха – теми факторами, учет которых позволил добиться результата? Такие вопросы могут быть заложены в кейсовые задания для сотрудников организации.

Будем считать, что каждая матрица – это отдельный корпоративный комплексный кейс, в основании которого находится «корневое» содержание, т. е. описание ситуации и достижения результатов на одном из этапов развития компании (например, на этапе разработки, производства или вывода нового продукта на рынок). Но одна матрица в этом случае не отразит все ключевые вехи. Именно поэтому полная модель обучения будет многоступенчатой (рис. 3).

Итак, каждая ступень – это система задач, основанных на «корневой» информации об одном из этапов развития компании.

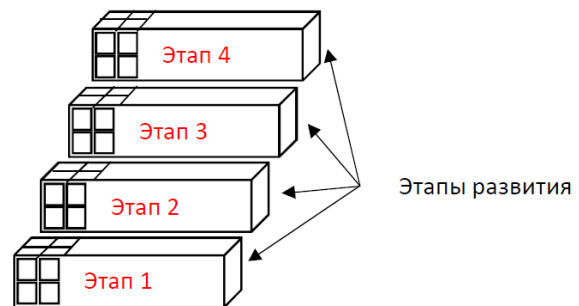


Рис.3. 3D-модель корпоративного обучения

Как правило, кейсы включают описание ситуации и ее контекста, комментарии, вопросы и задания, справочный материал и приложения. В случае если корпоративное обучение менеджеров строится по 3D-модели, исходные («корневые») условия каждой задачи (отдельной ступени) описывают состояние компании: цели, стоящие перед ней на данном этапе развития; организационную структуру; ценности; состояние рынка; конкурентные условия и иные значимые внешние и внутренние факторы. Эти данные должны учитываться как при составлении частных задач для менеджеров различных направлений и уровней, так и при их решении. В итоге каждый сегмент матрицы (отдельный куб каждой ступени) начинает наполняться своим содержанием. Такой подход к декомпозиции «корневых» условий позволит создать единый комплексный межфункциональный кейс, характеризующий определенный этап становления организации, а в совокупности – банк методических разработок.

Кто будет все это создавать? Разработка корпоративных задач, как правило, не представляет особого труда для HR-специалистов и топ-менеджеров. Более того, для этого может быть создан методический шаблон, т. е. стандарт и ал-

горитм написания «корневых» и модульных условий кейсов, что, безусловно, облегчит работу исполнителей. Например, базовый документ может содержать информацию о корпоративной стратегии, политике, организационной структуре, анализ ситуативных рисков, описание имеющихся ресурсов и т. п. Любой менеджер, принимающий решение по кейсу, должен опираться на реальные условия, учитывать особенности текущего периода.

Вернемся, однако, к ключевым факторам успеха (КФУ). Рон Дэниэл, придавший этому словосочетанию терминологическое значение, утверждал, что компания не должна сосредоточивать усилия более чем на трех-четырёх направлениях. Именно грамотная работа с КФУ обеспечивает развитие организации. На этом и строится предлагаемая модель. Каждая ее ступень – это не только этап развития компании, но и факторы ее успеха. Поэтому все разноуровневые задачи должны быть направлены в том числе на выявление этих факторов.

Чаще всего, говоря о КФУ, менеджеры, тренеры, преподаватели бизнес-школ имеют в виду развитие, стратегию, т. е. смотрят вперед. Но любое будущее строится на анализе прошлого, а значит, и корпоративная модель подготовки управленцев должна соединять ретроспективное и перспективное обучение, давая возможность менеджерам, работающим в организации не с момента ее основания, погрузиться в прошлое, понять, как компания развивалась, как принимались решения. Усвоенный материал, решение модульных функциональных задач обеспечат выявление и понимание факторов успеха подразделения и организации в целом. Более того, постоянный ретроспективный и перспективный анализ вкупе с систематизацией КФУ позволят с течением времени выделить вневременные системные факторы и перевести их в разряд ценностей компании. При этом осознание и принятие этих ценностей сотрудниками будет происходить намного быстрее. Таким образом, данная модель успешно интегрируется в корпоративную культуру организации.

Предложенная модель корпоративного обучения менеджеров полностью интегрирована и в систему управления персоналом. Например, индивидуальные задания для самостоятельной работы (решение модульного кейса) могут стать стержнем адаптационного обучения новичков (рис. 4). На этапах контроля качества адаптационных мероприятий и принятия решения о прохождении работником испытания результаты такой работы легко проверяются. Эффективными формами обучения могут стать корпоративные управленческие олимпиады, деловые игры, экспертные решения кейсов, мастер-классы. Это хороший системный инструмент для оценки персонала.

Организация профессиональной подготовки и развития сотрудников на основе 3D-модели позволяет обеспечить соблюдение основных принципов корпоративного обучения: системности, непрерывности, многоуровневости, предметности и практической ориентации. Развитие может

происходить в нескольких плоскостях. Если менеджер должен получить знания в различных областях, то, двигаясь по вертикали матрицы, он погружается в соседние равноуровневые модули, работает в группах со специалистами иного профиля, приобретая смежные знания и учась выстраивать эффективные отношения с коллегами. Если карьерный путь сотрудника определен компанией и от него требуется знание прежде всего ключевой функции, его могут обучать по «функциональной горизонтали», что подразумевает принятие им решений как оперативного, так и тактического или стратегического характера. На практике чаще встречается обучение смешанного типа. Такая гибкость в организации подготовки менеджеров позволяет лучше использовать индивидуальные особенности работника и учитывать специфику его карьерного роста. Кроме того, модули в матрице могут быть подобраны таким образом, чтобы обеспечивать подготовку проектной группы к решению разнонаправленных задач.

Сколько функций и компетенций должно быть отражено в комплексном кейсе? Зависит от потребностей компании. Безусловно, делать модель слишком разветвленной и многокомпонентной нет смысла – можно усложнить задачу, сделать ее рутинной и запутанной. По вертикали лучше располагать базовые, наиболее важные функции. Компетенции (горизонталь матрицы) целесообразно также собирать в кластеры. Например, целеполагание, принятие решений, планирование, организацию процессов, делегирование можно собрать в группу «управленческий цикл» – это заметно упростит матрицу. Приоритетность функций и компетенций – дело вкуса конкретной компании.

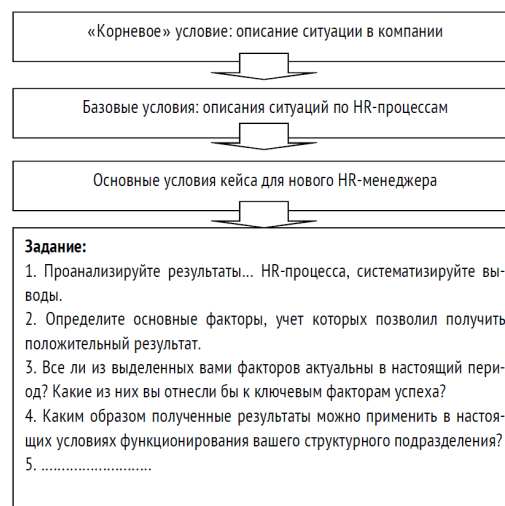


Рис. 4. Вариант структуры модуля комплексного кейса

Сколько всего ступеней должно быть в модели? По идее, каждый значимый для компании результат, каждая веха ее развития – это кейс. Однако их количество зависит еще и от масштаба организации, стадии ее развития и имеющихся ресурсов. Надо понимать, что для разработки и внедрения 3D-модели корпоративного обучения потребуются усилия со стороны сотрудников службы персонала, линейных руководителей, топ-менеджеров; может понадобиться автоматиза-

ция процессов и их интеграция в ERP-систему. Кроме того, необходимо время на выполнение заданий, их оформление и презентацию контролирующим структурам. Все это предполагает не более 3–4 ступеней. И если систему удастся выстроить, компания подготовит внутренних экспертов и тренеров для обучения персонала на основе кейсов, это позволит оптимизировать затраты на привлечение внешних консультантов и провайдеров образовательных услуг, повысить общую результативность и эффективность развития персонала.

