

Ю.А. Афонин  
А.П. Жобин  
А.С. Панкратов

# СОЦИАЛЬНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Рекомендовано Советом  
Учебно-методического объединения  
вузов России  
по образованию в области менеджмента  
в качестве учебника по специальности  
«Менеджмент организации»

Издательство  
Московского университета  
2004

УДК 316.42:35  
ББК 60.56  
А 94

Рецензенты:

доктор экономических наук, профессор *Е.В. Егоров*;  
доктор экономических наук, профессор *Н.Р. Исправникова*

**Афонин Ю. А., Жабин А. П., Панкратов А. С.**

А 94 Социальный менеджмент: Учебник. — М.: Изд-во МГУ, 2004. — 320 с.  
ISBN 5-211-04956-X

В учебнике рассматривается широкий круг вопросов, раскрывающих содержание социального менеджмента; дается история его становления и развития. Представлены структура и особенности социальных ресурсов, показаны пути рационализации их использования, формулируется понятие социального лидера-управленца. Большое внимание уделяется роли человеческого фактора в системе социального управления, муниципальному социальному менеджменту и другим его аспектам.

Для студентов, аспирантов, преподавателей социально-экономических специальностей, всех интересующихся актуальными вопросами управления в социальной сфере.

**УДК 316.42:35**  
**ББК 60.56**

ISBN 5-211 -04956-X

© Издательство Московского университета, 2004  
© Ю. А. Афонин, А. П. Жабин, А. С. Панкратов, 2004

## Введение

Каждый из нас живет в системе управленческих и организующих отношений, которые становятся все более сложными, и никакой прошлый опыт отдельного руководителя или целой организации не может быть адекватным тем многообразным и неординарным ситуациям, которые определяют стратегии регулирования или принятия единственно правильного решения.

Следовательно, чтобы избежать управленческих ошибок, необходимо руководствоваться теорией управления, общими законами и принципами науки.

Однако приходится констатировать печальный факт: субъекты управления (отдельные страны, политические лидеры, общественные институты, руководители, сообщества людей, каждый человек в отдельности) пока явно недостаточно знают общие законы и принципы управления, не умеют пользоваться ими в своей практической деятельности. Это во многом является причиной тех социальных аномалий, потрясений, которые стоят на пути достижения устойчивого развития в мире, в том числе и в России.

Следует отметить, что в конце XX в. кризис управленческих экономических наук проявился в том, что из политэкономии «ушел» человек. Между тем сама экономическая деятельность становится сегодня в большей мере и средством и целью реализации жизненных сил человека как биологического существа.

В XXI в. России в первую очередь предстоит понять, что в свете глобальных требований времени должен появиться принципиально иной тип управления, в центре которого — целостная глобальная система: Биосфера—Общество—Человек.

Ключевое место в этой системе занимает человек.

## Введение

Именно управленческий ресурс как интегрально-интеллектуальный наряду с человеческим сегодня становится определяющим. Их неэффективное использование ведет к стагнации общественного развития, является тормозом прогресса, несет дезорганизацию и неисчислимые беды национальной и личной безопасности граждан. В силу целого ряда причин эти социальные ресурсы общества пока заторможены. Раскрыть их — задача первостепенной значимости.

В современных условиях процесс формирования управленческой культуры, управленческих знаний должен быть направлен на социальное обустройство граждан, удовлетворение их социальных потребностей и постоянное повышение качества жизни населения.

Такой стиль управления стал нормой в цивилизованных странах (социальное государство) с рыночной экономикой (социально ограниченный рынок), устоявшимися взаимоотношениями классов и социальных групп (социальное партнерство).

Предлагаемая в учебнике программа «Социальный менеджмент» впервые излагает логику построения курса и его базовые категории, высвечивает структуру, функции, законы и методы социального менеджмента в их органической связи. В нем вопросы истории и основных тенденций совершенствования менеджмента дополняются современными данными науки с учетом мирового опыта. Цель учебника — раскрыть сложный мир менеджеральных отношений социальной сферы, показать их значимость в получении социального результата, реализации социальных ресурсов и изменении социальной обстановки к лучшему.

При написании учебника были использованы следующие методологические принципы:

1. Думай глобально, а действуй локально.
2. Думай системно.
3. Думай на перспективу.
4. Думай в целом.
5. Думай естественно.
6. Думай с позиции общества.
7. Думай общечеловеческими ценностями.
8. Думай изменениями.

## **Введение**

Создание данного учебника было бы невозможно без огромной работы, проделанной многими исследователями. Прежде всего к их числу необходимо отнести таких российских ученых, как первопроходец управленческой науки академик В.Г. Афанасьев, ведущий специалист в сфере государственного управления профессор Г.В. Атаманчук, профессора А.И. Радченко, В.Г. Глушенко, Ю.В. Тихомиров, Г.В. Осипов, С.В. Хатунцев, В.А. Ядов, Н.С. Данакин, Г.В. Щекин, Н.И. Кабушкин, В.Н. Иванов и другие, отдельные материалы или идеи которых здесь использованы.

Учебник предназначен для студентов, специализирующихся в этой области или изучающих основы социального управления, общего и специального менеджмента, для всех, кто интересуется современными проблемами профессионального и эффективно-го поведения в системе как рыночных, так и человеческих отношений, в творческом самопроявлении личности.

## Глава 1

# СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ СОЦИАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

### 1.1. ПОНЯТИЕ СОЦИАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Теория и практика современного менеджмента формируется в быстроменяющемся социальном пространстве. Социальное обустройство граждан, удовлетворение их социальных потребностей и постоянное повышение качества жизни населения давно стали нормой поведения государства (социальное государство), рыночных отношений (социально ограниченный рынок), взаимоотношений классов и социальных групп.

В социальном управлении осознан факт: высокое качество жизни населения — не только цель общественного развития, но и современный механизм получения высокого качества и надежности продукции, эффективного решения экономических проблем. В сегодняшней управленческой практике задаются социальные приоритеты, разрабатываются социальные технологии (информационная, организационная, административная, нормативно-правовая).

Социальная сфера управления становится относительно самостоятельной, многоструктурной. Появляется особый тип управленца-менеджера — специалиста в этой области. В структуре отраслей научных знаний важное место принадлежит социальному менеджменту.

**Социальный менеджмент** — это область управления, формирующая у будущих специалистов теоретические и практические навыки, позволяющие эффективно воздействовать на социальные процессы, влиять на создание благоприятной для человека социальной среды, проектировать социальные организации, что в свою очередь обеспечивает рациональное использование самого богатого и неограниченного из всех ресурсов — человеческого.

Основная задача, которую решает социальный менеджмент, — это координация, согласование, направление деятельности членов общества к единой цели. Они являются *субъектами*, осуществляющими сознательное воздействие на объект управления. Субъект управления познает, сознательно использует законы раз-

## Сущность и содержание социального менеджмента

вития сложных систем и планомерно организует деятельность общества для достижения поставленных целей.

*Объектом* социального менеджмента являются общественные отношения и соответствующие им процессы.

Становление и развитие социального менеджмента связано с тем, что в современных условиях нарастают тревожные тенденции, угрожающие разрушению человека как личности, его связей с обществом, оскудению его духовности и культуры.

К их числу следует отнести:

- а) происходящие планетарные изменения в природной среде (быстрое сокращение биологического разнообразия, нарастание «парникового эффекта» и грядущее за ним изменение климата, истощение озонового слоя, сокращение площади лесов и деградация почв, нарастающее загрязнение почв, воды и атмосферы токсичными отходами человеческой деятельности);
- б) резко растущая социальная дифференциация как между различными странами, так и внутри отдельных стран, что в сочетании с борьбой за ресурсы приводит к текущим локальным конфликтам и несет в себе высокую угрозу глобального потрясения;
- в) быстрый рост численности населения Земли при сокращении ресурсных возможностей планеты;
- г) расточительный режим расходования невозобновимых природных ресурсов, неучет в деятельности современников интересов будущих поколений людей.

В результате возрастает противоречие между личностью и обществом — одна из коренных причин разбалансированности мира, таящая в себе возможности нарастающих социальных взрывов и катастроф. Углубление этого противоречия ведет к деградации личности, укреплению ложных ценностей в духовном мире, что и является в конечном счете причиной антисоциального поведения, нарастающей агрессивности, возникающих военных конфликтов.

Причинами разбалансированности социального пространства являются также:

- неразвитость экономических структур, окружающих человека;
- нарушение социальных приоритетов, неадекватность средств социальной защиты;

## Глава 1

- характер политической организации общества, политического режима, неспособного обеспечить демократические методы решения общественных проблем;
- низкий духовный потенциал, недостаточная управленческая культура субъектов деятельности, что выключает коллективный разум, науку из нормального механизма функционирования общества.

Остановимся более подробно на последнем вопросе. Под влиянием социального менеджмента формируется новая культура управления. В ней особое значение приобретают рациональное начало, знания, современные концепции, научное проектирование и программирование, математическое и социальное моделирование. Эти методы научного управления направляются на более полное использование социальных ресурсов, «человеческого фактора».

Формирование управленческих знаний, управленческих концепций, проектов и программ перестает быть привилегией руководящего центра и становится достоянием местных сообществ, быстро развивается муниципальный менеджмент. Последний затронул прежде всего органы местного самоуправления, муниципальные образования, где коренным образом изменил качество взаимоотношений между жителями территорий, промышленными финансовыми группами и органами местного самоуправления. Произошли качественные преобразования в культуре управляющих-менеджеров, которые в массе своей становятся профессионалами и способны осуществлять эффективное воздействие на темпы социально-экономического развития территорий. Увеличивается число собственников-совладельцев финансовых институтов и коммерческих образований. Каждый муниципальный менеджер, нанятый по контракту и несущий ответственность за управленческую деятельность по результатам работы, становится как бы малым предпринимателем в сфере управления. Так формируется предпринимательская *культура нового типа* — менеджеральная.

В кризисных ситуациях, в период моделирования общества и его переходных состояний неизбежно возрастает роль стратегических поисковых усилий выхода из кризиса, обеспечения прорыва на плавных направлениях. Эту функцию выполняют социальные программы, проекты, способные определить оптимальное соотношение стратегических и тактических задач, поступательность их достижения.



## Сущность и содержание социального менеджмента

Социальный проект представляет собой такую разновидность программы, в которой отражены не только актуальные ориентиры, общие задачи, но и уточнены сроки достижения подцелей, скоординированы усилия исполнителей на основе глубокого изучения исходного развития объекта и использования социальных нормативов. Словом, проект характеризуется глубокой проработкой социальных задач и включает меры не только социально-диагностического, но и организационно-управленческого (технологического) обеспечения.

Следует сказать, что реализации социальных решений, социальных программ в последние десятилетия уделялось недостаточное внимание. Причин тут много. Одна из них — некомпетентность субъектов управления, их неготовность обеспечить все циклы прохождения принятых социальных решений — от разработки до реализации. Другая — сложившийся стереотип мышления, выражающийся в недоверии к организационным сторонам управления, которые в условиях командно-бюрократической системы нередко сводились к жестоким некомпетентным регламентациям, инструкциям, многочисленным проверкам и т.п.

В теорию и практику современного социального управления в развитых странах широко проникла марксистская идея — ценности жизни выше целей производства. В американской и японской литературе обсуждается идея управления по *результатам* и высказывается неудовлетворенность американской системой управления по *целям* (доход, прибыль, капитал).

В понятие «результат» на Западе все в большей мере включаются человеческий фактор, развитое мышление, творческие возможности, развитие организации, самоуправления, укрепление межличностных контактов и, что особенно важно, отрабатывается механизм получения этой социальной части результата. Этот механизм включает не управление людьми, а создание условий для свободного развития человека, повышения уровня организации социальной системы, качества жизни, стимулирование труда не декретами, инструкциями, а самим трудом, его творческим содержанием, материальными и моральными факторами. Причем очень гибко в эту систему вплетаются общечеловеческие ценности, в определенной мере сглаживающие противоречия капитала.

Внедряемые на Западе системы социального управления, в том числе и по результатам (финский опыт), не только направлены на достижение социального результата, но и с помощью управ-

## Глава 1

ленческих и организационных средств обеспечивают его достижения, имеют технологическую проработку, которая включает доверие к работнику, готовность к сотрудничеству, уважение к творческим способностям человека. Поэтому за социальным диагностированием логически следует необходимость применения социальных технологий, которые обеспечивают практическую реализацию социальных резервов. В этом состоит суть социального менеджмента.

Таким образом, речь идет о необходимости более эффективного управления социальными процессами, социальной сферой и социальными ресурсами с помощью современных методов.

В настоящее время разрабатывается теория и практика социального менеджмента. В русле сказанного само управление представляется все в большей мере наукой о законах и закономерностях социализации, включения социальных субъектов (человека, группы, общности, народа, государства, нации) в ценности мировой культуры, освоения этих ценностей в различных видах деятельности с целью развития индивидуального и социального интеллекта, создания благоприятных условий жизни в условиях равновесия человека и природы, сбалансированности социального и природного пространства.

Это конструктивное, творческое, инновационное управление выполняет теоретико-познавательную и созидательно-преобразующую функции в их органической связи. Первая функция реализуется с помощью информатизации, вторая — технологизации социального пространства. Следуя этой логике, технологизация социального пространства — главная функция социального менеджмента и ее основной метод познания и преобразования социальной действительности.

В основе технологизации социального пространства лежит прежде всего методология и теория социального управления, механизмы которого отстали от требований жизни. По существу, сегодня необходима современная теория управления, которой пока нет. Об этом свидетельствуют научные дискуссии в данной области, низкий уровень управляемости социальными процессами, особенно в стадии их проектирования и технологизации.

Разработка социальных моделей, программ и адекватных им технологий — это прерогатива гуманитарных наук, но роль их в информатизации и технологизации социального пространства принижена. Этот вид научного знания пока не выполняет своих

## **Сущность и содержание социального менеджмента**

функций — аналитической, информационной, технологической, экспертной. Обществоведение чрезмерно идеологизировано и политизировано, что отрицательно сказывается на выборе путей общественного развития.