Но есть еще один, самый главный аргумент. Обучаясь посредством кейса, сотрудники находятся как бы внутри него и могут общаться с коллегами, которые работали в компании в заданный условиями период, но могут быть и непосредственными участниками событий. Им доступны нужная документация, база данных, отчеты, протоколы и т. п. Это делает работу намного интереснее и отличает от аудиторной.

На одном из семинаров доктор Майкл Моррис из Уоррингтонского колледжа коммерческого управления Университета Флориды приводил примеры из собственной практики преподавания – рассказывал, как в студенческую группу, работающую над кейсом, приходил предприниматель (представитель компании), о котором шла речь в условиях задачи. Он следил за ходом работы, а потом делал итоговый разбор, опираясь на реальные результаты или показатели. Концепция 3D-обучения позволяет превратить подобные эпизоды в систему передачи знаний в рамках по-настоящему «живых» кейсов. Накопление результатов решений, участие в обучении более опытных сотрудников организации и, как следствие, передача ими своего опыта, взгляд на прошлые события под иным углом, поиск нестандартных решений – все это позволяет компании называться обучающей, прогнозировать будущее, эффективно управлять своими знаниями, инновациями и талантами.

Содержание кейсов

Конструкция модели обучения предъявляет определенные требования к принципам ее наполнения. В основу такого наполнения положено понимание менеджерами всех уровней необходимости учета стратегии, политики, структуры и ресурсного обеспечения процессов при принятии решений. Например, менеджер HR-службы, отвечающий за обучение, при формировании учебных планов учитывает потребности организации, которые, по логике, должны коррелировать с этапами достижения целей компании, техническим и технологическим перевооружением, ценностями, структурой и т. п. Только такой подход превращает обучение

сотрудников в одно из ключевых средств достижения стратегических ориентиров. Таким образом, комплекс разновневных и разнофункциональных корпоративных кейсов должен опираться на некие ключевые, «корневые» условия.

Что можно отнести к корневым условиям, которые должны отвечать принципу необходимой достаточности? Прежде всего миссию, видение и ценности компании. Такая информация всегда является ключевым критерием при принятии решения. Далее – замысел руководства (например, выход на региональный рынок). Такой замысел должен быть облечен в форму конкретной стратегической цели, сформулированной по технологии SMART (например, «к 20__ г. открыть представительства компании в городах-миллионниках» или «к 20__ г. построить заводы и начать производство в городах Новосибирск и Мурманск»). Следующим шагом становится описание «отсмартованных» целей для функциональных подразделений (например, «службе персонала к ноябрю 20__ г. обеспечить качественное кадровое наполнение открывающихся предприятий с показателем не менее 90% от общей потребности при условии полного комплектования ключевых должностных позиций»).

Описав дерево целей, надо будет упорядочить информацию об организационной структуре компании, основных регламентах отчетности и контроля, временных регламентах решения задач на каждом этапе достижения целей, выделенных ресурсах. Тут не получится точно прописать требования к сущностному наполнению корневых условий, поскольку на содержание кейса сильно влияют специфика организации и особенности ситуации. Важно понять, что является действительно ключевой информацией, необходимой для принятия решений менеджерами в процессе обучения (рис. 5).

Рассмотрим наполнение кейсов для менеджеров разного уровня управления. Главное, что здесь необходимо учесть, – это идет ли речь о ретроспективном обучении (на основе информации о прошлых этапах развития компании) или перспективном (на основе информации, необходимой для построения прогностических моделей поведения). В первом случае в исходных условиях задачи должна содержаться информация описательного характера о действиях и решениях менеджеров в прошлом: что было сделано для достижения целей, например, в 2008 г. (эффективные решения в условиях кризиса).

Поскольку историю изменить нельзя, в основе решения подобного кейса лежит аналитическая деятельность. Этот принцип определяет и формулировку заданий. Рассмотрим на примере задачи для менеджера среднего звена.



Вариант кейса

**** Описание ситуации, исходные параметры ****

Задание

1. Изучите новую стратегию предприятия, утвержденную советом директоров (см. приложение).
2. На основании результатов проведенного SWOT-анализа, исследования особенностей рынка труда и динамики его изменения примите решение по корректировке кадровой стратегии и политики компании.

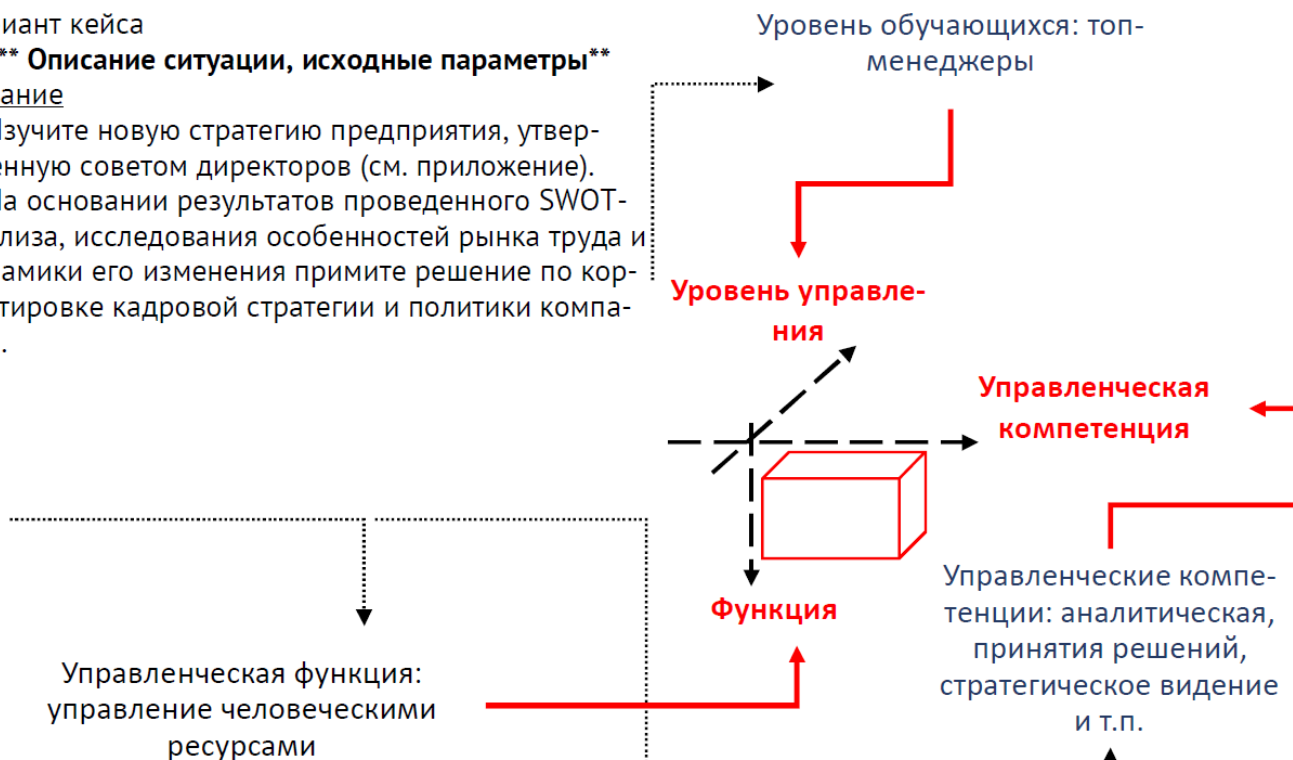


Рис. 5. Принципы содержательного наполнения корпоративного кейса

Пример

В течение 2008 г. для достижения стратегических целей компании (см. корневые условия) и решения задач HR-службы, а также в соответствии с планами работы были осуществлены следующие действия: (описание). В результате усилий специалистов удалось достичь..... Барьерами на пути достижения целей были..... Способами преодоления препятствий стали.....

Задание:

1. Определите для себя структуру и метод анализа ситуации, описанной в кейсе.
2. Проанализируйте изложенную ситуацию, определите существующие риски и сущностные предпосылки принятия решений.
3. По результатам анализа ситуации найдите обоснования принятым управленческим решениям и определите ключевые факторы успеха, позволившие добиться положительных результатов.
4. Определите критерии и оцените качество организованных процессов.
5. В каких ситуациях можно будет применить найденные вами управленческие подходы и учесть ключевые факторы успеха?..

Как видно из примера, уровень важности исходной информации и задания являются инструментами регулирования сложности кейса. А компоновка вопросов позволяет концен-

трироваться на формировании и развитии определенных ключевых управленческих компетенций. В нашем случае это аналитика, принятие решения, управленческий цикл, понимание алгоритма действий в изменившихся условиях. Кроме того, качество ответа позволяет определить уровень теоретической подготовки, глубину и системность мышления.

Работа над решением подобных задач протекает на событийной площадке, т.е. в компании, где все это происходило на практике. Ограничивать в таком случае обучение рамками аудитории нецелесообразно. Напротив, тут важно общение с носителями информации, действующими лицами, чья работа описывается в условиях кейса (это может быть кто-то из топ-менеджеров, руководителей структурных подразделений и т.п.). Эффективность усвоения материала усиливает работа с архивными документами, которые хранятся у ответственных за ведение делопроизводства. При таком подходе задачи обучения могут решаться и в форме аудиторных занятий, и в процессе самостоятельной работы, в учебных проектах, а результаты систематизируются и сводятся воедино на внутренних учебных конференциях. Не исключаются также разборы кейсов на мастер-классах.

Корпоративное обучение должно быть интегрировано в систему стратегического развития компании, в систему ее целеполагания и организации бизнес-процессов. Эти задачи должны решаться при проведении перспективного (прогно-

стического) обучения. В этом случае в условиях кейса указываются лишь предпосылки к принятию решения о развитии, изменениях, смене стратегии и т. п. А задание содержит требования оценки рисков, формулирования целей с опорой на стратегические задачи компании, расчета ресурсов, построения моделей бизнес-процессов.

Пример

В 2014 г. в стране произошли значительные политические и экономические изменения. Они отразились как на рыночной ситуации, так и на положении компании. Анализ итогов работы за отчетный период показал снижение следующих показателей: (описание). Совет директоров принял решение о корректировке стратегии компании. С этой целью была создана рабочая группа, в которую вошли руководители всех функциональных направлений (топ-менеджеры). Вы как HR-директор включены ее состав.

Задача участников этой команды – опираясь на стратегии и политики компании (см. корневые условия), определить ключевые факторы влияния рыночной динамики на деятельность компании, рассмотреть внешние и внутренние риски и разработать варианты изменений с учетом ценностей и ключевых факторов успеха (КФУ).

Анализ кадровой стратегии и политики, реализации стоящих перед HR-управлением задач показал следующую динамику: (описание, статистика).

Задание:

1. Проанализируйте изложенную ситуацию, определите существующие риски и факторы влияния на систему управления человеческими ресурсами.

2. По результатам анализа ситуации рассмотрите и спрогнозируйте не менее двух вариантов развития ситуации, разработайте предложения по корректировке HR-стратегии и политики, предложите комплекс мер в рамках возможных изменений.

3. Опираясь на предыдущий опыт изменений в компании, на анализ КФУ предыдущих этапов ее становления, определите возможные факторы успеха, которые позволят реализовать намеченные стратегические цели.

В этом примере (хотя предложенный вариант содержания не самый сложный) отражена попытка формирования и развития как аналитических компетенций, так и прогностических – способности к синтезу, принятию решений, планированию и т. п. Подобные кейсы становятся учебным полигоном, на котором руководство компании может отрабатывать со своими менеджерами действия в условиях возможных кризисов. Если условия задачи моделируют реальное положение дел, то и решение должно иметь форму стратегической сессии.

Поскольку речь в статье идет о комплексном подходе, значит, необходимо учитывать все уровни менеджмента. Декомпозиция (от сложного к простому) кейсовых условий и заданий может происходить следующим образом:

1. Уровень высшего управленческого звена – работа со

стратегиями, политиками, рисками, внешними и внутренними факторами глобального влияния и т. д.

2. Уровень среднего управленческого звена – декомпозиция целей, обсуждение процессов, планирование, координация действий, рациональное использование выделенных ресурсов и т. п.

3. Уровень низового управленческого звена – формы, методы, инструментарий, тайминг, алгоритмы и т. д.

Но самое главное – красной строкой через всю вертикаль проходят анализ, учет, прогнозирование, выявление ключевых факторов успеха, систематизация которых позволяет определить основные ценностные ориентиры компании, повлиять на ее миссию и видение.

Принципы работы с кейсами

Снижение издержек на обучение – одна из целей внедрения 3D-модели в организации. Инструментами такой оптимизации становятся стандарты написания и визуализации кейсов, методические принципы работы с ними, привлечение к проекту внутренних провайдеров, активизация саморазвития и самообучения сотрудников.

1. Стандарт изложения материала. Чтобы унифицировать подход к разноуровневым кейсам, можно применять как структурированные текстовые формы, так и табличные (матричные), содержащие в себе следующую информацию:

- описание ситуации (состояние компании, результаты деятельности, особенности задач функциональных направлений) во временном контексте (в какой период достигнут успех);
- комментарии (по внешним и внутренним факторам, рискам и т. п.);
- вопросы и задания;
- справочный материал и приложения.

Наполняя элементы структуры кейса, важно не перегрузить его лишней информацией (учет которой не влияет на решение). Для этого придется провести определенную экспертную работу.

2. Выбор руководителя учебной группы. Зададимся вопросом: кто будет руководить учебной группой или отдельным сотрудником при разборе задач? Это может быть и внешний консультант (тренер, преподаватель, коуч), и сотрудник компании (линейный руководитель, эксперт, наставник, менеджер по обучению). Как задействовать этот ресурс? В случае привлечения внешнего провайдера для работы с комплексными кейсами компании из ценообразования выпадают многие компоненты разработки методических материалов и их адаптация под специфику организации. Задача преподавателя – сопровождать работу обучаемых, направлять их действия, вооружать теоретическими знаниями и учить соотносить с ними практические результаты. Если аудитория достаточно подготовленная и не требует такого управления, привлекаться будут скорее игротехники, а не методологи-теоретики. В ситуации, когда такой подход к обучению



принимается опытными сотрудниками (наставниками) и линейными руководителями, они вовлечены в процесс и заинтересованы, проведение «тренингов для тренеров» позволит со временем исключить привлечение внешних провайдеров.

Для активизации внутреннего ресурса кроме вовлеченности и заинтересованности потребуется актуализация наставничества и кураторства. Не менее важным является понимание всеми линейными руководителями своих задач

расположению задач позволяет без особых усилий находить ИТ-решения для оптимизации процесса учебной работы.

Составление кейсов в системе 3D-моделирования

Комплекс кейсов, который разрабатывается в компании, должен учитывать все уровни сложности управления, а его элементы должны быть взаимосвязанными, образуя некую логическую цепочку. Если в организации применяется принцип декомпозиции целей, в ней существует выстроенное