Перед обществом стоит задача огромной значимости — убрать все бюрократические фильтры на пути научных идей, обеспечить их свободную циркуляцию, включить науку в цивилизованный механизм выработки и реализации ответственных решений, политики, максимально исключить политиканский диктат в интеллектуальной сфере и сложившийся в коридорах власти стереотип, указывающий, кому должен служить научный поиск.

Конечно, этот тезис не избавляет науку от справедливых претензий со стороны общества, субъектов управления. В самой науке сложился существенный разрыв между наличием определенных идей и неготовностью их к внедрению, недоведенностью до конкретных методов, процедур, обеспечивающих их воплощение в практику социального управления. Последнее и является в большей мере функцией социального менеджмента.

Таким образом, чтобы достойно ответить на вызовы XXI-го века, необходимы инновационный метод освоения социального пространства, поиск средств, которые способны не только изучать и предсказывать различные социальные перемены, но и активно влиять на практическую жизнь, получать прогнозируемый социальный результат, оказывать воздействие на развитие сложных социальных систем.

### **1.2. ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ, ЗАДАЧИ, КАТЕГОРИИ И ФУНКЦИИ СОЦИАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

В окружающем нас мире можно выделить три его составляющие, определяемые формами движения материи: неживую природу, живую природу и человеческое общество.

В каждой из них протекают процессы развития, осуществляемые под воздействием определенных факторов и условий. Некоторые из этих факторов можно рассматривать как управление в неживой природе, или технических системах, управление в живой природе, или биологических системах, управление в человеческом обществе, или социальных системах.

Управление техническими системами (производственно-техническими процессами, механизмами, системами машин), т. е. управление вещами, изучается в основном техническими науками.

## Глава 1

Управление в живой природе, называемое управлением биологическими системами, является объектом изучения естественных наук.

Управление как воздействие на социальные процессы, коллективы, классы относят к *социальному управлению*. Эта область изучается общественными (социальными) науками.

Наиболее общие законы и принципы управления рассматривает наука кибернетика. В соответствии с делением окружающего нас мира на неживую природу, живую природу и человеческое общество кибернетика разделяется на техническую, биологическую и социальную<sup>1</sup>.

В узком значении социальное управление определяется как процесс воздействия на социальные процессы для достижения поставленных целей.

Объективная необходимость управленческого труда порождает особую группу работников — управляющих.

В сферу деятельности людей по социальному управлению помимо управленческих работников входят научные работники, занимающиеся исследованиями проблем социального управления, а также преподаватели, осуществляющие подготовку, переподготовку и повышение квалификации управленческих кадров.

Необходимость социального управления обусловлена прежде всего разделением труда в группах людей, в крупных коллективах, в масштабе государства, а также необходимостью его кооперации. Следовательно, как совместный труд людей составляет основу всякого человеческого общества, так и управление является необходимым элементом общего труда, существования и развития общества.

Ключевое понятие управления — **воздействие**. Оно осуществляется в технических и биологических системах. Сразу скажем, что нас интересует такое воздействие, которое осуществляется в **социальных системах** и может быть понято как воздействие **субъекта управления на объект** управления с целью перевода его в новое желательное состояние<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> История политических и правовых учений: Учебник. 2-е изд. М., 1988. С. 232-233.

<sup>2</sup> В этой главе даются «инвентаризация» существующих базовых понятий, уточнение их внутренних связей, которые и определяют целостное представление об управлении. Как научном знании. Некоторые фрагменты главы затем будут повторяться, но целостность восприятия, уже достигнутая в начале, будет только способствовать целостному восприятию всего последующего материала.

## Сущность и содержание социального менеджмента

Основным элементом управления является целеполагание.

**Целеполагание** — процесс обоснования и формирования целей развития управляемого объекта на основе анализа общественных потребностей в продукции, услугах, качестве социальных связей с учетом реальных возможностей их наиболее полного удовлетворения.

Содержание социального управления в основном, главным определяется качеством целеполагания, которое, в свою очередь, обусловлено тем, насколько в поставленных целях (сегодняшних, среднесрочных, стратегических) наиболее точно и полно выражены коренные потребности и интересы всего общества, его отдельных социальных групп, определяющие мотивы поведения людей.

Итак, уже само целеполагание есть одно из средств, которое оказывает воздействие на людей, их поведение и жизнедеятельность. И это воздействие будет тем сильнее, чем в большей мере поставленные цели затрагивают интересы личности, каждого человека, его ценности, убеждения, мировоззрение, коренные жизненные интересы (экономические, социальные, политические, духовно-культурные). Именно поэтому многие ученые, занимающиеся управлением, считают сегодня главным средством воздействия одного человека на другого, возбуждения его активности систему стимулирования к деятельности (экономической, политической, социальной и т.п.).

Стимулы есть движущая сила и причина активности. Они могут быть внешними и внутренними, позитивными и негативными, объективными и субъективными, материальными и духовными, осознанными и неосознанными. Но в любом случае стимул — источник пробуждения человеческой энергии. Поэтому, создавая ту или иную **систему стимулирования**, т.е. представления каких-либо жизненных гарантий по результатам активных действий в соответствии с поставленной целью, можно эффективно управлять социальными процессами, социальным поведением.

Итак, стимулы неразрывно связаны с целеполаганием, но еще в большей мере к нему имеет отношение **мотив**. Если стимул содержит в себе и причину, и цель активности, а цель не всегда может быть осознанной, то мотив активно включает сферу сознания, идеальный образ, что делает саму активность более целесообразной, эффективной. Можно поэтому сказать, что мотивация к деятельности — это качественно иной способ стимулиро-

## Глава 1

вания активности, который включает все сущностные силы личности: ценности, идеалы, мировоззрение, направленность человека, «Я-концепцию» и т.п. Поэтому очень важно подчеркнуть, что в связи с подъемом творческих сил личности необходимо все более полное использование человеческого фактора, ресурса личности в управлении.

Теория мотивации становится все более важным, хотя и не единственным средством управленческого воздействия. Это особенно характерно для современного управления, которое все в большей мере опирается на главные ресурсы: потенциал творческой личности, сильную социальную организацию, интеллектуальную собственность и ее составляющую — информацию. Поэтому правы те исследователи, которые считают, что сегодня необходимо говорить о новой парадигме управленческой теории, которая все в большей мере основывается на приоритетном включении в содержание главного субъекта управления — творческой личности, коллективного преобразующего интеллекта общества, а не только усредненных органов и организационных структур управления.

Именно интеллектуальные системы управления, состоящие из творческих индивидуальностей, мотивированных к управленческой деятельности, способны достигать наилучших результатов в управлении общественными делами, обеспечивать упорядоченность и высокий уровень организации социальных систем. Поэтому важнейшей функцией управления является включение в управленческую деятельность наиболее одаренных в этом отношении граждан, создание своего рода управленческой элиты, облеченной доверием общества, профессионально выполняющей его главную миссию — создание простора для развития, проявления сущностных сил самой сложной социальной системы и отдельных структурных образований: региональных, муниципальных, трудовых, семейных, каждого человека в отдельности на основе самоуправления и саморегулирования.

Поэтому управление — это особый вид профессиональной деятельности, который не сводится только к достижению целей системы, организации, но и представляет собой средство поддержания целостности любой сложной социальной системы, ее оптимального функционирования и развития.

Обычно считают, что управление возникло только в результате разделения труда на умственный и физический, что привело к

## Сущность и содержание социального менеджмента

отделению управленческой деятельности от исполнительной. Однако феномен управления имеет более древнюю и длительную историю. Уже на заре человечества стадо человекообразных обезьян обнаруживает признаки управления, которое проявилось на уровне животных инстинктов. Члены стада шли за своим вожаком не потому, что они осознавали разумность этого, а в силу заложенных в них природой программ целесообразного поведения. Такое бессознательное поведение сохраняло им жизнь. В дальнейшем, по мере развития человека, управление из бессознательного (инстинктивного) акта постепенно превращается в сознательный, который получает со временем и научное подкрепление.

Феномен управления тесно связан с понятием «социальная организация». В течение многих веков управление из бессознательной деятельности превращалось в обычай, традицию, общественный институт с помощью устойчивой социальной структуры, которая из поколения в поколение передавала навыки управления.

Таким образом, социальное управление — это во многом продукт социальных организаций.

Управленческое воздействие осуществляется в процессе **управленческой деятельности**. Последняя — одна из разновидностей человеческой деятельности вообще. «Всякая деятельность человека субъективна, — подчеркивал В.Г. Афанасьев, — человек — субъект деятельности. Вместе с тем эта деятельность объективна, поскольку она направлена на какой-либо объект. Объект — это то, с чем человек взаимодействует, что противостоит субъекту в его предметно-практической, социально-политической и духовной деятельности, что преобразуется человеком в процессе этой деятельности»<sup>1</sup>.

Управленческая деятельность призвана обслуживать реализацию целей и функций управления, обеспечивать подготовку и проведение в жизнь управленческих решений. Ее можно определить как набор (совокупность) выработанных историческим опытом, научным познанием и талантом людей навыков, умений, способов, средств, целесообразных поступков и действий человека в сфере управления.

Управленческая деятельность отличается интеллектуальным содержанием, поскольку всегда направлена на выработку, принятие и практическую реализацию управленческих решений, при-

<sup>1</sup> Афанасьев В.Г. Человек в управлении обществом. М, 1977. С. 46.

званных изменять состояние и течение общественных процессов, уровень использования социальных ресурсов общества, а опосредованно — сознание и поведение людей. Она должна адекватно отражать социальную действительность, вскрывать имеющиеся ресурсы, находить средства и резервы, выбирать оптимальные способы совершенствования социальных систем и перевода их на новый уровень.

Во многом управленческая деятельность является информационной, потому что связана с получением, осмыслением, систематизацией, хранением, выдачей социальной и прежде всего управленческой информации. Существуют большие трудности в получении того, что олицетворяет собой информацию, пригодную для управления. Хаос фактов, событий, данных при их субъективном истолковании не является информацией. Информацией может быть только то, что характеризует тот или иной общественный процесс в целом, с выявлением причин и движущих сил, определяющих его состояние и динамику. Поэтому управленческая деятельность предполагает поиск, отбор, переработку и анализ социальной информации, которая и лежит в основе целесообразной управленческой деятельности.

Это сложное эмоционально-психологическое явление с ярко выраженной доминантой воли. Каждый человек, занятый управлением, постоянно принимает решения, осуществляет мыслительные и волевые операции анализа, оценки, контроль и т.д. Это создает в социальных организациях особый социально-психологический микроклимат, активно влияющий на сознание, чувства, жизненные ориентации человека и формирует определенный тип поведения и деятельности. Постоянное напряжение воли, груз ответственности, дисциплинированность, подчинение собственному «я» управленческой функции — вот естественные компоненты, которые присущи управленческой деятельности в нормальном органе управления. Если этого нет, то формируемые и реализуемые таким органом управляющие воздействия вряд ли могут пользоваться авторитетом людей и в должной мере влиять на их сознание и поведение.

В процессе управленческой деятельности субъекты управления, органы управления, управляющие и каждый человек вступают в управленческие отношения, которые можно разделить на две части: связанные с целеполаганием, анализом информации, постановкой задач и организацией их решения.



## **Сущность и содержание социального менеджмента**

Управленческие отношения отличаются исключительной сложностью, представляя собой единство объективного и субъективного, и реализуются в деятельности субъектов управления. Они определяются особенностями социальной экономической системы.

**Организационные отношения** — необходимый элемент механизма управления — имеют свою внутреннюю структуру, в которой выделяют отношения централизма и самостоятельности, субординации и координации, ответственности, соревнования и др. Они подразделяются на вертикальные и горизонтальные, формальные и неформальные отношения.

В процессе деятельности, которая реализуется в организационных отношениях, имеет место специализация по определенным предметам, содержанию и видам работ, что требует кооперации в целях комплексной реализации компетенции органа управления. Формальное построение органа по подразделениям и должностям создает лишь внешнюю логическую схему для организационной деятельности, которая должна быть соотнесена с неформальной деятельностью (отношения между людьми и социальными группами). Только тогда управленческая работа имеет шанс на успех. Момент неформальных отношений в организаторской деятельности нередко не учитывается, руководители делают акцент на собственную волю или близкое окружение. Тогда управленческая деятельность теряет свой потенциал и снижается ее эффективность. Особо актуален момент неформальных коллективных отношений в больших социальных организациях, в обществе в целом, где морально-психологические и нравственные регуляторы имеют все большее значение.

Помимо отношений субординации типа «руководители -подчиненные» существуют отношения координации, или отношения между находящимися на одном иерархическом уровне членами организации, направленные на взаимное согласование действий, нацеленных на решение совместных задач руководства или исполнения.

**Система управления** подразделяется на две основные подсистемы: управляющую и управляемую, каждая из которых может рассматриваться как относительно самостоятельная с присущими ей особенностями. Они имеют многоуровневую иерархическую структуру, в каждом звене (подсистеме) имеются свои направления прямых и обратных связей, образующих внутренние источники саморегуляции.

В систему управления, помимо объекта и субъекта организационных и управленческих отношений и соответствующих видов деятельности, входят функции управления, под которыми понимают конкретные направления деятельности. Функции управления можно классифицировать по их общим значениям, разделяя их на функции целевые и организационные. Назначение целевых функций состоит в направленности к определенной цели системы, которая может охватывать разные уровни социальной организации. Поскольку суть управления состоит в достижении цели, целевые функции являются не только необходимым, но и определяющим элементом как управленческой деятельности, так и всей системы управления, ее становления и развития.

Процесс целеполагания является определяющим условием эффективности всей системы управления. Существующая система управления функционально организуется (самоорганизуется) именно для достижения определенных целей. Целеполагание всегда выполняет элемент прогнозирования — предвидения состояний, изменений, которые ожидаются в результате развития данной социальной системы.

Итак, основные задачи управления решает система управления. Конечным результатом ее функционирования являются принятие и реализация грамотного управленческого решения, которое всегда представляется интеллектуальным и психологическим актом выбора одной или нескольких альтернатив из множества возможных вариантов.

Теперь рассмотрим законы и принципы социального управления.

### Законы социального управления

Эти законы выражают внутренние, устойчивые черты, общие, существенные и необходимые особенности процесса управления. Они носят объективный характер и не зависят от воли людей, напротив, определяют их волю, сознание и намерения. Осознанное использование законов позволяет приводить деятельность людей в соответствие с объективными требованиями жизни.