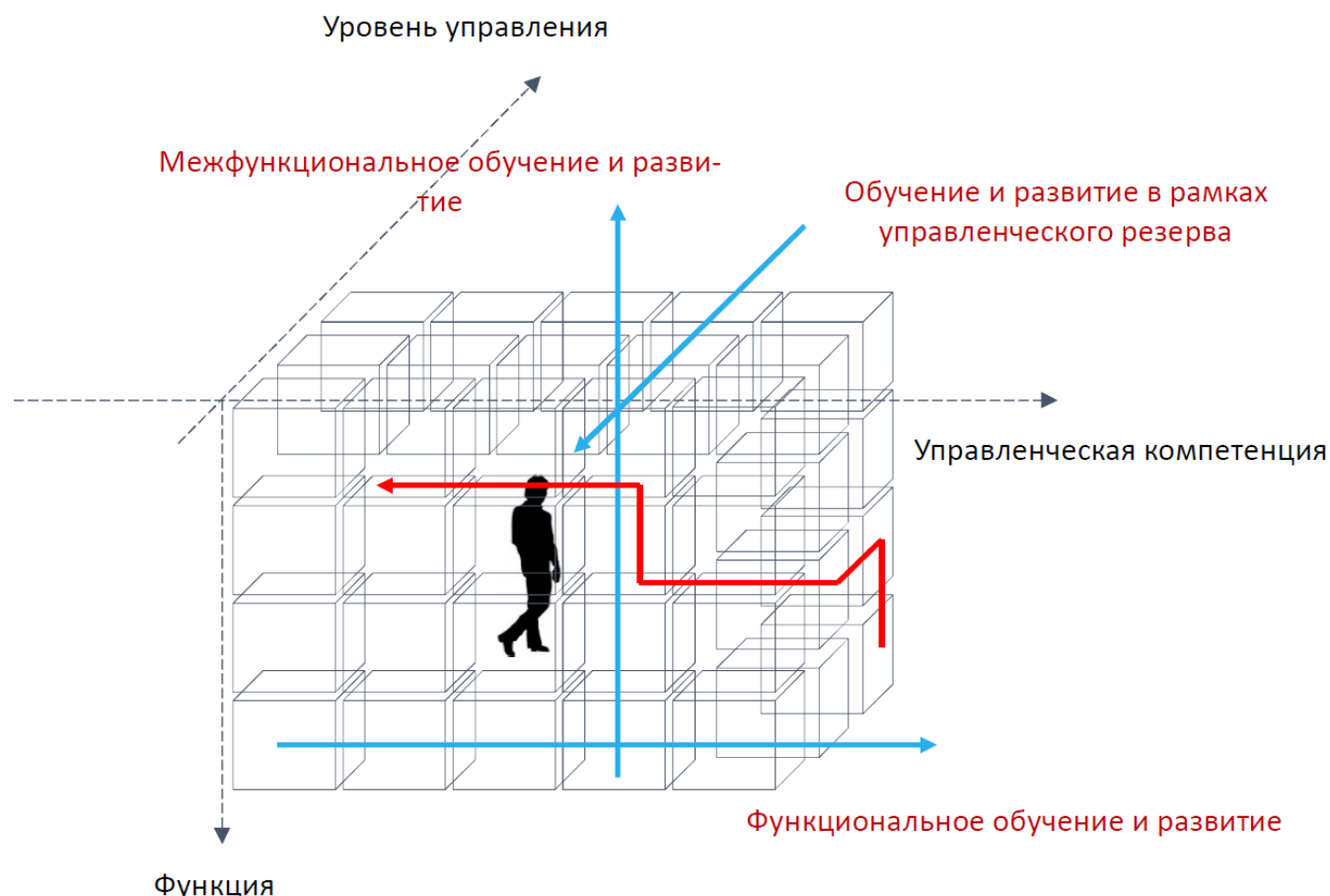


Рис. 6. Схема планирования обучения и развития менеджеров на основе работы с кейсами

по обучению подчиненного персонала. Ну а самое главное – поддержка модели распространения знаний первыми лицами компании.

3. Интеграция 3D-модели в систему работы с кадровым резервом и в систему карьерного развития каждого сотрудника. Планирование обучения и развития менеджеров включает в себя и самостоятельную работу с рядом кейсов (рис. 6). Каждый сегмент 3D-модели (отдельная задача) может иметь определенный порядковый номер, например, 4xd. Что это значит? «4» – номер функции, например, HR (рис. 2). «X» обозначает уровень сложности (в нашем случае это уровень топ-менеджеров). Буква «d» указывает на ключевую компетенцию, отрабатываемую при решении кейса. Таким образом, задание на комплексное обучение, например, менеджера по персоналу может выглядеть как цепочка кодированных символов: 4za – 4zd – 4ze – 4ya – 2zb и т. п. Матричный подход к

«дерево целей», то оно и станет стержнем вертикали кейсов.

Попробуем рассмотреть подход к составлению учебной ситуации в рамках 3D-моделирования. Кейс предназначен для организации «ретроспективного» обучения (на основе опыта компании) сотрудников службы персонала, отработки ими навыков в принятии решений

Итак, первый шаг, представим адаптированную для кейса краткую историю организации.

Кейс

Компания «Т» была образована в 1988 г. и уже к 2008 г. занимала первое место в области производства алюминиевых колпачков для укупорки бутылок и являлась ведущим производителем крышек типа «твист-офф». Головное предприятие было построено в Подмоскowie всего за полтора года! В цехах завода, оснащенных суперсовременными механизмами, трудятся более 200 высококвалифицированных специали-

стов. «Т» поставляет упаковочные материалы любым производителям на территории России, стран СНГ и Европы. Компания имеет производственный филиал в Новосибирске и торговое представительство в Киеве.

На 2008 г. компания «Т» уже занимала ведущие позиции, как в России, так и в странах СНГ и Европы. Показатель объемов выпуска продукции – 7% от общего объема выпускаемой в мире подобной продукции.

Вторым шагом станет описание «корневых условий», которое необходимо для дальнейшего анализа конкретной ситуа-

4. Полностью осуществлен переход на современную платформу SAP ERP, что позволило сократить затраты на обслуживание информационной системы, создало возможность для существенной ее эволюции, открыло новые возможности для более эффективного управления предприятием.

Базируясь на «корневых условиях» корпоративного кейса, осуществляем третий шаг разработки кейса – уточняем и детализируем условия именно для обучающихся сотрудников функционального подразделения (в нашем случае – для HR).

Цели на период с 2008 по 2011 гг.	
Цель	Параметры цели
Увеличить продажи продукции в Европе	На 10%
Увеличить показатель объемов выпуска продукции	С 7% до 9% от общего объема выпускаемой в мире подобной продукции
Снизить себестоимость производства продукции из пластмасс (пластиковые крышки) без снижения качества, сделав ее конкурентной по отношению с китайской продукцией	На 4%
Оптимизировать и нормировать бизнес-процессы, внедрив ERP-системы в управление компаний	Бюджет – XXX рублей Срок – до 1 сентября 2011 г.

ции. Рассматривать будем временной период с 2008 по 2011 г., т. е. трехлетний период реализации целей развития.

Миссия компании: «Мы формируем дизайн и удобство потребления, разрабатывая и реализуя новые модели укупорочной продукции по индивидуальным заказам производителей».

Видение компании: «Мы войдем в тройку компаний, лидирующих на мировом рынке укупорочной продукции, открыв производственные и торговые представительства в ведущих странах всех континентов».

Ключевые ценности: ориентированность на заказчика и долгосрочная перспектива, качество и новаторство, свобода и ответственность, партнерство и работа в удовольствие.

Организационная структура: (представляется в виде таблицы или схемы)

По результатам работы в период с 2008 по 2011 гг. все поставленные цели были достигнуты:

1. Продажи в Европе были увеличены на 10 %, в том числе и за счет открытия представительств в Чешской Республике и Германии.

2. Показатель объемов выпуска продукции доведен до уровня 9% от общего объема выпускаемой в мире подобной продукции, в том числе и за счет выведения на полную мощность производственного филиала в Новосибирске, выходу на рынки Средней Азии, активизации продаж на юге РФ после открытия представительства в Краснодаре.

3. По заказу компании «Русский алкоголь» была разработана и запущена в производство инновационная комбинированная крышка (пластик и металл) для бренда «Зеленая марка», что открыло новый сегмент рынка.

Для этого нам необходимо понять цели, задачи и структуру службы персонала. Предположим, что HR-руководитель отнесен к 3-му уровню управления и подчинен 1-му заместителю ГД (ГД – ЗГД – HR).

Продолжение кейса

Руководитель службы персонала отвечает за реализацию кадровой стратегии и политики в компании. Ему подчинены отдел кадров, состоящий из двух человек (начальник, инспектор), 5 менеджеров, отвечающих за различные функциональные направления (разработка и внедрение систем мотивации; разработка и реализация программ обучения и планирования карьеры; подбор персонала и построение процесса адаптации; разработка и внедрение коммуникативных систем и корпоративной культуры; проведение оценки персонала).

В рамках обеспечения реализации стратегии развития компании в период с 2008 по 2011 г. служба персонала обеспечила:

1. Укомплектование функционирующих и открывающихся предприятий холдинга квалифицированным персоналом не менее чем на 95% от штатной потребности.

2. Создание концепции корпоративного обучения, ее утверждение и реализацию в рамках выделенного бюджета, считая приоритетной задачей своевременную подготовку персонала к переходу на работу с автоматизированными системами управления.