### *Закон необходимого разнообразия*

Суть этого закона состоит в том, что управляющая подсистема должна обладать достаточным разнообразием управляющих воздействий и пропускной способностью для переработки информации и выдачи управленческих решений с тем, чтобы успешно

## **Сущность и содержание социального менеджмента**

справиться со сложностью системы и обеспечить ее функционирование и развитие в соответствии с заданной программой. Это означает, что информация должна содержать максимум сведений, позволяющих обеспечить формирование управляющих воздействий соответственно сложности объекта управления<sup>1</sup>. Чем сложнее объект управления, тем сложнее должен быть и орган, который им управляет.

### ***Закон специализации управления***

Управление современными общественными делами ведет к расчленению его функций, к специфическому их проявлению в конкретных условиях, на разных уровнях управления, различных направлениях.

Поэтому управление требует высокого профессионализма в различных сферах: экономической, социальной, политической, психологической, организационно-технической, правовой, экологической, демографической и т.п. Субъект управления, осваивая различные области профессиональных знаний, интегрирует, объединяет многознание в принятых управленческих решениях, проектах, программах и концепциях.

### ***Закон интеграции управления***

Этот закон означает объединение в управлении различных специализированных действий на разных уровнях и направлениях управления в единый управленческий процесс в рамках единого социального организма — системы. В качестве интегрирующих факторов выступают цели, задачи и интересы общества, которые требуют поддержания нормальной жизнедеятельности и развития сложной социальной системы в соответствии с постоянными изменениями внутренней и внешней среды.

### ***Закон экономии времени***

Закон характеризует эффективность управления, следовательно, достижение поставленной цели с учетом наименьших временных потерь материальных, человеческих и финансовых ресурсов, что во многом зависит от скорости и адекватности реакции субъекта управления на его объект. Своевременное решение любого вопроса в управлении оказывает положительное влияние на конечный результат.

### ***Закон приоритетности социальных целей***

Не производство, не политика, не экономика являются целью развития общества и условием поддержания его равновесия и

<sup>1</sup> См.: Афанасьев В. Г. Человек в управлении обществом. С. 133.

развития, а постоянное повышение качества жизни его членов, их благосостояния, улучшение социального самочувствия, непрерывное совершенствование образа жизни.

Осознание этого закона привело цивилизованные страны к построению социального государства, социально-ориентированного рынка, к социальному партнерству. Более того, выявление этой закономерной связи обусловило установление не только качественных, но и количественных характеристик в достижении социальной справедливости: стабильность в обществе не может допустить 10-кратную разницу в доходах самых богатых и самых бедных. По объективным причинам не более 10 % населения могут проживать на пороге бедности. Такова критическая отметка для большинства развитых стран. Иначе в обществе наблюдаются застой, стагнация, нарастание кризисных явлений, здесь невозможно развитие, в том числе экономическое.

В конце XX в. изменилась парадигма общественного развития — не экономика определяет вектор развития, не само по себе хозяйство, наращивание или сокращение его объемов, а развитие всей хозяйственной жизни для повышения качества жизни всех граждан. Улучшение социальных параметров, прежде всего здоровья граждан (физического и духовного), является главным источником повышения эффективности экономических результатов: надежности продукции, ее качества, следовательно, более высокой эффективности производства.

*Закон повышения роли субъективного и интеллектуального аспектов в управлении*

Закономерностью управленческих отношений является то, что, будучи по сути своей отношениями людей, складывающимися в процессе управления, все они в той или иной форме проходят через сознание людей, создаются и совершенствуются людьми, конечно, в зависимости от объективных изменений в производстве, обществе. Поэтому природа управленческих отношений двойственная — объективно-субъективная<sup>1</sup>.

Никогда нельзя забывать, что управленческие отношения в конечном счете порождаются способом производства, экономическим базисом общества. В такой же степени вредно непонимание того, что в определенных условиях, особенно в результате научно-технической и информационной революций, управленческие отношения сами обретают базисный характер. Они ока-

<sup>1</sup> См. подробнее: *Щекин Г. В.* Теория социального управления. Киев, 1996.

## **Сущность и содержание социального менеджмента**

зывают огромное обратное воздействие на все стороны общественной жизни, во многом определяют темпы социального прогресса.

Следовательно, очень важно признать как неоспоримый факт, что управление, будучи объективной деятельностью разных субъектов управления (государственный орган, общественный институт, отдельный человек), несет на себе печать субъективности в виде общей и управленческой культуры (ее наличия или отсутствия), специфики традиций и исторического опыта, интересов, потребностей, установок, позиций той или иной личности, являющейся лидером, и т.п. Поэтому, чем выше уровень управления отдельного лидера, тем больше простор для проявления как позитивной, так и негативной субъективности.

### ***Закон доминирования глобальной цели***

Уровень субъективности в управлении во многом зависит от выбора, обоснования генеральной цели общества. Закон доминирования глобальной цели в развитии социальной системы является основополагающим для социального управления. Суть его заключается в том, что каждая социальная система состоит из ряда подсистем: экономической, политической, технической, организационной, социальной, духовно-культурной. В своем единстве они составляют целостный организм, но поддержание целостности возможно только при доминировании генеральной цели над целями каждой подсистемы.

### ***Современные тенденции в теории управления***

В целом в теории управления понятие «закономерность» обычно рассматривается как первоначальная стадия формулирования закона в начале его теоретического исследования. Следует подчеркнуть, что именно эта часть общей теории управления представляется наименее исследованной. Необходимо более обстоятельное изучение законов общественного развития и управления сложными системами, социального и биологического, социального и технического мира, информационной среды, стихийных и сознательных процессов. Интегральное исследование этих закономерностей — во многом дело будущего, но уже сегодня можно сказать, что обеспечение сбалансированного развития социального и биологического, достижение гармонического развития социальной и природной среды для предотвращения экологической катастрофы — одна из важнейших закономерностей социального управления.

## Глава 1

Актуальной является разработка доктрины социального управления, что позволяет на деле осуществить системный характер управленческого воздействия. Поэтому разработка управленческой доктрины и ее реализация являются универсальной закономерностью современного социального управления.

### *Социальная доктрина*

Доктрина социальная — разновидность глобальной технологии, которая определяет место социальной системы в геополитическом пространстве, — выделяет приоритеты в реализации коренных социальных интересов той или иной нации, содержит механизмы их реализации (экономические, международные, культурно-духовные, экологические, военные) и является основополагающей для определения стратегических целей социальной политики, определения социальных ориентиров реформирования, выработки любого вида политики, выражающей интересы граждан. Процесс ее выработки предполагает объективный научный анализ сложившейся социально-экономической ситуации, трезвую оценку прошлого исторического опыта, изучение внешних факторов, ведущих тенденций мирового развития, формирования геополитического пространства.

На этой основе социальная доктрина, во-первых, выделяет главные национальные интересы, соответствующие перспективным целям данной страны и всего человечества; во-вторых, среди них определяет ряд интересов, от удовлетворения которых в первую очередь зависят национальная безопасность данной страны и возможность существования национального государства; в-третьих, определяет те первоочередные ресурсы, которые могут быть использованы для достижения стратегических социальных целей, сохранения и развития генофонда нации, увеличения продолжительности жизни людей, снижения смертности, повышения рождаемости, т.е. для повышения качества жизни своих граждан и достижения устойчивого развития общества.

Следует заметить, что в России идет процесс формирования современной социальной доктрины развития общества (ноосферной) как теоретической основы общих исходных положений не только социальной, но и остальных видов политики. Социальная доктрина раскрывает наиболее общие представления о социальной сфере, социальных целях общества и принципиальных механизмах ее реализации.

## Сущность и содержание социального менеджмента

Логика построения социальной доктрины включает несколько этапов:

- 1) определение границ социальной сферы, которая является объектом управленческих воздействий;
- 2) оценка проблемной ситуации в этой области;
- 3) раскрытие алгоритма разработки социальной программы действий, как долгосрочных, так и среднесрочных;
- 4) выявление принципиальных механизмов социального обустройства общества, которыми руководствуются при разработке концепции устойчивого развития.

Таким образом, речь идет об утверждении новой общественной формации (ноосферно-корпоративной), которая истари складывалась на территории России и сегодня может стать основой национальной и государственной идеологии, способной вывести Россию из системного кризиса<sup>1</sup>.

### *Корпоративизм*

Общим вектором реализации современной социальной доктрины российского общества и пути ее реализации является корпоративизм.

Само слово «корпоративизм» происходит от лат. *corporatio* — объединение, сообщество. В литературе корпорация преимущественно до сих пор была известна как экономическая, т.е. такой вид взаимодействия людей, который характеризуется акционерными началами, где капитал образуется путем продажи акций и облигаций. Однако по мере развития и утверждения корпоративной собственности как одной из ведущих ее форм корпорация все в большей мере рассматривается не только как определенный тип экономической и социальной организации со своими нормами, специфическими интересами и целями деятельности, но и как особый тип обустройства всей общественной жизни (не только экономической, но и политической, духовной). Он основан на принципах совладения и сораспоряжения корпоративной собственностью, подлинно народного самоуправления, договорных отношений между центральной и местной властью, возрождения духовности и культуры в каждом местном сообществе, которому центр делегирует все права распоряжения ресурсами, в

<sup>1</sup> См. подробнее в кн.: Кузнецов О. Л., Кузнецов П. Г., Большаков Б. Е. Система «Природа—Общество—Человек»: устойчивое развитие. М.-Дубна, 2000; Афонин Ю. А., Иванов В. Н., Мельников С. Б. и др. Россия: объединяющая идея, путь выхода из кризиса, улучшение жизни каждого. Москва-Самара, 1997.

том числе интеллектуальными. Таким образом, корпоративизм сегодня понимается нами как *способ организации общественной жизни*, где пирамида общественной жизни, наконец, принимает устойчивое положение. Не только центр инициирует развитие, а сами местные сообщества, социальные организации, хозяйственные субъекты, люди, проживающие на территориях, включаются в активную общественную жизнь. Став совладельцами собственности, акционерами, они сами создают властные структуры, зарабатывают на свои социальные нужды, финансируют науку, культуру, образование на территориях, и, наконец, сами решают местные проблемы под свою ответственность, располагая необходимыми полномочиями и ресурсами.

Ясно, что в основу современной доктрины социального управления в России должна быть положена не либерально-рыночная, а ноосферно-корпоративная парадигма общественного развития.

С нашей точки зрения, именно корпоративизм является методологией современного социального управления, именно он определяет механизм достижения социальных целей, возрождения и последующего развития России. Пока социальные цели нашей Конституции только декларируются (социальное государство), но не реализуются, происходит постоянное падение жизненного уровня большей части населения, снижение качества его жизни. Корпоративизм как основной метод реализации социальной доктрины стал мировой практикой общественного развития. На его принципах разрабатывались и реализовывались «прорывные» проекты выведения стран из разрухи и кризисов (Германия, Япония, Южная Корея и др.). В настоящее время эти идеи проникли во все уголки земного шара. Корпоративизм как самая динамичная сила в истории цивилизации ныне является международной системой, определяющей экономическую, социальную, политическую и культурную судьбы большей части человечества.

Важным, во многом определяющим законом общественного развития является выработка и осуществление социальной политики как главного механизма реализации принципов социального государства, «социально ограниченного рынка». Эта социальная политика разрабатывается и реализуется только на основе общей доктрины развития общества. Корпоративизм является сегодня Тем социально-экономическим механизмом, который позволяет реализовать социальную доктрину.



## **Сущность и содержание социального менеджмента**

### *Закон делегирования функций управления органам самоуправления*

Одним из важнейших законов современного социального управления является делегирование функций управления (функции прав, полномочий, ресурсов) органам самоуправления, развитие их самостоятельной активности по управлению общественными делами, всемерное развертывание сил саморегулирования и саморазвития.

На наш взгляд, корпоративный способ организации социальной жизни в современных условиях позволяет не просто декларировать эти цели, а реализовывать их. Дело в том, что эти заботы берут на себя не только государство, центральная власть, но и органы местного самоуправления, муниципальные образования, население территорий, городов и районов. Поэтому центр тяжести в области здоровья нации во всем мире перемещается в муниципальные образования. Последние при корпоративном хозяйствовании способны рационально решать эти вопросы, обеспечивать здоровый образ жизни своего населения.

Решение этих задач возможно при одном условии: население — хозяин и собственник территории, на которой оно проживает.

Поэтому самоуправление — основа развития муниципальных образований. Население городов и районов выступает собственником, совладельцем финансовых институтов, предприятий, коммерческих и некоммерческих организаций.

Совершенно очевидно, что до достижения этих целей во всем мире еще очень далеко. В России, например, доходы населения крайне низкие (до 80 % бюджета семьи составляют расходы на питание), условия жизни не соответствуют современному уровню цивилизованного развития. У подрастающего поколения **нет** благоприятной «стартовой площадки» для жизни. Собственность большей части населения сведена к наличию приватизированной квартиры.

Обобщая сказанное, можно сделать вывод: теория и практика социального управления пока крайне несовершенны, его закономерности не познаны и повсеместно нарушаются.

### **Принципы социального управления**

Система социального управления должна быть целостной, что обусловлено культурными, политическими и экономическими факторами общественного развития. Это проявляется в неразрывности отношений управления (от высших органов управле-

## Глава 1

ния до низших его звеньев), в единстве социального управления со всеми его составляющими частями на основе гармонизации разных целей и интересов общества, в сочетании основных функций и методов управления.

Между управляемой и управляющей подсистемами социальной системы должна соблюдаться пропорциональность, предполагающая рациональные отношения внутри них с целью обеспечения наиболее эффективного функционирования этих подсистем. Уровень централизации управления меняется в процессе общественного развития, и это изменение является законом социального управления. Для каждого этапа общественного развития должен быть свой оптимальный уровень централизации (децентрализации).

Различные слои населения должны принимать участие в социальном управлении, повышении его эффективности, поскольку общественное производство материальных и духовных благ подчинено цели удовлетворения потребностей населения.