3. Внедрение «ассессмента» в систему плановых оценочных мероприятий без привлечения к процедурам внешних провайдеров, экспертов и консультантов.

4. Разработку системы оплаты труда сотрудников торговых представительств на основе ключевых показателей эффективности и учета особенностей региона нахождения.



Далее, четвертый шаг составления кейса - описание событий и решений, принятых в изучаемый период (2008 – 2011 гг.). Как видно из текста, материал содержит готовые, воплощенные в жизнь решения, которые необходимо проанализировать обучающимся на предмет исследования принципов, стандартов, ценностных ориентиров при принятии в прошлом решений HR-менеджерами организации. В рамках статьи мы рассмотрим лишь ситуацию по одному направлению – организации корпоративного обучения.

Таблица 1

Структура концепции обучения

Цели	Повышение эфф-ти работы персонала компании путем разработки комплексной системы повышения квалификации Оптимизация и нормирование бизнес-процессов в компании Формирование качественного кадрового резерва компании Построение системы карьерного планирования, обеспечивающей заинтересованность работников в долгосрочном сотрудничестве.
Задачи	Уровневое обучение персонала Постоянное повышение квалификации работников Создание корпоративных программ обучения
Факторы, определяющие потребность в обучении, и механизмы ее определения	
- стратегические цели компании; - внешние перемены в экономической обстановке; - внутренние организационные изменения в компании; - анкетирование руководителей подразделений и работников; - интервьюирование руководителей подразделений и работников; - ключевые показатели эффективности деятельности; - проведение тестирований на выявление профессионального соответствия, сбор информации; - анализ результатов собеседования и тестирования при приеме на работу новых работников; - анализ результатов деятельности новых работников в период введения в должность (адаптации); - анализ результатов оценки (аттестации) работников; - анализ текучести персонала; - анализ финансовых показателей; - анализ компетенций работников; - анализ эффективности работы работников; - анализ удовлетворенности клиентов.	

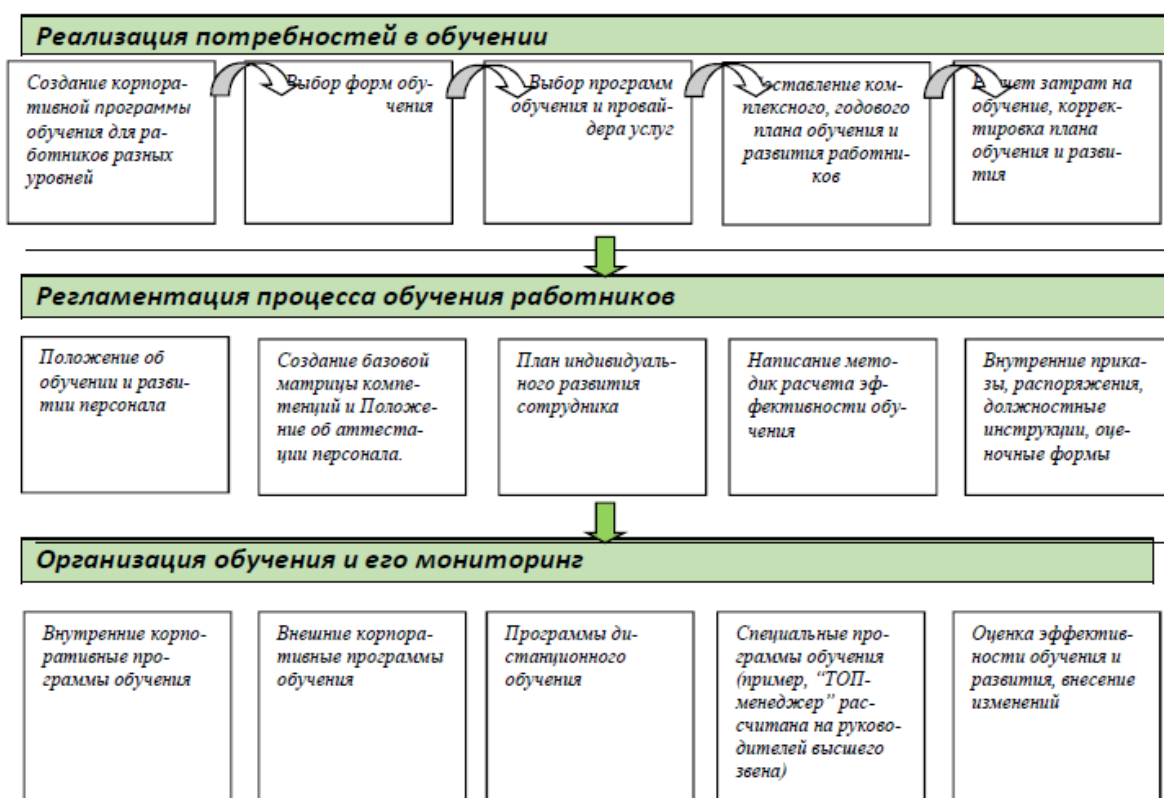


Рис. 7. Логическая структура реализации концепции корпоративного обучения

Продолжение кейса

Вариант кейса для руководителя службы персонала по теме «Организация системы корпоративного обучения»

В целях стратегического развития компании и решения стоящих перед HR-службой задач, была создана, утверждена и реализована в рамках выделенного бюджета концепция корпоративного обучения (табл. 1, рис. 7). Приоритетной стала задача своевременной подготовки персонала к переходу на работу с автоматизированными системами управления при ориентации на ценности организации.

В период определения руководством компании необходимости систематизированного обучения персонала, компания находилась на этапе активного роста и перехода на новый уровень развития. Анализируя имеющиеся данные об организационно-штатной структуре компании можно предположить, что обучение, проводившееся ранее, было хаотичным,

а участники, как в прочем и внутренние заказчики, имели смутное представление о его целях и конечном результате. Поэтому, прежде всего, необходимо было провести диагностику существующей ситуации с целью внесения корректив в действующую систему обучения. Благодаря этому была получена полная картина об уже сложившейся схеме обучения и выявлены ее слабые места. Диагностику необходимо было проводить при участии руководителей и работников всех подразделений.

Было проведено интервьюирование руководителей и ключевых работников, а также ряда клиентов. Кроме этого, для определения потребности в обучении был проведен опрос всех работников компании.

До 1 октября 2008 года, данные этого опроса были обобщены по категориям работников в следующем виде (табл. 2):

Таблица 2

Результаты опроса сотрудников компании о потребностях в обучении (вариант)

Категории работников	Проблемы в профессиональной деятельности	Проблемы в общении, самочувствии и пр.	Необходимые знания	Как указанное связано с целями, задачами структурного подразделения/компании	Комментарии
----------------------	--	--	--------------------	--	-------------

В результате проведенного исследования была скорректирована концепция корпоративного обучения с учетом потребностей работников, целевых групп, структурных подразделений, руководящего состава компании и включенных в кадровый резерв сотрудников.

Для того чтобы было удобнее выстраивать систему обучения, персонал компании был разделен на пять категорий (в соответствии со структурой компании и должностями работников). Каждой категории присвоено условные буквенные обозначения (табл. 3).

Таблица 3

Категории работников компании

№	Категории персонала	Должности, буквенные обозначения должностей		
1	Управление	1-й Зам ГД, Зам ГД (по направлению), финансовый директор		А
2	Руководители представительств, филиалов, служб, отделов,	Руководитель представительства, филиала, отдела: закупок, логистики, продаж, рекламы, маркетинга, АХО, ОТ, IT, дизайна, ОК. Службы: персонала, финансовая, автослужба; главный бухгалтер		Б
3	Руководители подразделений (средний управленческий персонал)	Начальники: склад, цехов, мастерских		С
4	Специалисты	Менеджеры Младший персонал	Менеджеры, мастера, цехов, Специалисты, торговые представители, секретари	Д
5	Рабочие	Работники цехов, склада, АХО, водители,		Е

Потребности сотрудников каждой группы отличались своей масштабностью и сложностью: Так, в группе А – это индивидуальное или групповое развивающее обучение в соответствии с западными стандартами. В группе Б была потребность в сквозных

комплексных программах (экономика, менеджмент, финансы и т.п.); в группе С – производственный инжиниринг и основы управления; в группе Д – потребность в технических знаниях на современном уровне; и в группе Е – минимум теории и максимум практики



(тренажеры, IT-технологии и т. п.).