Под принципами социального управления следует понимать правила, основные положения и нормы поведения, которыми руководствуются органы управления в социальных условиях, сложившихся в обществе. Они определяют требования к системе, структуре, процессу и механизму социального управления. Принципы управления представляют собой результат обобщения людьми объективно действующих законов и закономерностей, присущих им общих черт, характерных фактов и признаков, которые становятся общим началом их деятельности. Следовательно, принципы социального управления — это руководящие идеи, исходные положения, отражающие законы развития отношений управления. Взаимосвязь принципов, законов и закономерностей можно представить в такой последовательности: законы социального развития, социальные законы соответствующего периода (этапа) социального развития, законы и закономерности социального управления. При этом важное различие между принципами и методами социального управления состоит в том, что принципы управления не выбирают — им следуют.

Основными принципами социального управления являются:

- единоначалие в принятии решений и коллегиальность при их обсуждении;
- единство воздействия всех методов управления для поддержания целостности социальной системы;

## **Сущность и содержание социального менеджмента**

- сочетание отраслевого и территориального управления, приоритетность в достижении стратегических целей, научность социального управления;
- прогнозирование результатов социального управления;
- мотивация (стимулирование) труда;
- ответственность за результаты социального управления;
- рациональная кадровая политика (подбор, подготовка, расстановка, использование кадров);
- экономичность и эффективность управления;
- системность (рассмотрение объекта или субъекта управления как системы, состоящей из различных звеньев);
- иерархичность (рассмотрение систем как многоступенчатых, многоуровневых, которые требуют деления на элементы; при этом каждая ступень управляет нижестоящей ступенью и одновременно является объектом управления по отношению к вышестоящему уровню);
- необходимость разнообразия (управляющая система должна обладать не меньшей сложностью и разнообразием, чем управляемая система);
- обязательность обратной связи (получение информации о результатах воздействия управляющей системы на управляемую систему путем сравнения фактического состояния с заданным);
- сочетание единоначалия и коллегиальности;
- ситуационное управление по прогнозированию возмущений;
- программно-целевое обеспечение;
- делегирование полномочий;
- гуманизм и нравственность в управлении;
- гласность в принятии решения.

Таким образом, принципы социального управления должны основываться на законах развития общества, на законах управления, соответствовать целям социального управления и отражать основные свойства, связи и отношения управления, учитывать временные и территориальные аспекты процессов социального управления, в необходимых случаях иметь правовое оформление, получать закрепление в различных нормативных документах.

Системы принципов управления изменяются в процессе развития социального управления. Тем не менее, основные принципы управления полностью исчезнуть не могут, так как выражают

## Глава 1

общие требования к системе социального управления. Принципы управления позволяют формировать систему методов управления, формы и методы использования этих принципов на различных этапах социального развития могут и должны быть различными.

### 1.3. МЕТОДЫ СОЦИАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Реализация рассмотренных ранее законов и принципов управления осуществляется путем применения различных методов.

*Метод управления* — это совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения поставленных целей.

Слово «метод» греческого происхождения (*methodos* — способ достижения какой-либо цели). Характеризуя методы управления, необходимо раскрыть их направленность, содержание и организационную форму. *Направленность* методов управления выражает их ориентированность на конкретный объект управления. *Содержание* — это специфика приемов и способов воздействия. *Организационная форма* — специфика воздействия на реально сложившуюся ситуацию: прямое или косвенное (постановка задачи и создание стимулирующих условий воздействия).

Можно выделить следующие методы управления:

- *лично-психологические*, используемые для формирования мировоззрения и личности управленцев как основных субъектов управления;
- *социальные и социально-психологические*, применяемые с целью повышения социальной активности людей;
- *экономические*, обусловленные экономическими стимулами;
- *организационно-административные*, основанные на прямых директивных указаниях;
- *самоуправление* как разновидность саморегулирования социальной системы;
- *моделирование, прогнозирование, экспертные оценки, диагностика*;
- *Методы глобального регулирования*, ориентированные на планетарно-космические масштабы управления.

Все методы можно разделить на основные и комплексные. В *основных методах* четко выделяется содержательный аспект по признаку соответствия методам управления, требованиям тех или

## Сущность и содержание социального менеджмента

иных объективных законов (например, социальных, экономических и др.). *Комплексные методы* представляют собой комбинации основных методов.

Любой метод основан на познании объективных закономерностей и реализации их требований, но в нем отражены требования не только объективной реальности, но и человеческого сознания, рефлексии, которые служат преобразованию действительности на основе научной методологии, позволяющей оптимизировать сам процесс познания с помощью совокупности приемов, операций, процедур. Они могут быть традиционными, рутинными и инновационными, творческими.

Сегодня востребована новая парадигма управленческой теории, основанная на приоритете главного субъекта управления — творческой личности, для которой вопросы познания действительности, культуры мышления приобретают особую остроту. Субъект управления выбирает и применяет методы управления, поэтому творческий человеческий фактор стал решающим условием достижения успеха.

Управленческая деятельность должна начинаться с того, что каждый управленец должен трезво оценить свои способности, используя современные методики развития творческих личностей, успешно работать в плане самосовершенствования, активно взаимодействовать с окружающим миром.

Для формирования современного мышления — созидательного, продуктивного, творческого, моделирующего и способного обустроить мировое сообщество на основе современных ценностей (добра, справедливости и гармонии) — служит метод формирования целостного мышления. Кроме того, лидер управления должен осваивать разнообразные знания: теоретические, технологические, инструментальные — посредством активных методов обучения (участия в «деловых играх», «мозговых штурмах»), позволяющих анализировать конкретные ситуации и использовать частные методы, направленные на получение эффекта управленческой деятельности в конкретном случае.

Важно понимать, что являясь социальным управленцем, человек как открытая самоорганизующаяся система в каждый момент времени, вначале по отношению к самому себе выступает и как субъект управления и как его объект, и только затем он может выступать как субъект управления по отношению к «внешнему миру».

«Учитесь властвовать собой», учитесь прежде организовывать в себе красоту, гармонию, радость. Только воспитав в себе эти умения, можно говорить о возможности изменения к лучшему окружающей действительности, иначе результат деятельности может оказаться неожиданным: «хотели как лучше, а получилось как всегда».

### Личностно-психологические методы

Таким образом, первыми и главными методами управления являются личностно-психологические методы образования, самообразования, самоорганизации и самоконтроля управленца, где субъект является одновременно и объектом управления. К психологическим методам относятся способы управляющего воздействия, опирающиеся на объективные законы социального развития и законы психологии. Объектом воздействия здесь являются социальные психологические процессы на уровне народонаселения, производственного коллектива или его структурного звена, отдельного работника.

### Социальные и социально-психологические методы

Социальные методы управления связаны способами достижения социальных целей общества — не только экономическими, организационно-административными средствами мотивации человеческого поведения, но и через постановку социальных целей, повышение качества жизни, укрепление социальных организаций, повышение социальной зрелости общества, его отдельных структур, прежде всего управляющих. Являясь основными, социальные методы выступают и как комплексные. Но в этом комплексе в соответствии с требованиями объективных закономерностей они во многом определяют содержательный аспект управления и задают вектор развития всем другим методам воздействия. Например, наряду с экономическим стимулированием сегодня широко используется стимулирование творческим трудом, большей социальной защищенностью, качеством социального воздействия, чувством социальной сопричастности к делам фирмы и т.п.

Социальные методы включают широкий спектр методов социального нормирования, социального регулирования, морального стимулирования. Это позволяет упорядочить социальные отношения между социальными группами, коллективами и отдельными работниками путем введения различных социальных норм.

Важно подчеркнуть, что социальные методы управления се-

## **Сущность и содержание социального менеджмента**

годня становятся системообразующими потому, что целью системного анализа является определение приоритета целей и способа получения максимального управленческого результата. Таким приоритетом сегодня стал человеческий ресурс, реализация которого, как свидетельствует мировой опыт, определяет эффективность экономики (надежность и качество продукции), действенность политики (демократичность и справедливость), развитость духовно-культурной сферы.

Стало очевидным, что социальная система может укрепить свою целостность, постоянно улучшая качество жизни людей с помощью различных методов управления, преимущественно социальных. Поэтому социальные методы становятся решающими при оценке и анализе ситуации, при достижении устойчивого развития, в становлении новой общественно-экономической формации XXI века — ноосферно-корпоративной.

Социально-психологические методы управления направлены прежде всего на изменение мотивационной сферы. Среди способов мотивации выделяют следующие: внушение, убеждение, подражание, вовлечение, принуждение и понуждение, побуждение и др. Целями их применения является обеспечение растущих социальных потребностей человека, его всестороннее, гармоничное развитие и повышение на этой основе трудовой активности личности и эффективной деятельности коллектива.

К этим методам относятся методы комплектования малых групп, гуманизации труда, профессионального отбора и обучения и т.п., например, социальное нормирование, социальное регулирование, моральное стимулирование, социально-психологические воздействия. Методы комплектования малых групп позволяют определить оптимальные количественные и качественные соотношения между работниками с учетом психологической совместимости. К методам гуманизации труда относится использование психологического воздействия цвета, музыки, исключение монотонности работы, расширение творческих процессов и т.д. Методы профессионального отбора и обучения направлены на профессиональную ориентацию и подготовку людей, которые по своим психологическим характеристикам наиболее соответствуют требованиям выполняемой работы.

### **Экономические методы**

Экономические методы управления представляют собой способы и средства достижения экономических целей управления

## Глава 1

на основе реализации требований экономических законов. Иными словами, под экономическими методами в современном значении понимается экономический расчет, основанный на сознательном использовании всей системы экономических законов и категорий рыночной экономики.

К многообразным экономическим методам управления прежде всего следует отнести экономическое стимулирование, направленное на экономические интересы работников. Его основу составляет формирование доходов предприятий и организаций, а также каждого работника в зависимости от личного вклада. Система экономического стимулирования есть совокупность разрабатываемых и осуществляемых мероприятий, нацеленных на усиление заинтересованности персонала и каждого работника в получении возможно высокой прибыли.

### Организационно-административные методы

Организационно-административные методы базируются на властных отношениях, дисциплине и ответственности. Организационно-административное воздействие осуществляется в следующих видах:

- прямое административное указание, которое имеет обязательный характер, адресуется конкретным управляемым объектам или лицам, воздействует на конкретно сложившуюся ситуацию;
- установление правил, регулирующих деятельность подчиненных (нормативное регулирование), выработка стандартных процедур административного воздействия;
- разработка и внедрение рекомендаций по организации и совершенствованию тех или иных процессов, подвергаемых административному воздействию;
- контроль и надзор за деятельностью организаций и отдельных работников.

Основной формой реализации и применения организационно-административных методов управления является распоряительство и оперативное вмешательство в производственный процесс в целях координации усилий его участников для выполнения поставленных перед ними задач.

В целом объективной основой использования организационно-административных методов управления выступают организационные отношения, составляющие часть механизма управления. Поскольку через их посредство реализуется одна из важнейших



## **Сущность и содержание социального менеджмента**

функций управления — функция организации, задача организационно-административной деятельности состоит в координации действий подчиненных. Следует отметить, что никакие экономические методы не смогут существовать без организационно-административного воздействия, которое обеспечивает четкость, дисциплинированность и порядок в работе. Важно определить разумное сочетание, рациональное соотношение организационно-административных, экономических и социально-психологических методов.

Административные методы не следует отождествлять с волевыми и субъективными методами руководства, т.е. администрированием.

### **Методы самоуправления**

Одной из главных задач современной системы управления является создание благоприятных условий для реализации возможностей управляемой системы, которые появляются благодаря использованию разных методов управляющего воздействия, расширяющих права и ответственность разных субъектов самоуправления.

*Самоуправление* предстает как процесс превращения человека, трудового коллектива из объекта управленческой деятельности в ее субъект. Это особый вариант организации управления. Речь идет об ассоциациях трудящихся, регулирующих реальное соединение работников со средствами производства и распределение по труду, т.е. осуществляющих ключевые организационно-экономические процессы. Самоуправление в этом смысле соединяет в себе труд и управление, иными словами, складывается новый тип социально-экономических отношений между равноправными субъектами в процессе их совместной трудовой деятельности по поводу управления. Именно на этом уровне самоуправления вырабатываются те способы его дальнейшего развития, которые могут быть распространены и на более высокие ступени управления.

Преобразование хозяйственного механизма организации объективно предполагает демократизацию управления (самоуправления). Сегодня решать вопросы повышения эффективности управления можно только через заинтересованность и творческую деятельность всех работников, осознавших себя полноправными и реальными участниками управления производственными и социальными процессами.

Новый хозяйственный механизм предусматривает высокую

степень децентрализации управления, является гарантом становления и развития самоуправления на разных уровнях социальной организации. При этом самоуправление рассматривается не как антипод управления, а как реальное средство вовлечения в управленческую деятельность все большего числа работников.

Метод *централизации* должен обеспечивать гармоничное, системное развитие в целом, метод *децентрализации* — принятие и реализацию «свободных решений» каждым субъектом самоуправления. Другими словами, речь идет о признании прав субъекта управления не только за государственными органами и общественными организациями, но и за социальными группами, трудовыми коллективами и каждой личностью. Следует учитывать, что применение каждого из этих методов имеет свои пределы эффективности. Необходимо определить, на каком уровне управления тот или иной метод окажется наиболее эффективным. В этих условиях принцип демократического централизма превращается в принцип демократического управления, что в идеале соответствует самоуправлению.

Самоуправление возможно только в таких экономических условиях, в которых каждый работник и трудовые коллективы реализуют себя в качестве субъектов собственности. В условиях самоуправления труд соединяется с управлением через отношения собственности. Так как экономической формой их реализации является корпоративизм, то более благоприятные условия для развития самоуправления складываются на нижнем уровне, где корпоративные отношения проявляются наиболее значимо, их развитие и внедрение подводит прочный экономический фундамент под процессы самоуправления и демократизации всей деятельности местных субъектов управления.

В целом очень важно понять, что возможности использования различных методов управления неразрывно связаны с саморазвитием социальных систем, которые все в большей мере становятся субъектами управления, решают все большее количество назревших вопросов на основе самоуправления.

Моделирование, прогнозирование, экспертные оценки, диагностика

Сила научных методов состоит в том, что они позволяют получить достоверную информацию об объекте анализа, обеспечивают надежную проверку знаний, дают возможность прогнозировать будущее состояние объекта, указывают необходимые сред-

## Сущность и содержание социального менеджмента

ства воздействия, обеспечивающие желанное изменение его. Они могут рационализировать процесс принятия решений в социальной сфере.

Такие научные методы, как моделирование, прогнозирование, экспертные оценки, имеют многовековую историю. И все же есть достаточные основания органически связывать современный инструментарий управления с научно-технической революцией, ее эпохальными достижениями. Она не только обновляет и повышает эффективность традиционных, веками используемых методов и средств, но и провоцирует революцию в методах и средствах управления.

Среди научных средств познания особая роль принадлежит методам диагностики, которые направлены на комплексную оценку ситуации, выявление проблем, «болевых точек». Методы диагностики предполагают наличие норм, нормативов, ориентиров, которые выступают основой социального измерения. Социальная диагностика имеет ряд циклов: *диагноз, прогноз, проект, внедрение*, использующих методы сбора и анализа информации (социологической и статистической). Методы диагностики имеют свои технологии: первый этап включает общее ознакомление с объектом, постановку задач, выявление состава диагностируемой ситуации, выбор показателей и методик; второй этап обычно связан с измерением и анализом процессов; третий этап — построение выводов, заключение по диагнозу и предложения по изменению положения дел к лучшему.

### Методы глобального регулирования

К методам глобального регулирования относятся прежде всего *биосферные*. Сохранение биосферы сегодня является главной целью всех людей, живущих на планете Земля. Для этого наука предлагает ноосферный способ управления, который базируется на четком понимании того, что человек является частью природы и должен подчиняться ее законам. Без сохранения природы невозможно продолжение рода человеческого.

Кроме того, к методам глобального регулирования относятся *политические и государственно-правовые*. Политические методы закрепляют законодательным порядком интересы определенной категории лиц или социальных групп в том случае, когда существующая нормативно-правовая база перестает отвечать требованиям современности, явно входит в противоречие с текущей ситуацией или существенно снижает качественные показатели

## Глава 1

жизни для конкретных групп, слоев населения. Государственно-правовые методы призваны законодательно управлять ситуациями глобальных изменений окружающей действительности.

Итак, все методы управления, которые субъектом управления используются целостно, системно как средства объяснения и изменения окружающей действительности, основаны на выражении закономерностей движения человеческого мышления.

### 1.4. ОСОБЕННОСТИ СОЦИАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ XXI ВЕКА

Каждая переломная эпоха порождает новые парадигмы развития, решает посредством этих инновационных концепций свои КОНКРЕТНО-исторические задачи.

В свете глобальных требований XXI века в России должен появиться принципиально иной тип управления, в центре которого целостная глобальная система: Биосфера—Общество—Человек. Ключевое место в этой системе занимают человек и управление.

Примерно седьмая часть трудоспособного населения любой страны лишь тем и занята, что вырабатывает решения не только для себя, но и для других, направляет их более или менее широкому кругу людей и благодаря властным возможностям (государственным, правовым, экономическим, информационным, интеллектуальным и т.д.) побуждает последних к исполнению выработанных установлений. Эти люди связаны с управлением — специфическим феноменом человеческой, общественной жизнедеятельности.

Значение данной сферы трудно переоценить. Известно, что из-за неумелого и некомпетентного управления, а порой и просто из-за его отсутствия в жизни происходит много неприятных, драматических, а то и трагических событий: растут преступность, коррупция, наркомания, обществу грозит распад нравственных ценностей — перечень негативных последствий неудовлетворительного управления весьма обширен.

Легче всего сказать, что все дело, мол, в людях, которые заняты в сфере управления, они слабо подготовлены в профессиональном отношении, не обладают достаточным объемом управленческих знаний и, наконец, недобросовестно относятся к своим должностным обязанностям. Стоит их подучить, начать лучше контролировать и управление станет оптимальным. Однако в реальности все обстоит гораздо сложнее и проблематичнее.

## Сущность и содержание социального менеджмента

Проблема, скорее всего, состоит не в недостатке управленческого знания, а в его содержании, не в слабой подготовке управленческого персонала, не в отсутствии управления как такового, а в его нацеленности, организованности и технологиях: реализации. Существуют такие стереотипы, механизмы, конструкции сознания, обычаи, традиции, ментальность, которые не позволяют наладить рациональное и эффективное управление.

Новейшая история полностью подтверждает эти выводы. До недавнего времени считалось, что рынок всех заставит работать эффективно. Между тем в российском речевом обиходе до сих пор остается поговорка: «Работа не волк, в лес не убежит».

Предполагали, что приватизация позволит покончить с таким явлением, как несуну, воровство. Работники же предприятий по-прежнему действуют по принципу: «тащи с завода каждый гвоздь — ты здесь хозяин, а не гость». Например, только с ВАЗа в год выносятся криминальным способом продукции на сумму около 1 млрд р.

Кроме этого, для российской ментальности характерными остаются выражения: «русский на трех сваях крепок — авось, небось да как-нибудь!», «вкалывал — отберут, бездельничал — пожалеют».

Думали, что создадим условия для рыночной экономики и все будет, как в развитых странах. Не получилось. Изменился строй — остался настрой.

Одна из главных причин существующего положения заключается в том, что российская наука и практика управления оказались заложниками принципиального заблуждения. Многие полагают, что если заимствовать управленческие подходы: с передового Запада, то под воздействием иной среды народ сам будет меняться. Однако игнорирование нашей ментальности, использование методики слепого копирования таят в себе одну из основополагающих причин неудачного управления. Вот почему надо изучать собственную историю и осмысливать ее тенденции и формы правления, оценивать свое прошлое и настоящее глубже, основательнее и ответственнее.

Во все времена в сферу управления приходило много талантливых людей. Из дореволюционных управленцев XIX-XX вв. наиболее известны С. Ю. Витте, П. А. Столыпин и другие государственные деятели.

В послеоктябрьские годы стала развиваться «наука управле-

ния», связанная с такими известными именами, как А. К. Гастев, П. М. Керженцев, О. А. Ерманский, В. В. Куйбышев, Г. К. Орджоникидзе и многие другие. Активное движение за «научное управление в обществе» возродилось где-то с середины 1960-х гг. Очевидно, что и в период демократических преобразований в 1990-е гг. у нас был и есть в настоящее время обширный круг профессионально подготовленных управленцев, накопивших значительные научные управленческие знания.

Все вышесказанное позволяет сформулировать главное противоречие управленческой практики в России: с одной стороны, есть производительные силы, накопленное богатство, информация, знания и опыт, при помощи которых можно сделать для людей много полезного и доброго, а с другой — все это плохо используется или используется в корыстных целях; многие назревшие проблемы даже самые простые не решаются, в общественных отношениях зачастую царят анархия, хаос, культ силы, спонтанность. Вот почему представляется актуальными ныне ответы на многие вопросы. Например, почему управление не срабатывает, не превалирует в общественной и частной жизнедеятельности людей? Каковы управленческие процессы XXI века? Каковы организации XXI века? Каковы лидеры XXI века? Каковы управленческие технологии и методы XXI века? Каковы принципы эффективного управления XXI века?

Поскольку экономическая деятельность становится сегодня в большей мере и средством и целью реализации жизненных сил человека как биологического существа, в 3-ем тысячелетии методы менеджмента по своей сути будут зависеть от поведенческих особенностей, связанных с человеческими ресурсами: обучение, командное видение, технологии управления человеческими ресурсами, стимулы роста, бюджетирование и проактивные методы контроля.

Эффективное управление человеческими ресурсами — это та проблема, с которой все чаще будут сталкиваться менеджеры в XXI в. Суть ее в следующем: инвестиции следует вкладывать в таланты, понимая под этим систему управления талантами, привлечение талантов, удержание талантов, управление талантами, выявление талантов.

В России пока преобладает маргинальное сознание, неуважение к личности, творческой индивидуальности и одаренности. Появилось немало людей с низкими творческими возможностя-

## Сущность и содержание социального менеджмента

ми, но большими амбициями и непомерными претензиями. Творческая личность вызывает у них зависть, раздражение, а нередко и осуждение. Это тупиковый путь развития. Признание одаренности, талантливости, нормальное взаимодействие людей разноодаренных, с разными потенциалами, но цивилизованно сотрудничающих в рамках социальной организации в процессе творческой деятельности, — путь к инновационному успеху.

Для организации XXI века характерна направленность на новаторство. Вовлечение сотрудников в инновационный процесс должно иметь место на каждом уровне компании.

Распространение в развитых странах теории формирования творческих стимулов к работе — не благотворительность общества, не дань моде, а ответ на неумолимое требование одной из основных закономерностей сегодняшнего общественного развития — возвышение роли социального фактора и его обратное влияние на труд, технические и организационные структуры общества. Отставание в этой сфере сегодня обуславливает и отставание в экономической, научно-технической, военной и других областях национальной безопасности, что довольно быстро фиксирует мировой рынок.

Отставание России в отслеживании этой закономерности и в адекватной реакции на ее требования огромно. Россия «прооргала» две революции — научно-техническую и информационную, под их воздействием возникла другая экономика, в создании которой кроме традиционных индустриальных факторов (инженерно-сырьевые ресурсы, здания, сооружения и т.п.) повысилась роль нематериальных активов (знания, информация, инновационный тип мышления).

Возник новый двигатель общественного прогресса — информационно-интеллектуальный, его носитель — «информационный класс» и новый тип личности — управленец-менеджер XXI века. Его основным капиталом стали современные управленческие и организационные знания, творческое мышление стратегического типа. В новом мире навыки и умения, требуемые от менеджеров, являются разнообразными и постоянно прогрессирующими по качеству.

Чтобы свести различные виды деятельности вместе, появились концепции, называемые управлением интеллектуальным капиталом и управлением знаниями.

*Управление знаниями* — процесс, с помощью которого органи-

зация извлекает прибыль за счет использования интеллектуального капитала, находящегося в ее распоряжении.

Прибыль можно получить в том случае, если знания удастся применить для создания более эффективных технологий, ускорить инновационный процесс и создать уникальный рыночный продукт, который позволит установить более высокую цену и получить дополнительный доход.

Одной из причин повышения интереса к управлению знаниями является развитие коммуникационных и информационных технологий. Поток информации, захлестывающий любую организацию, похож на наводнение и поэтому люди начинают интересоваться, действительно ли им нужна вся эта информация и существуют ли другие, более удобные способы ее получения.

Принципы управления знаниями:

- удаление преград на пути обмена информацией;
- проведение видеоконференций через спутники, позволяющие наблюдать за демонстрацией процессов и участвовать в непосредственном общении.

Управление знаниями становится актуальным еще и потому, что во многих организациях в последнее время провели реинжиниринг и сокращение штатов компании. Это означает, что компании покидают многие ведущие специалисты. А вместе с ними компания часто теряет опыт и знания, крайне необходимые для ее развития.

Процесс управления знаниями отражает два направления деятельности:

- повседневное использование знаний в ответ на требования или возможности, представляемые рынком;
- более длительный процесс формирования интеллектуального капитала, отвечающего стратегическим целям компании.

Другой важный аспект управления — проблема лидерства. Существует множество теорий, разрабатывающих этот социально-менеджеральный феномен: теория великого человека, теория характерных черт, теория силы и влияния, бихевиористская теория, ситуационная теория, теория случайности, теория компетенции, трансформационная теория.

Основные требования к современному лидеру характеризуются следующими положениями. Лидеры XXI века должны обла-



## Сущность и содержание социального менеджмента

дать большим числом навыков и умений, чем их предшественники из XX столетия. Знание языков, культур и широкого спектра специальных предметов станут и уже становятся жизненно важным условием достижения успеха.

Лидеры XXI века поставят перед собой новые цели, на реализацию которых направят все свои усилия. Отпраздновав очередной успех, они незамедлительно начнут работать во имя новых достижений. Лидер XXI века — менеджер с четко сформулированной системой ценностей, обладающий способностью смотреть вперед.

Лидер XXI века — командный игрок, потому что превосходных результатов можно добиться за счет кооперации, а не упорной конкуренции и индивидуальных достижений.

Это корреспондирует с концепцией синергетики. Последняя означает эффект, который могут произвести комбинированные поступления от ресурсов компании, используемых вместе, по сравнению с суммой поступлений от их отдельных частей. Сущность этого подхода Ансоффа можно выразить простым уравнением:  $2+2=5$ .

В связи с этим выделим три ключевые переменные успеха лидеров XXI века: отношения с подчиненными, открытость, связь с прессой.

Лидер XXI века — инновационный менеджер.

Лидер XXI века — системно мыслящий менеджер.

Лидер XXI века — антрепренер собственной судьбы, реализующий принцип «Я — концепция».

Наконец, чтобы быть успешным менеджером, следует развивать понимание сложного разнообразия сообществ и приобрести умение воспринимать управленческие процессы системно.

Но даже выдающийся человек, лидер не может конкурировать с несколькими традиционными менеджерами, обыкновенными людьми, которые будут действовать на основе принципов организационной культуры, начинающей занимать важное место в управленческой культуре в целом.

Поэтому каждый управляющий, входящий в организацию, должен хорошо освоить принципы ее функционирования и развития, иначе никакие природные данные и высокие личностные качества менеджеру не помогут. Менеджеры должны быть готовы к действиям в различных кризисных ситуациях: выявлять структуры организации, наименее устойчивые при кризисах, осу-

шестивлять обучение персонала действиям в условиях кризиса и регулярно проверять его готовность к эффективным действиям, моделированию кризисных ситуаций, наконец, обращать кризис на пользу организации.

Парадигмы управления XXI века — соединение науки, искусства и опыта.

Современный управленческий опыт свидетельствует о том, что возрастает профессионализм управленцев. Время дилетантов и специалистов «на все руки» уходит в прошлое. В большинстве стран поняли, что далеко не каждый человек способен управлять, даже если он квалифицированный инженер, врач, учитель, ученый и т.д. Для управления требуется еще что-то: дополнительные личные дарования, специальная профессиональная подготовка, накопленный личный опыт управленческой деятельности. Получила юридическое закрепление специальность: управляющий, управленец, менеджер. Такие люди стали рассматриваться в качестве «золотого фонда» нации.