При составлении программы обучения и развития персонала были учтены особенности всех категорий персонала, а процесс подготовки разделили на два больших блока: профессиональное обучение и личностное развитие.

Для обучения сотрудников требующих специальных знаний и навыков использовался ресурс внешних провайдеров. Отдельные работники были отправлены на открытые тренинги по заранее составленному на год плану обучения. В дальнейшем, при возникновении производственной необходимости, применялась система каскадного обучения (передача знаний от обученного к необученному).

В систему каскадного обучения входили следующие мероприятия:

- прошедшие обучение работники проводили семинары, «круглые столы», передавая полученную информацию. Кроме того, осуществлялись внутренние стажировки, применялось наставничество, выполнение совместных проектных работ;
- раздаточные материалы внешних тренингов по-

мещались во внутреннюю библиотеку компании (на специальном внутреннем ресурсе компании) и находились в свободном доступе для всех работников.

Таким образом, достигалась экономия денежных средств; осуществлялся достаточно широкий охват работников, заинтересованных в получении знаний; вырабатывались у прошедших обучение на внешнем тренинге работников навыки передачи знаний (возобновляемый ресурс).

Отдельное внимание в программе обучения было уделено повышению квалификации руководителей, их подготовке к успешному решению стоящих перед ними задач, а также обучению работников всех категорий (кроме категории рабочих) в рамках перевода информационной системы компании на платформу SAP ERP.

На основе составленных менеджером службы персонала, ответственным за обучение и развитие сотрудников, программ и учебных планов были сформированы годовые бюджеты (табл. 4).

Таблица 4

Бюджет затрат на обучение персонала компании «Т» (на примере бюджета на 2009 год)

	Единица измерения объема	Цена единицы, тыс. руб.	Кол-во обучающихся	Стоимость тыс. руб.	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал
Обучение Управления				608 400				
Внешние семинары, бизнес -тренинги	день	72 000	7	504 000	241 500	262 500	-	-
Внутренние семинары, тренинги	день	9 200	7	64 400	64 400	-	-	-
Посещение открытых семинаров и конференций	чел.- день	-	-	-	-	-	-	-
Стажировки	чел.- день	-	-	-	-	-	-	-
Командировочные расходы	день	-	-	40 000	20 000	20 000	-	-
Обучение руководителей				832 000				
Внешние семинары, бизнес -тренинги	день	47 466	15	712 000	20 000	306 000	80 000	306 000
Внутренние семинары, тренинги	день	-	-	-	-	-	-	-
Посещение открытых семинаров и конференций	чел.- день	-	-	-	-	-	-	-

Продолжение таблицы 4

Стажировки	чел.- день	-	-	-	-	-	-	-
Командировочные расходы				80 000	30 000	10 000	30 000	10 000
Обучение руководителей (средний управленческий персонал)				1 368 000				
Внешние семинары, бизнес -тренинги		35 250	32	1 128 000	20 000	512 000	76 000	520 000
Внутренние семинары, тренинги		-	-	-	-	-	-	-
Посещение открытых семинаров и конференций		-	-	-	-	-	-	-
Стажировки		-	-	-	-	-	-	-
Командировочные расходы				100 000	10 000	30 000	20 000	40 000
Обучение специалистов				564 200				
Внешние семинары, бизнес -тренинги	день	19 208	25	480 200	130 200	350 000	-	-
Внутренние семинары, тренинги	день	2 000	16	32 000	-	16 000	16 000	-
Посещение открытых семинаров и конференций	чел.- день	-	-	-	-	-	-	-
Командировочные расходы	-	-	-	52 000	-	26 000	26 000	-
Обучение рабочих	-	-	-	320 000	-	-	-	-
Внутренние тренинги	час	0,2	550	110 000	-	-	-	-
Техническая учеба	час	0,2	550	110 000	-	-	-	-
Командировочные расходы	-	-	-	30 000	10 000	6 000	-	14 000
Итого	-	-	-	3 692 600	1 015 900	1 538 500	248 000	890 000

Исходя из предложенных условий, можно сформировать для обучаемых топ-менеджеров задание кейса. Напомню, что в его основе должны быть заложены ценностные ориентиры, анализ ключевых факторов успеха, компетенция «принятие решения», т.е. отражены определенные алгоритмы, включающие в себя несколько общих поведенческих блоков:

1) получение информации о ситуации; определение целей; разработку оценочной системы; анализ ситуации; диагностику ситуации; разработку прогноза развития ситуации;

2) генерирование альтернативных вариантов решений; отбор основных вариантов управленческих воздействий;

разработку сценариев развития ситуации; экспертная оценка основных вариантов управляющих воздействий;

3) проведение коллективной экспертной оценки; принятие решения лицом, принимающее решения; разработка плана действий; контроль реализации плана; анализ результатов развития ситуации после управленческих воздействий.

Заданий и вопросов не должно быть очень много (оптимально – 5-6), но они должны быть логичными и системными.

В соответствии с предлагаемой 3D моделью обучения, следующим шагом в разработке комплекса учебных ситуаций становится формирование кейса для менеджера службы



персонала, ответственного за обучение в компании. Таким образом мы «опускаемся» на одну ступень ниже.

Создается он на той же «корневой основе», что и уже рассмотренная выше конкретная ситуация. Условия должны коррелировать и проистекать из кейса, предназначенного для руководителя. Исходя из данной логики, решение также должно базироваться, в том числе, и на решениях кейса более высокого уровня, а ответы сотрудников разного уровня управления составят единый многоступенчатый комплекс. Такой подход позволяет формировать навыки декомпозиции

целей, делегирования задач и т. п.

Вариант кейса для менеджера по обучению по теме «Реализация концепции корпоративного обучения»

В целях решения задач по организации корпоративного обучения ответственным менеджером была подготовлена программа профессионального и личностного развития для сотрудников разного уровня управления (табл. 5). Она включила в себя не только предполагаемую тематику, но и критерии оценки результативности, параметры практического применения получаемых знаний.

Таблица 5

Программа профессионального и личностного развития для сотрудников разного уровня управления

Профессиональное развитие				
Категория работников	Тема	Способ обучения	Оценка результативности	Практическое применение
Управление	SAP ERP	Участие в семинаре (проводят поставщики софта)	Тест на знание программы	Применение в ежедневной служебной деятельности. Оптимизация бизнес-процессов и значительное повышение скорости принятия управленческих решений.
	Управление качеством работы персонала. Стратегии максимального результата	Участие в бизнес тренинге (внешний провайдер)	Тестирование, решение кейсов	Грамотно делегировать обязанности и управлять персоналом с помощью надежных и эффективных инструментов; Организовывать свою работу с требуемым уровнем качества, оставаясь при этом в рамках выделенного бюджета
Руководители	SAP ERP	Участие в семинаре	Тест на знание программы	Применение в ежедневной служебной деятельности. Оптимизация бизнес-процессов и значительное повышение скорости принятия управленческих решений.
	Управление качеством работы персонала. Стратегии максимального результата	Участие в бизнес тренинге	Тестирование, решение кейсов	Грамотно делегировать обязанности и управлять персоналом с помощью надежных и эффективных инструментов; Организовывать свою работу с требуемым уровнем качества, оставаясь при этом в рамках выделенного бюджета
	Управление продажами	Участие в бизнес тренинге	Тестирование, контрольное интервью	План мероприятий по повышению эффективности процессов продаж, разрабатывается руководителями отдела продаж, маркетинга и зам. директора по маркетингу (утверждается генеральным директором)
	Управление запасами и закупками, складирование в логистике предприятия	Участие в бизнес тренинге	Тестирование	План мероприятий по улучшению \ оптимизации логистики, разработанный руководителями отдела закупок, логистики и зам. директора по снабжению (утверждается генеральным директором)
	Модель компетенций: разработка и использование на практике	Участие в семинаре	Тестирование, решение кейсов	Планирование профилей и моделей компетенций, исходя из стратегии развития компании, организация разработки, совершенствования модели компетенций.