ДЛЯ российского сообщества не подходят американские традиции прагматизма в управлении на уровне менеджмента, которые соответствуют их чертам национального характера, философско-мировоззренческим принципам достижения успеха не всем обществом, а его отдельными представителями, неприемлема также реализация в управлении принципа: «хорошо мне — хорошо фирме, обществу в целом».

В то же время даже беглое сопоставление российской коллективистской (общинной) ментальности с японской (азиатской) корпоративной мотивацией экономического поведения показывает их органическое родство. Поэтому для мотивационной модели менеджмента в России ближе принцип, наполненный высоким нравственным содержанием: «в условиях свободного рынка прибыль — награда, которую общество вручает тем, кто служит его интересам». Исходя из этого посыла, российские программы экономических преобразований должны всесторонне учитывать как особенности национальной ментальности, так и сложившиеся мотивационные стратегии деятельности.

Очевидным выводом, к которому приходят компании во всем мире, является необходимость сокращения числа управленческих уровней. Вместо пирамиды менеджеров среднего звена основное внимание следует уделить проектным командам и межфункциональной работе.

## Сущность и содержание социального менеджмента

Новейшие информационные технологии позволяют снимать как иерархические, так и географические барьеры. Это связано с тем, что необходимы высокая скорость разработки новой продукции и ее доставка, высокая оперативность принятия решений.

Сущность новых подходов в управлении организацией отражает концепция: «менеджмент без иерархии» (*«Management ohne Hierarie»*), которая ставит цели:

- учреждение автономных групп с высоким потенциалом самоуправления;
- утверждение гуманных ценностей и форм поведения взамен односторонней ориентации на экономический результат;
- учет экономических требований в принятии предпринимательских решений.

С этой концепцией управления корреспондирует новая парадигма построения организации — *обучающая организация*. Единой модели такого сообщества нет — это, скорее, философия, или отношение к тому, что есть организация, в чем заключается роль ее сотрудников. Предполагается, что каждый из них может принять участие в идентификации и разрешении проблем, что позволяет организации постоянно экспериментировать, совершенствоваться, использовать вновь открывающиеся возможности. Все организационные усилия направлены на повышение качества товаров и услуг и удовлетворение спроса потребителей. В обучающейся организации основной упор делается на команды и системы, а не на иерархию.

Менеджеры, занимающие высокие посты в обучающей организации, являются лидерами, видение будущего которых разделяют все сотрудники. Такие менеджеры разрабатывают основополагающие идеи: миссию, цели и базовые культурные ценности, формирующие поведение и отношение к труду.

В этих организациях используется концепция наделяния властью. Имеются в виду не столько передача властных: полномочий, сколько определение менеджментом потенциала сотрудников и его раскрытие.

В обучающей организации традиционная организационная структура иерархического типа, наиболее адекватная командной цепочке сверху вниз, уступает место структурам новым, более плоским, обеспечивающим поддержку самоуправляемых конкуриру-

ющих команд, включающих в себя представителей разных отделов и разных уровней управления.

Многие ученые, специализирующиеся на проблемах управления, склоняются к мысли, что в XXI в. обычной общепризнанной организационной структурой во всех странах мира станет *креативная сеть*. Она требует инновационного подхода и мышления, существенно отличающихся от того, что лежит в основе традиционной иерархической корпорации.

Хороший пример креативной сети дает автомобилестроение. Креативный подход под воздействием таких факторов, как изменения в потребительском спросе, государственное регулирование, а также конкурентное давление, совершил инновационную революцию. Он позволил снизить вес автомобиля, уменьшить расход топлива, усилить меры безопасности, повысить срок службы и эксплуатационные качества автомобилей. В инновационной революции важную роль сыграл принцип аутсорсинга в отношении многочисленных компаний-поставщиков. Это значит, что каждое партнерское объединение выходило далеко за рамки простых отношений субподряда. Головные организации ожидают от своих партнеров первого, второго и третьего порядков творческого подхода. При этом разработка инноваций осуществляется на основе постоянно действующих взаимоотношений со сборочными предприятиями и конечным потребителем. Фирмы-аутсорсеры берут на себя ответственность за исследование, дизайн, совершенствование и тестирование продукции. Даже мелкие сервисные фирмы все больше полагаются на другие фирмы, используя их постоянные инновации.

Креативная сеть становится ключом к успеху и для розничной торговли. Процессы в розничной торговле в настоящее время включают подробный диалог с производителем по поводу потребностей клиентов и модификаций продуктов.

Возрастающее число компаний связывают инновации с академическими университетскими исследованиями; для укрепления связей между университетами и корпорациями создается большое число научно-исследовательских технопарков.

Таким образом, принцип креативной сети сводится к следующему: посредник должен повышать ценность продукта.

В России эти процессы происходят с точностью до наоборот. Здесь мелкий бизнес вместо инновационных разработок новых продуктов отдает венчурные заказы крупному предпринимательству.

## **Сущность и содержание социального менеджмента**

В принципе каждая компания стремится к созданию не просто добротной продукции, а брендов, способных завоевать массовый рынок. Для достижения такой задачи менеджмент фирмы должен добиваться, чтобы все ее сотрудники становились носителями духа бренда как на корпоративном, так и на профессиональном уровне. Если, к примеру, компания заявляет о своей приверженности идеям технического прогресса, управляющему необходимо набирать, обучать и вознаграждать работников, отвечающих такому условию. Этот прогрессивный подход должен быть свойствен всем и каждому: мастеру цеха, водителю фургона, бухгалтеру и торговому агенту.

Оценивать эффективность построения своего бренда компании должны не по устаревшим категориям — «осведомленность», «узнавание» и «отклик», а по более полному набору критериев, включающему в себя: воспринимаемую покупателем ценность марки, удовлетворенность покупкой, платежеспособность, приверженность покупателя данной марке.

В заключение отметим, что процесс управления вмещает все многообразие человеческой жизнедеятельности: психика человека и технические изделия; внутренние побудительные мотивы и внешние принудительные регуляторы; интерес и информацию; эвристические способности и элементарные физические усилия; научные знания и персональный опыт; интуицию и математический расчет; правовое регулирование и свободу поиска; современный компьютер и обыкновенную грамотность; космические системы связи и умение слушать и слышать друг друга; навыки командовать и готовность подчиняться и т.д.

*Контрольные вопросы*

1. Что такое социальный менеджмент, каковы его особенности в России? Обоснуйте утверждение, что обществом необходимо управлять.
2. Раскройте сущность, особенности и дайте определение законов социального менеджмента.
3. Охарактеризуйте принципы социального менеджмента.
4. Покажите связь между законами и принципами управления. Как она проявляется?
5. Могут ли меняться законы и принципы управления? Если да, то каким образом?
6. В чем состоит единство управляющей и управляемой систем?
7. Раскройте содержание понятия «метод социального менеджмента», охарактеризуйте основание классификации методов.
8. Покажите роль социальных и социально-психологических методов в общей системе управления.
9. Какие методы сегодня преимущественно используются в социальном управлении в России, почему они неэффективны?
10. Способна ли современная российская менеджерская (управленческая) культура ответить на угрозы и вызовы XXI века? Если нет, то почему?
11. Охарактеризуйте управленческие процессы XXI века.
12. Каковы принципы эффективного социального управления?
13. Создайте свой образ (схему, рисунок), отображающий законы социального менеджмента.
14. Придумайте свой собственный символ, заключающий в себе идеал принципов социального менеджмента.
15. Какие глобальные изменения произошли в мире и стали сегодня наиболее заметными и угрожающими?
16. Как мировое сообщество в качестве коллективного субъекта управления реагирует на углубляющиеся негативные тенденции, есть ли аналоги решения сложных глобальных проблем?
17. Найдите исторические примеры достижений обществом целей с помощью социального управления.

## Сущность и содержание социального менеджмента

### Литература

- Атаманчук Г.В.* Управление — фактор развития (размышления об управленческой деятельности). М., 2002.
- Афонин Ю.А., Иванов В.Н.* и др. Россия: объединяющая идея, путь выхода из кризиса, улучшение жизни каждого. М.—Самара, 1997.
- Вудкок М., Френсис Д.* Раскрепощенный менеджер. М., 1991.
- Глухое В.В.* Основы менеджмента: Учебно-справ. пособие. СПб., 1995.
- Грейсон Дж. (мл), О Делл К.* Американский менеджмент на пороге XXI века. / Пер. с англ.М., 1991.
- Гурней Б.* Введение в науку управления / Пер. с франц. М., 1969.
- Дутченко В.С.* Основы инновационной методологии. М., 1996.
- Иванов В.Н.* Социальные технологии в современном мире. М., 1996.
- Кузнецов О.Л., Кузнецов П.Г., Большаков Б.Е.* Система «Природа—Общество—Человек»: устойчивое развитие. М.—Дубна, 2000.
- Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. М., 1992.
- Основы современного социального управления: Учеб. пособие / Под ред. В.Н. Иванова. М., 1992.
- Социальные технологии: Толковый словарь. М., 1995.
- Социальный менеджмент: Учебник / Под ред. В. Н. Иванова, В. И. Патрушева. М.-Самара, 1998.

## СТАНОВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА И ЕГО НАУЧНЫЕ ШКОЛЫ

### 2.1. ИСТОРИЧЕСКИЕ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ СОЦИАЛЬНОЙ МЫСЛИ

Сегодня вряд ли кто скажет, как и когда зародились искусство и наука управления. Управление в той или иной форме всегда существовало там, где люди работали группами и, как правило, выполняло три функции:

- *социальную* — установление и поддержание порядка в группах, социальных сообществах;
- *экономическую* — регулирование производства и распределения ресурсов;
- *оборонительную* — защита от врагов и диких зверей.

Даже в самых древних обществах требовались личности, которые бы координировали и направляли деятельность групп (сбор пищи, строительство жилья и т.п.). К примеру, египетские пирамиды — это памятник управленческого искусства того времени, поскольку строительство таких уникальных сооружений требовало четкости в планировании, организации работы великого множества людей, контроля за их деятельностью.

В развитии теории и практики управления выделяют несколько исторических периодов.

**I. Древний период** (9—7-е тыс. до н.э. — XVIII в.). Прежде чем выделиться в самостоятельную область знаний, человечество тысячелетиями по крупицам накапливало опыт управления.

Первые, самые простые, зачаточные формы упорядочения и организации совместного труда существовали еще на стадии первобытнообщинного строя. В это время управление осуществлялось сообща, всеми членами рода, племени или общины. Старейшины и вожди родов и племен олицетворяли собой руководящее начало всех видов деятельности того периода.

Примерно в 9—7-ом тыс. до н.э. в ряде мест Ближнего Востока произошел переход от присваивающего хозяйства (охота, сбор



## **Становление социального менеджмента и его научные школы**

плодов и т.п.) к принципиально новой форме получения продуктов — их производству (производящая экономика). Переход к производящей экономике и стал точкой отсчета в зарождении управления, вехой в накоплении людьми определенных знаний в этой области.

В Древнем Египте был накоплен богатый опыт управления государственным хозяйством. В этот период (3000—2800 гг. до н.э.) сформировались достаточно развитый для того времени государственный управленческий аппарат и обслуживающая его прослойка (чиновники, писцы и пр.).

Одним из первых, кто дал характеристику управления как особой сферы деятельности, был Сократ (470—399 гг. до н.э.) Он проанализировал различные формы управления, на основе чего провозгласил принцип его универсальности.

Платон (428—348 гг. до н.э.) дал классификацию форм государственного управления, сделал попытку разграничить функции органов управления.

Александр Македонский (356—323 гг. до н.э.) развил теорию и практику управления войсками.

Приведенные сведения позволяют в какой-то мере составить представление о том, на что обращалось внимание на самых ранних стадиях развития древнего искусства управления.

**II. Индустриальный период** (конец XVIII—середина XIX в.). Наибольшая заслуга в развитии представлений о государственном управлении в этот период принадлежит А.Смиту. Он является не только представителем классической политической экономии, но и специалистом в области управления, так как сделал анализ различных форм разделения труда, дал характеристику обязанностей государя и государства.

Большое влияние на становление многих сформировавшихся к настоящему времени научных направлений и школ управления оказало учение Р. Оуэна. Его идеи гуманизации управления производством, а также признание необходимости обучения, улучшения условий труда и быта рабочих актуальны и сегодня.

Первый переворот в теории и практике управления связан с созданием и использованием вычислительной техники. В 1833 г. английский математик Ч.Бэббидж разработал проект «аналитической машины» — прообраз современной цифровой вычислительной техники, с помощью которой уже тогда управленческие решения принимались более оперативно.

III. Период систематизации (1850-е гг.—1960). Наука об управлении находится в постоянном движении. Формируются новые направления, школы, течения, изменяется и совершенствуется научный аппарат, меняются сами исследователи и их взгляды.

IV. Информационный период (с 1960 г. по настоящее время). Более поздние теории управления разработаны в основном представителями количественной школы, часто называемой управленческой. Появление данной школы — следствие применения математики и компьютеров в управлении. Ее представители рассматривают управление как логический процесс, который может быть выражен математически. В 1960-е годы начинается широкая разработка концепций управления, опирающихся на использование математического аппарата, с помощью которого достигается интеграция математического анализа и субъективных решений управленцев.

Формализация ряда управленческих функций, сочетание труда человека и работы ЭВМ потребовали пересмотра структурных элементов организации (служб учета, маркетинга и т.п.). Появились такие новые элементы внутрифирменного планирования, как имитационное моделирование решений, методы анализа в условиях неопределенности, математическое обеспечение оценки многоцелевых управленческих решений.

В современных условиях математические методы используются практически во всех направлениях управленческой науки.

Исследование управления как процесса привело к широкому распространению системных методов анализа. Так называемый *системный подход в управлении* был связан с применением общей теории систем для решения управленческих задач. Он предполагает, что руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимосвязанных элементов (люди, структура, задачи, технология, ресурсы и т.д.).

Главная идея системной теории состоит в том, что ни одно действие не предпринимается в изоляции от других. Каждое решение имеет последствия для всей системы. Системный подход в управлении позволяет избежать ситуаций, когда решение в одной области превращается в проблему для другой.