Продолжение таблицы 5

Руководители (средний управ- ленческий пер- сонал)	SAP ERP	Участие в семинаре	Тест на знание програм- мы	Применение в ежедневной служебной деятельности. Оптимизация бизнес-процессов и значительное повышение скорости принятия управленческих решений.
	Управление качеством работы персонала. Стратегии максимального результата	Участие в бизнес тренинге	Тестирование, решение кейсов	Грамотно делегировать обязанности и управлять персоналом с помощью надежных и эффективных инструментов; Организовывать свою работу с требуемым уровнем качества, оставаясь при этом в рамках выделенного бюджета
	Современное управление складом	Участие в семинаре	Тестирование	План мероприятий по повышению эффективного использования складского пространства и неоправданных складских издержек, оптимального, функционирования склада, оказывающего огромное влияние на своевременное распределение и перераспределение товаров, и работу автослужбы без простоев и издержек. Разрабатывается заведующим складом и зам директора по снабжению (утверждается генеральным директором)
Специалисты	SAP ERP 2005	Участие в семинаре	Тест на знание програм- мы	Применение в ежедневной служебной деятельности. Оптимизация бизнес-процессов и значительное повышение скорости принятия решений, качества функциональных обязанностей.
	Продажи - эффективная работа с клиентами	Участие в бизнес тренинге	Тестирование, ролевые упражнения. Отчет со стороны тренера об проф. уровне работника, рекомендации	По окончании года оценка линейным руководителем использования полученных знаний через корпоративные формы оценки.
	Новое в кадровом делопроизводстве	Участие в семинаре	Доклад на совещании о том, что узнали на обучении, обсуждение вопросов с учетом специфики компании	По окончании года оценка использования полученных знаний
	Адаптация вновь принятых работников	Участие в семинаре	Тестирование, решение кейсов	Подготовка проектов документов, регламентирующих процесс адаптации. Оценка процесса адаптации путем проведения опросов новых работников.
	Аттестация и другие формы оценки результативности персонала	Участие в семинаре	Тестирование, решение кейсов	Подготовка проектов документов, регламентирующих проведение аттестации персонала.
	Развитие и обучение персонала: эффективные подходы и практика внедрения	Участие в семинаре	Тестирование, решение кейсов	Подготовка предложений по оптимизации, совершенствованию системы обучения работников.



Продолжение таблицы 5

	Как найти своего сотрудника: технология подбора, отбора персонала.	Участие в семинаре	Рольевые упражнения	Подготовка проектов документов, регламентирующих процессы подбора и отбора кандидатов. По окончании года оценка качества подбора кандидатов по итоговым показателям.
	Мотивация персонала	Участие в семинаре	Тестирование, решение кейсов	Подготовка предложений по проведению мотивационных мероприятий, повышающих лояльность и результативность работы персонала. Проведение внутрикорпоративного исследования «Какова на самом деле роль мотивации в компании» Определение факторов, способствующих /мешающих эффективному внедрению системы мотивации. Какие элементы мотивации необходимо внедрить.
Рабочие	Охрана труда на рабочем месте	лекции, инструктажи, семинары	Отчет руководителя отдела ОТ	Предупреждение случаев травматизма, уменьшение коэф. абсентизма
	Повышение квалификации	производственно-технические курсы; курсы целевого назначения; повышение квалификационного разряда	Отчет слушателей с оценкой того, что они узнали	По окончании года оценка линейным руководителем использования полученных знаний через корпоративные формы оценки
Личностное развитие				
Категория работников	Тема	Способ обучения	Оценка результативности	Практическое применение
Управление	Анализ проблем и принятие решений	Бизнес-тренинг	Решение кейсов, тест	Оперативно выявлять истинную причину проблемы Эффективно решать проблему в сложных условиях Максимально результативно использовать прямые и косвенные эффекты решения.
Руководители	Управление конфликтами и другими «трудными» ситуациями в работе руководителя	Бизнес-тренинг	Решение кейсов, тест	По окончании года оценка использования полученных знаний через: а) оценку микроклимата в подразделениях; б) анализ причин увольнения

Продолжение таблицы 5

Руководители (средний управ- ленческий пер- сонал)	Управление конфлик- тами и другими «труд- ными» ситуациями в работе руководителя	Бизнес - тренинг	Анкета слушателей с оценкой того, что они узнали. Отчет со стороны тренера об уровне взаимодействия руководителей с коллективом, ре- комендации	По окончании года оценка использования получен- ных знаний через: а) оцен- ку микроклимата в под- разделениях; б) анализ причин увольнения
Специалисты	«Эффективные взаи- модействия в коллек- тиве»	Корпоративный тренинг	Анкета слушателей с оценкой того, что они узнали. Отчет со стороны менеджера, проводившего обучение	По окончании года оценка использования получен- ных знаний через запол- нение анкеты. Выборочное собеседование с участни- ками обучения
	Навыки рационального использования време- ни	Корпоративный тренинг	Анкета слушателей с оценкой того, что они узнали. Отчет со стороны менеджера, проводившего обучение	По окончании года оценка использования получен- ных знаний через запол- нение анкеты. Выборочное собеседование с линей- ными руководителями участников обучения.
Рабочие	«Эффективные взаи- модействия в коллек- тиве»	Корпоративный тренинг	Анкета слушателей с оценкой того, что они узнали. Отчет со стороны менеджера, проводившего обуче- ние.	По окончании года оценка использования получен- ных знаний через запол- нение анкеты. Выборочное собеседование с участни- ками обучения.

Для того, чтобы четко представлять, что должно получиться в результате обучения, и чтобы упростить процесс выбора провайдеров услуг (на основании установленных критериев выбора, которые могут гарантировать нужный результат), менеджер по обучению организовал презентации обучающих компаний, проанализировал отзывы их клиентов, организовал проведение пробных занятий. По результатам экспертной оценки были выбраны наиболее эффективные провайдеры образовательных услуг.

Формируя план обучения и развития сотрудников, менеджер по обучению отметил, что при подборе персонала руководство компании использовало два пути:

трудоустройство готового специалиста, знания и навыки которого максимально соответствуют требованиям к должности и принятым в компании стандартам;

подбор кандидата с минимальным опытом работы, высоким потенциалом и желанием профессионально расти и развиваться в выбранной сфере деятельности.

В первом случае принятый сотрудник на начальном этапе работы не требовал затрат на обучение и имел доступ только к внутренним обучающим ресурсам компании. Исключением было обучение, связанное со стратегическими целями компании, или направленное на укрепление командного духа. В дальнейшем, по истечении определенного периода и при высоких рабочих показателях, он получал доступ к той части системы обучения, которая влечет за собой финансовые затраты для компании.

Во втором случае при трудоустройстве молодых специалистов, не соответствующих или не полностью соответствующих требованиям к должности, использовалась специально разработанная модель их подготовки.

Поскольку компания занимает одну из лидирующих позиций, опыт, приобретаемый в период работы в ней, является очень ценным для молодого работника. Кроме того, ему предоставляются достойные условия труда и возможности роста, как карьерного,

так и профессионального.

Исходя из этого, в процессе формирования предложения о работе с потенциальным сотрудником оговариваются следующие условия:

- так как имеющиеся у него знания и навыки пока не соответствуют указанным в профиле должности (должностных инструкциях), ему будет предоставлена возможность для их повышения в течение определенного периода (период уточняется — испытательный срок, полгода, год и т. д.);

- для достижения поставленных целей сотрудник будет следовать специально разработанной программе обучения и развития;

- личный вклад сотрудника должен быть прямо пропорционален его желанию добиться высоких рабочих показателей.

Таким образом, компания получала высокомотивированного на достижение результатов сотрудника, самостоятельно повышающего свой уровень знаний. В процессе повышения уровня квалификации молодой специалист мог использовать такие внутренние ресурсы компании, как корпоративная библиотека, специально подобранные видеокурсы и программы дистанционного обучения, а также перенимать опыт у более профессиональных коллег (практика наставничества является частью индивидуальной программы обучения).