На базе системного подхода разрабатывались задачи управления в нескольких направлениях. Так возникла *теория непредвиденных ситуаций*. Суть ее состоит в том, что каждая ситуация, в которой оказывается управленец, может быть сходной с другими

## Становление социального менеджмента и его научные школы

ситуациями. Однако ей будут присущи уникальные свойства. Задача управленца в этой ситуации состоит в том, чтобы проанализировать все факторы в отдельности и выявить наиболее сильные зависимости (корреляции).

В 1970-е гг. появилась *идея открытой системы*. Организация как открытая система имеет тенденцию приспосабливаться к весьма многообразной внутренней среде. Такая система не является самообеспечивающейся, зависит от энергии, информации и материалов, поступающих извне, имеет способность приспосабливаться к изменениям во внешней среде.

Таким образом, следуя теории систем, можно предположить, что любая формальная организация должна иметь систему функционализации (различные формы структурного деления); систему результативных и эффективных стимулов, побуждающих людей вносить вклад в групповые действия; систему власти; систему логического принятия решений.

С точки зрения экономики организации наиболее существенные в научно-методическом плане результаты были получены в рамках *ситуационного подхода*: формы, методы, системы, стили управления должны существенно варьироваться в зависимости от сложившейся ситуации, т.е. центральное место должна занимать ситуация. Это конкретный набор обстоятельств, которые сильно влияют на организацию в данное конкретное время. Другими словами, суть рекомендаций по теории системного подхода состоит в требовании решать текущую, конкретную организационно-управленческую проблему в зависимости от целей организации и сложившихся конкретных условий, в которых эта цель должна быть достигнута.

Ситуационный подход внес большой вклад в развитие теории управления. Он содержит конкретные рекомендации, касающиеся применения научных положений к практике управления в зависимости от сложившейся ситуации и условий внешней и внутренней среды организации. Используя ситуационный подход, управленцы могут понять, какие методы и средства будут наилучшим образом способствовать достижению целей организации в конкретной ситуации.

В целом история мирового социального управления насчитывает несколько управленческих революций, знаменующих собой поворотные моменты в теории и практике менеджмента.

Уже в древнейших обществах — Шумере, Египте и Аккаде —

## Глава 2

наблюдается трансформация высшей касты священников в религиозных функционеров, по своей сути менеджеров. Это удалось сделать благодаря удачному переформулированию священнослужителями религиозных принципов: если раньше боги требовали человеческих жертв, то позднее, как заявляли жрецы, им стала нужна сугубо символическая жертва: достаточно, если верующие ограничивались подношением денег, скота, ремесленных изделий и т.д.

По существу речь идет о первой управленческой революции в истории человеческого общества, в результате которой на свет появился принципиально новый тип деловых людей — еще не предпринимателей, но уже и не религиозных деятелей. Предприимчивые жрецы вскоре стали богатым и влиятельным классом. При этом деньги для них не служили самоцелью, они являлись побочным результатом религиозной и государственной деятельности, поскольку жрецы, помимо соблюдения ритуальных процедур, заведовали сбором налогов, управляли государственной казной, регулировали государственный бюджет, ведали имущественными делами. Они прилежно вели деловую документацию, бухгалтерские расчеты, юридические записи, осуществляли снабженческие, контрольные, плановые и другие функции, относящиеся к практике управления. Побочный результат управленческой деятельности жрецов — появление письменности, которой затем овладели и другие слои населения.

Таким образом, в результате первой управленческой революции менеджмент формировался как инструмент коммерческой и религиозной деятельности жрецов, превращаясь со временем в социальный институт и профессиональное занятие.

Вторая управленческая революция произошла приблизительно через тысячу лет после первой и связана с именем вавилонского правителя Хаммурапи (1792—1750 г. до н.э.), который издал знаменитый свод законов, содержащий 285 законодательных актов управления государством. Свод законов Хаммурапи является ценным памятником древневосточного права и представляет собой очередную этап в развитии социального управления. Уникальное значение этого кодекса, регулировавшего все многообразие общественных отношений между социальными группами населения, состоит в том, что он был руководством для администраторов всей обширной империи.

Кроме того, Хаммурапи выработал оригинальный лидерский

## Становление социального менеджмента и его научные школы

стиль, постоянно поддерживая образ самого себя как опекуна и защитника подданных. Для традиционного метода руководства, который характеризовал прошлые династии царей, это было ценным нововведением.

Итак, суть второй революции в менеджменте заключается в появлении чисто светской манеры управления, возникновении первой формальной системы организации и регулирования отношений людей, наконец, зарождении первых ростков лидерского стиля, а стало быть, и методов мотивации поведения.

Через тысячу лет после смерти Хаммурапи Вавилон вновь напоминает о себе как о центре развития практики менеджмента. Царь Новуходоноссор II (605–562 гг. до н.э.) явился автором системы производственного контроля на текстильных фабриках и в зернохранилищах, первым применившим цветные лыки, с помощью которых определялась продукция, поступающая на фабрики и склады каждую неделю.

Достижения Новуходоноссора II характеризуют **третью управленческую революцию**. Если первая была религиозно-коммерческой, вторая — светско-административной, то третья — производственно-строительной.

Значительное количество управленческих нововведений можно обнаружить в Древнем Риме, но самые знаменитые из них — система территориального управления Диоклетиана (243–316 гг. н.э.) и административная организация Римской католической церкви, которую и сейчас считают наиболее совершенной формальной организацией западного мира. Ее вклад высоко оценивается в таких областях менеджмента, как управление персоналом, система власти и авторитета, специализация функций.

**Четвертая управленческая революция** практически совпадает с индустриальной революцией XVII–XVIII вв., которая стимулировала развитие европейского капитализма и имела гораздо более существенное влияние на теорию и практику социального управления, чем все предшествовавшие революции в менеджменте.

По мере того как индустрия перерастала границы фабричной системы (мануфактуры) и созревала современная система акционерного капитала, владельцы капитала все более удалялись от занятия бизнесом как экономической деятельностью. В результате вместо единственного руководителя-собственника появилось несколько наемных менеджеров-несобственников, рекрутировавшихся из всех, а не только из привилегированных классов.

Новая система собственности ускорила развитие промышленности и привела к отделению управления от производства и капитала, а затем и к превращению администрации и менеджмента в самостоятельную социально-экономическую силу.

Администрирование — это формулирование общих целей и политики компании, а менеджмент — организация и контроль за их реализацией. Таков первоначальный и узкоспециализированный смысл менеджмента. Но затем менеджмент распался на множество функций — планирование, делопроизводство, снабжение, сбыт, организация, анализ хозяйственной деятельности и др. Таким образом, каждый производственный процесс выделился в самостоятельную функцию и сферу деятельности менеджмента. Но как только число таких функций возросло, обострилась проблема их координации и соединения на новой основе. Менеджмент и администрация приобрели специальные инструменты координирования деятельности людей, в частности систему принятия решений, цели политики компании, философию управления.

Итак, началом четвертой революции в управлении явилась буржуазная революция, которая символизировала выход на историческую сцену новой фигуры — капиталиста, а по истечении определенного времени — наемного менеджера. Иными словами, начало этой эпохи — появление капиталиста, конец — появление менеджера. Как только появился класс профессиональных менеджеров, отделившийся от класса капиталистов, стало возможным говорить о новом радикальном перевороте в обществе, который считается пятой управленческой революцией.

Зарождение акционерного капитала, появление огромных корпораций, централизация банков и транспортных сетей делали излишней фигуру индивидуального собственника. Его место начинает занимать бюрократ — государственный чиновник. (Чиновники — это прежде всего те, кто прошел специальную подготовку и занимается управлением в качестве профессиональной деятельности.) Административные работники фактически захватили господствующие высоты в общественной жизни и превратились в самостоятельную социальную силу. «Люди, господствующие в бюро», монополизировали технику управления и каналы коммуникации.

Усложнение управления общественным производством приводит к монопольному захвату его ключевых функций закрытой «статусной группой», имеющей свою идеологию и систему цен-

## Становление социального менеджмента и его научные школы

ностей. Происходит тотальная бюрократизация управленческого аппарата, бюрократия превращается в господствующий элемент социальной структуры. Социологический анализ бюрократии как социального явления наиболее основательно представлен в работах М. Вебера.

Хронологически подлинная история социального менеджмента начинается с движения, во главе которого стояла группа передовых западных инженеров конца XIX—начала XX вв. К ним относятся Ф. Тейлора, А. Файоля, Г. Эмерсона и др. В центре их внимания стояли вопросы повышения производительности труда и улаживания социальных отношений на предприятии. Со временем менеджмент стал сферой большой политики. Начиная с известных хоторнских экспериментов, заложивших методологические основы доктрины «человеческих отношений», он переориентировался на социально-психологическую проблематику. Теоретический фундамент современного менеджмента заложен трудами А. Маслоу, Э. Мэйо, П. Дракера, которые послужили исходной точкой для практических разработок в области «гуманизации труда» и новых форм организации управления, а также стали основой специальной управленческой функции под названием «управление персоналом» или, более широко, «управление человеческими ресурсами», что во многом тождественно понятию «социальный менеджмент».

В 1941 г. Дж. Бэрнхейм написал книгу «Менеджерская революция», где как основную провел идею о том, что в современных условиях класс капиталистов практически вытеснен классом управляющих. По-существу эта мысль во многом совпадает с мыслями М. Вебера, но с той лишь разницей, что вместо бюрократии господствующей силой провозглашаются менеджеры — такой же социальный класс, как бюрократия или буржуазия. Собственность, полагает Бернхейм, — это не просто капитал или овеществленный труд, а прежде всего контроль. Если нет контроля, то нет и собственности, а контроль в настоящее время находится в руках менеджеров.

Мысль об особой роли управляющих в корпорации и миссии менеджмента в обществе высказал в своей книге «Концепции корпорации» (1946) ведущий теоретик менеджмента П. Дракер, который говорил в связи с этим о настоящем «менеджмент-буме», когда идея менеджерской революции охватила сферу не только научного, но и обыденного сознания. В 1963 г. П. Сорокин заявил

о трансформации капиталистического класса в менеджерский, а Т. Парсонс — о переходе контроля над производством, принадлежащего семьям собственников корпораций, к управленческому и техническому персоналу. Апофеозом «менеджмент-бума» явился известный бестселлер Дж. Гэлбрейта «Новое индустриальное общество», основной пафос которого состоял в утверждении, что профессиональный менеджмент в больших корпорациях, вооруженный современной техникой, становится непобедимой силой, с которой не могут сравниться ни акционеры, ни правительство.

Таким образом, история мирового менеджмента насчитывает несколько управленческих революций, знаменующих собой поворотные моменты в теории и практике управления.

Первая управленческая революция привела к возникновению власти жрецов и зарождению письменности как реакции на деловую переписку и калькуляцию.

Вторая революция в менеджменте, связанная с именем вавилонского царя Хаммурапи, дала образцы сугубо светского аристократического стиля управления.

Основным итогом третьей революции в управлении, относимой по времени к царствованию Новуходоносора II, явилось появление государственных плановых методов регулирования производственной деятельностью.

Четвертая революция совпала с зарождением капитализма и началом индустриального прогресса европейской цивилизации. Индустриальная революция доказала, что чисто управленческие функции не менее важны, чем финансовые или технические.

Пятая управленческая революция знаменовала приход новой социальной силы — профессиональных менеджеров, класса управляющих, который стал господствующим в сфере управления государством, материальным и духовным производством.

Иными словами, перечисленные управленческие революции соответствуют основным историческим вехам смены культур и социальных сословий: власть жрецов постепенно вытесняется господством военной и гражданской аристократии, на смену которой пришли предприимчивые буржуа, а последних на исторической арене сменили наемные работники — «пролетарии управления», после чего социально-управленческий цикл начался снова, но на новом, качественно ином уровне.



### 2.2. НАУЧНЫЕ ШКОЛЫ СОЦИАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

При всем многообразии различных современных взглядов на управление можно выделить главные положения, лежащие в основе тех или иных научных школ социального менеджмента. В целях систематизации различных учений рассмотрим ведущие зарубежные школы управления.

**Классическая школа управления.** Возникновение современной науки управления связывается с именем **Ф. Тейлора** (1856—1915). Основные положения своей теории он изложил в работах: «Управление фабрикой» (1903), «Принципы научного управления» (1911), «Показания перед специальной комиссией конгресса» (1912). Эти положения сводятся к следующему:

- создание научного фундамента, заменяющего собой старые, традиционные методы работы, научное исследование каждого ее элемента;
- отбор рабочих на основе научных критериев, их тренировка и обучение;
- сотрудничество между администрацией и рабочими в деле практического внедрения научно обоснованной системы организации труда;
- равномерное распределение труда и ответственности между администрацией и рабочими.

В основе системы Тейлора лежали методы рационализации труда отдельных рабочих, обусловившие перестройку процесса производства и соответственно организацию процесса управления. Именно эта сторона тейлоровского учения нашла широкое применение в работе промышленных предприятий.

Наряду с вопросами рациональной организации труда отдельного рабочего и производственных подразделений, которые составляли основу системы Ф. Тейлора, началась разработка более общих принципов организации труда и управления. Родоначальником этого направления в классической школе считается **А. Файоль** (1841 — 1925). В своем основном труде «Общая и промышленная администрация» (1923) он пытался разработать общий подход к анализу деятельности администрации и сформулировать на этой основе некоторые строго обязательные принципы администрирования. Управлять, утверждал он, значит вести предприятие к его цели, извлекая максимальные возможности из всех имеющихся в распоряжении ресурсов.

## Глава 2

По мнению Файоля, администрирование составляет часть управления, которое представляет собой значительно более широкую деятельность и включает производственную, коммерческую, финансовую, кредитную, учетно-бухгалтерскую и административную функции. Анализируя административную функцию, Файоль выделил пять ее элементов: предвидение, планирование, организацию, координирование, контроль.

Файоль разработал принципы административной деятельности, к которым относятся: разделение труда, власть (авторитет и ответственность), дисциплина, единство командования, единство руководства, подчинение индивидуальных интересов общему интересу, вознаграждение, централизация, скалярная цепь (линия власти), равенство, устойчивость должностей кадрового состава, инициатива, корпоративный дух. Он впервые указал на необходимость создания штабов (функциональных подразделений), которые не должны обладать правом руководства, но должны осуществлять подготовку к будущему и выявлять возможные способы совершенствования организации труда.