При составлении плана обучения работников на год руководствовались тем, чтобы этот план был сбалансирован между разными структурными подразделениями и учитывал распределение бюджета обучения на год. Важно, чтобы периодичность обучения для работников была не чаще 1 раза в 2-3 месяца, чтобы не перегружать работников и дать им возможность хорошо усвоить и начать применять навыки, полученные на предыдущем обучении. План обучения (приложение) был предоставлен к рассмотрению и дальнейшему утверждению.



УТВЕРЖДАЮ

Генеральный директор
Компании «Т»_____, Ф. И. О.
«__» _____ 20__ г.

План обучения работников компании «Т» на 20__ г.

№ п/п	Обучение	Кол-во. Чел.	Вид обучения	Сроки	Ответственный за обучение
Управление					
1	SAP ERP	7	семинар	1 квартал	Руководитель службы персонала, менеджер по направлению (обучение и развитие персонала)
2	Анализ проблем. Принятие решения.	7	Бизнес-тренинг	1 квартал	Руководитель службы персонала, менеджер по направлению (обучение и развитие персонала)
3	Управление качеством работы персонала. Стратегии максимального результата	7	Бизнес-тренинг	2 квартал	Руководитель службы персонала, менеджер по направлению (обучение и развитие персонала)
Руководители					
1	SAP ERP	15	семинар	1 квартал	Линейный руководитель, Руководитель службы персонала, менеджер по направлению (обучение и развитие персонала)
2	Управление качеством работы персонала. Стратегии максимального результата	15	семинар	2 квартал	Линейный руководитель, Руководитель службы персонала, менеджер по направлению (обучение и развитие персонала)
3	Управление продажами	2	Бизнес-тренинг	3 квартал	Зам ГД по маркетингу, Руководитель службы персонала, менеджер по направлению (обучение и развитие персонала)
4	Управление запасами и закупками, складирование в логистике предприятия	2	семинар	3 квартал	Зам ГД по снабжению, Руководитель службы персонала, менеджер по направлению (обучение и развитие персонала)
5	Управление конфликтами и другими «трудными» ситуациями в работе руководителя.	15	Бизнес-тренинг	4 квартал	Руководитель отдела персонала, менеджер по направлению (обучение и развитие персонала)
6	Модель компетенций: разработка и использование на практике	1	семинар	1 квартал	Руководитель отдела персонала, менеджер по направлению (обучение и развитие персонала)
Руководители (средний управленческий персонал)					
1	SAP ERP	32	семинар	1 квартал	Линейный руководитель, Руководитель службы персонала, менеджер по направлению (обучение и развитие персонала)
2	Управление качеством работы персонала. Стратегии максимального результата	32	семинар	2 квартал	Руководитель службы персонала, менеджер по направлению (обучение и развитие персонала)
3	Современное управление складом	4	семинар	3 квартал	Зам ГД по снабжению, Руководитель службы персонала, менеджер по направлению (обучение и развитие персонала)
4	Управление конфликтами и другими «трудными» ситуациями в работе руководителя.	32	Корпоративный тренинг	4 квартал	Линейные руководители, Руководитель службы персонала, менеджер по направлению (обучение и развитие персонала)

5	Новое в кадровом делопроизводстве	1	семинар	1 квартал	Руководитель службы персонала, менеджер по направлению (обучение и развитие персонала)
Специалисты					
1	SAP ERP	120	Корпоративный семинар	1 квартал	Руководитель службы персонала, менеджер по направлению (обучение и развитие персонала)
2	Продажи - эффективная работа с клиентами	25	Бизнес-тренинг	2 полугодие	Руководители отдела продаж и службы персонала, менеджер по направлению (обучение и развитие персонала)
3	«Эффективные взаимодействия в коллективе»	120	Корпоративный тренинг	2 квартал	Линейные руководители, Руководитель службы персонала, менеджер по направлению (обучение и развитие персонала)
4	Навыки рационального использования времени	120	Корпоративный тренинг	3 квартал	Линейные руководители, Руководитель службы персонала, менеджер по направлению (обучение и развитие персонала)
5	Новое в кадровом делопроизводстве	1	Корпоративный семинар	1 квартал	Руководитель отдела кадров, менеджер по направлению (обучение и развитие персонала)
6	Адаптация вновь принятых работников	1	семинар	1 квартал	Руководитель отдела кадров, менеджер по направлению (обучение и развитие персонала)
7	Аттестация и другие формы оценки результативности персонала	1	семинар	1 квартал	Руководитель отдела кадров, менеджер по направлению (обучение и развитие персонала)
8	Развитие и обучение персонала: эффективные подходы и практика внедрения	1	семинар	1 квартал	Руководитель отдела кадров, менеджер по направлению (обучение и развитие персонала)
9	Как найти своего сотрудника: технология подбора, отбора персонала.	1	семинар	1 квартал	Руководитель отдела кадров, менеджер по направлению (обучение и развитие персонала)
10	Мотивация персонала	1	семинар	1 квартал	Руководитель отдела кадров, менеджер по направлению (обучение и развитие персонала)
11	Корпоративная культура как инструмент формирования, развития и повышения эффективности	1	семинар	1 квартал	Руководитель отдела кадров, менеджер по направлению (обучение и развитие персонала)
Рабочие					
1	Повышение квалификации	250	производственно-технические курсы; курсы целевого назначения; повышение квалификационного разряда.	1-2 полугодие	Линейные руководители, Руководитель службы персонала, менеджер по направлению (обучение и развитие персонала)
2	Охрана труда на рабочем месте	350	Лекции, инструктажи, семинары	1 квартал	Руководитель отдела ОТ, линейные руководители, менеджер по направлению обучения и развитие персонала
3	«Эффективные взаимодействия в коллективе»	250	Корпоративный тренинг	4 квартал	Руководитель службы персонала, менеджер по направлению (обучение и развитие персонала)

Подготовлен:

Менеджер по обучению и развитию персонала _____

«__» _____ 20__ г.

Согласован:

Руководитель службы персонала _____

«__» _____ 20__ г.



Задание (варианты вопросов)

1. Проанализируйте, какая информация была необходима для формирования программы и плана обучения сотрудников.

2. Как бы Вы смогли сформулировать цель корпоративного обучения компании, опираясь на изложенные материалы?

3. Обоснуйте форму и структуру программы профессионального и личностного развития сотрудников компании?

4. Обоснуйте содержание плана обучения сотрудников? Как его содержание соотносится с целями развития компании, с ее ценностями?

5. Составьте прогноз дальнейшего развития системы обучения сотрудников компании? Каким стал бы следующий шаг?

6. Проанализируйте факторы успеха, которые позволили успешно решить задачи обучения персонала? Как они соотносятся с ценностями компании?

7. Соотнесите ситуацию и решение, изложенные в кейсе, со своими должностными полномочиями? Считаете ли Вы их достаточными? Позволяла ли ситуация проявить профессиональное творчество и инициативу?

8. Подготовьте 15-минутную презентацию своего решения данного кейса, используя инструменты визуализации.

Как видно из предложенных вариантов кейсов, логическая взаимосвязь истории развития компании, ее целей, ценностей, ключевых факторов успеха развития, организационной структуры позволяет выстроить модель корпоративного обучения. Эта логика становится важным фактором, влияющим на мотивацию сотрудников к развитию, поскольку такое обучение вызывает интерес, позволяет интегрировать в себя разные формы и методы обучения, использовать институты наставничества и кураторства, работать с корпоративными документами, взаимодействовать с реальными «персонажами событий».

Итак, стремление руководства найти безболезненный способ уменьшения инвестиций и издержек при качественной подготовке сотрудников требует рассмотрения различных подходов, концепций и конструктов. Поиск новых подходов – это всегда риски, эксперименты, возможные ошибки. Именно поэтому использование 3D-модели как инструмента оптимизации корпоративного обучения так актуально на сегодняшний день.

* В статье использованы открытые материалы и решения кейсов слушателей программ MBA Московской международной высшей школы бизнеса МИРБИС. учить соотносить с ними практические результаты. Если аудитория достаточно подготовленная и не требует такого управления, привлекаться будут скорее игротехники, а не методологи-теоретики. В ситуации, когда такой подход к обучению