Дальнейшее развитие классической школы управления происходило в двух основных направлениях — рационализация производства и исследование общих проблем управления. Здесь можно выделить работы Г. Эмерсона, Л. Урвика, М. Вебера, Г. Форда.

Г. Эмерсон (1853—1931) в работе «Двенадцать принципов производительности» (1911) рассмотрел и сформулировал принципы управления предприятиями. По мнению Эмерсона, такими принципами являются:

- точно сформулированные цели управления, к достижению которых стремятся каждый руководитель и его подчиненные на всех уровнях управления;
- подход с позиции здравого смысла к анализу каждого нового процесса с учетом перспективных целей;
- компетентная консультация — необходимость специальных знаний и компетентных советов по всем вопросам, связанным с производством и управлением (подлинно компетентный совет может быть только коллегиальным);
- дисциплина — подчинение всех членов коллектива установленным правилам и распорядку;
- справедливое отношение к персоналу;
- комплексный учет, обеспечивающий руководителя необходимыми сведениями;

## Становление социального менеджмента и его научные школы

- диспетчирование, обеспечивающее оперативное управление деятельностью коллектива;
- нормы и расписания, позволяющие точно измерять все недостатки в организации и уменьшать вызванные ими потери;
- нормализация условий, обеспечивающая такое сочетание времени, усилий и себестоимости, при котором достигаются наилучшие результаты;
- нормирование операций, предполагающее установление времени и последовательности выполнения каждой операции;
- письменные стандартные инструкции, обеспечивающие четкое закрепление всех правил выполнения работ;
- вознаграждение за производительность, направленное на поощрение труда каждого работника.

Г. Эмерсон впервые указал на необходимость и целесообразность комплексного подхода к решению задач организации производства и управления.

**Л. Урвик** развил и углубил основные положения А. Файоля. Главное внимание он уделил разработке принципов формальной организации:

- соответствие людей структуре. Подчеркивалось, что вначале следует детально разработать структуру организации, а затем подобрать специалистов, в наибольшей степени соответствующих требованиям структуры;
- создание специального и генерального штабов. Основной функцией специального штаба должна быть разработка рекомендаций для руководителя организации. Основными задачами генерального штаба являются подготовка и передача приказов руководителя, контроль текущей работы и оказание помощи руководителю в координации деятельности «штабных» специалистов;
- сопоставимость прав и ответственности. Недостаточно возлагать на линейных руководителей только ответственность за какую-либо деятельность, необходимо также делегировать им власть, соответствующую и равную ответственности;
- диапазон контроля — число лиц, непосредственно подчиненных руководителю (такой диапазон, по мнению Урвика, в каждом случае зависит от индивидуальных качеств руководителя);

## Глава 2

- специализация. Возможны три типа специализации управленческих работников: по цели, операции, типу потребителя либо географическому признаку;
- определенность. Для каждой должности в организации должны быть письменно определены права, обязанности, ответственность, взаимоотношения, взаимосвязи с другими лицами.

Совершенствованием организации производства промышленного предприятия занимался Г. Форд (1863—1947), сделавший дальнейший шаг в использовании системы Ф. Тейлора и применивший ее в массовом производстве, что потребовало соответствующей организации системы управления. С этой целью Форд применял следующие принципы организации управления:

- точный расчет и планирование всего процесса производства, его ступеней и связей;
- учет и планирование условий работы;
- подготовка сырья, материалов, механизмов, рабочей силы;
- осуществление производства по стандартной технологии; постоянный поиск путей совершенствования производства.

**Школа «человеческих отношений».** Родоначальником нового направления в теории управления считается Э. Мэйо (1880—1949). В результате экспериментов с группами рабочих на заводах фирмы «Уэстерн электрик» в городе Хоторне, продолжавшихся 13 лет (1927—1939), Мэйо пришел к выводу, что производительность труда рабочих существенно зависит не только от условий труда и действий администрации, но и от социально-психологического климата в их среде (в так называемых неформальных малых группах). Видными представителями школы «человеческих отношений» являлись К. Арджерис, Ф. Херцберг, Д. Макгрегор, Р. Блейк и др.

Основные положения этого направления сводятся к выявлению роли отношений в малых неформальных группах и утверждению того, что в практике управления необходимо выявлять и использовать социально-психологические особенности группы. Представители указанной школы значительное место отводят поиску методов совершенствования труда работников системы управления. В частности, они рекомендовали уделять самое серьезное внимание изменению неформальной социальной структуры при перестройке формальной структуры организации, а также предлагали «координацию посредством комиссии», которая обеспечивает более эффективные коммуникации и понимание идей,

## **Становление социального менеджмента и его научные школы**

лучшее восприятие общей политики организации и ее более эффективное осуществление. Значительное внимание представители школы «человеческих отношений» уделяли делегированию ответственности, эффективность которой, по их мнению, полностью определяется умением использовать возможности своих подчиненных как коллектива.

**«Эмпирическая» школа управления.** Представители третьего направления в теории управления, объединившего крупных менеджеров и консультантов, заявили, что главная задача ученых в области управления — сбор и обобщение материалов практики, разработка на этой основе рекомендаций управляющим. «Эмпирическая» школа развивается в двух основных направлениях — конкретные организационно-технические и экономические исследования тех или иных проблем управления предприятием и разработка новейших концепций современного менеджмента, прежде всего концепций «участия в прибылях», «участия в управлении» и др. Наиболее видными представителями «эмпирической» школы являются П. Дракер, Р. Дэвис, Л. Ньюмен, Д. Миллер.

Одним из основных направлений исследований является изучение содержания труда и функций руководителей. Это в значительной степени обусловлено тем, что данная школа утверждает профессионализацию управления, то есть его превращение в особую профессию. Труд управляющего, по мнению «эмпиристов», характеризуется двумя особенностями: первая из них заключается в том, что управляющий должен создать из имеющихся ресурсов подлинно цельное единство, а вторая — в том, что в каждом решении и действии он должен ориентироваться на будущее, то есть на перспективы развития организации.

Независимо от занимаемой должности каждый управляющий осуществляет следующие основные функции:

- определение целей предприятия, возможных путей их достижения и постановка на этой основе конкретных задач перед работниками предприятия;
- организация деятельности предприятия путем классификации работ, их распределения, создания соответствующей структуры, подбора и расстановки кадров и т.д.;
- стимулирование и координация труда работников с использованием мер принуждения и поощрения, а также контроль на основе постоянных связей между руководителями и подчиненными;

## Глава 2

- нормирование, анализ и оценка деятельности организации и занятых в ней лиц;
- мотивация работников в зависимости от результатов их деятельности.

Учитывая комплексность деятельности руководителя, представители «эмпирической» школы указывают, что современный управляющий не должен быть узким специалистом технического или экономического профиля, ему следует владеть общими научно обоснованными и проверенными на практике методами и приемами социального управления.

Представители данной школы управления уделяют значительное внимание вопросам централизации и децентрализации менеджмента, делегированию ответственности и др. Одна из их рекомендаций получила наиболее широкое распространение. Речь идет о целевом управлении, на необходимость введения которого указал **П. Дракер** (р. 1909).

Целевое управление представляет собой постоянно действующую систему определения конкретных целей для каждого работника управляющей системы. Совместно со своим руководителем он определяет цели своей деятельности на определенный период, способы их достижения, методы и формы отчета о достигнутых результатах. Такое целевое управление позволяет точно указать главные направления деятельности работника и четко контролировать его работу. При этом разработка целей осуществляется периодически, позволяя постоянно концентрировать усилия работников на наиболее важных задачах.

В целом «эмпирическая» школа способствовала постановке и решению ряда актуальных проблем управления, обусловленных объективными потребностями современного крупного промышленного производства, в том числе классификации и анализу функций управления, организации труда руководителя, подбору и оценке кадров, определению структур управления и др.

**Школа «социальных систем».** Данная школа социального управления использует выводы школы «человеческих отношений», рассматривая человека в организации как социально ориентированное и направляемое существо, обладающее различными потребностями, влияющими на среду в организации. В то же время среда оказывает влияние на формирование потребностей. Наиболее видными представителями школы «социальных систем» являются Д. Марч, Г. Саймон, А. Этциони и др.

## Становление социального менеджмента и его научные школы

Отправным пунктом рассмотрения человека в организации является признание того, что потребности человека и потребности организации не совпадают. Потребности каждого человека в организации рассматриваются школой «социальных систем» в виде иерархии потребностей — удовлетворив потребности одного уровня индивид переходит к следующему. Однако в связи с тем, что природа организации ставит определенные преграды на пути человека, неизбежен конфликт между ним и организацией. Основную задачу школа «социальных систем» видит в снижении силы конфликтов.

Данная школа управления акцентирует внимание на исследовании наиболее общих форм организации, анализируя части системы, их взаимодействия, процессы, связывающие части системы с целями организации. Главными частями системы, по мнению представителей указанной школы, являются индивидуум, формальные и неформальные факторы, группы, групповые отношения, типы статусов и ролей в группах. Части системы связаны определенными организационными формами, к которым относятся формальные и неформальные структуры, каналы коммуникации, процессы принятия решений. Предприятие при этом рассматривается как сложная социотехническая система.

**«Новая» школа.** Данное направление в теории управления характеризуется стремлением внедрить в науку управления методы и аппарат точных наук. Наиболее видными ее представителями являются Р. Акофф, Л. Берталанфи, С. Вир, Р. Калман, Л. Клейн, Р. Люс, Д. Форрестер. Формирование «новой» школы связано с возникновением кибернетики и исследования операций. Исследование операций оформилось в самостоятельную отрасль науки, развивающуюся в двух основных направлениях.

Первое связано с построением математических моделей явлений, наиболее часто встречающихся в производственном менеджменте и связанных с управлением запасами, распределением ресурсов, задачами массового обслуживания, заменой устаревшего оборудования, выбором стратегий поведения в условиях неопределенности, упорядочением работы по времени и др. Второе акцентирует внимание на изучении систем и привело к созданию «системотехники».

В дальнейшем в «новой» школе сформировалась самостоятельная дисциплина — теория управленческих решений. Исследования в этой области направлены на разработку:

## Глава 2

- методов математического моделирования процессов, выработки решений в коллективах;
- алгоритмов выработки оптимальных решений с применением теории статистических решений, теории игр и т.д.;
- количественных прикладных и абстрактных математических моделей экономических явлений, в том числе моделей воспроизводства в масштабе общества и отдельных фирм; моделей баланса затрат и выпуска продукции; моделей прогнозирования научно-технического и экономического развития и других.

Менеджмент человеческих ресурсов. Термин «менеджмент человеческих ресурсов» возник в 1960-е гг., когда в одной из статей американского социолога Р. Е. Майлза модель «Человеческие отношения» противопоставлялась модели «Человеческие ресурсы». В модели «Человеческие отношения» основное внимание направлено на создание оптимальных условий труда для работника. В модели «Человеческие ресурсы» сотрудники рассматриваются как источник неиспользованных резервов и как важнейшая возможность наладить более рациональное планирование и принятие решений в общей структуре предприятия. Удовлетворение сотрудников уже не является важнейшей целью, а становится результатом личной заинтересованности работающего.

Различные исследователи данного направления обратили внимание на роль хороших кадров внутри организации. Быть «отличным предприятием», по мнению этих исследователей, в конечном счете означает иметь и уметь удержать отличных сотрудников. На основании проведенных исследований был сделан вывод, что фактор труда является не только статьей расходов — человеческий фактор и его использование на предприятии становится стратегическим фактором и жизненно важным условием для того, чтобы предприятие могло выжить в сложных и нестабильных условиях рынка.

Наиболее часто употребляемое толкование термина «менеджмент человеческих ресурсов» — мобилизация сотрудников посредством активной работы менеджеров. На самом деле можно привести очень много толкований и, хотя они различаются по некоторым пунктам, выделить несколько общих черт. Три основные из них:

- отношение к человеческому фактору как источнику доходов;



## **Становление социального менеджмента и его научные школы**

- создание простора деятельности для каждого сотрудника, чтобы он мог внести свой личный вклад в общее дело;
- интеграция кадровой политики в общую политику предприятия общества.

Целью этого вида менеджмента является принятие на работу, умение удержать, совершенствование и профессиональная подготовка компетентных и заинтересованных сотрудников, которые эффективно и результативно помогут реализовать цели организации.

В философии менеджмента человеческих ресурсов сотрудники — это активы предприятия, человеческий капитал, что предполагает меньший контроль над сотрудниками, но большие мотивацию и стимулирование к труду.

Одно из существенных отличий менеджмента человеческих ресурсов от менеджмента человеческих отношений состоит в том, что при менеджменте человеческих ресурсов от самого сотрудника требуется активная позиция. Это предъявляет особые требования к структуре организации и политике предприятия в области организации труда и создания определенных условий работы. И то и другое должно оставлять место для личной инициативы. Это означает, что одни сотрудники за свой труд получают больше и продвигаются по службе быстрее, чем другие.

В рамках менеджмента человеческих ресурсов кадровая политика из «реагирующей» политики управления превращается в активную стратегическую политику, которая высшим эшелоном менеджеров интегрируется в общую политику всей социальной организации.

Краткое изложение основных направлений развития теории социального управления указывает на постоянный поиск новых форм и методов рационализации менеджмента. При этом теория и практика менеджмента как любого социального явления имеет свои закономерности. Часть из них проявляется в смене лидирующих позиций профессиональных групп в постановке и разработке основных проблем теории управления на определенном историческом этапе развития менеджмента.

Развитие мирового менеджмента проходило ряд взаимосвязанных стадий. Сначала высшие управленческие посты и лидирующее положение в разработке проблем управления занимали инженеры, стремившиеся максимально рационализировать и механизировать производство; им на смену пришли экономисты и

финансисты, видевшие главную задачу в получении максимально возможной прибыли за счет эффективного управления капиталом. Затем наступил период, когда высшее звено управления начало «рекрутировать» юристов, считая, что главное в бизнесе и менеджменте — соблюдение формальных предписаний, различных инструкций, нормативных актов и законности в целом. В настоящее время управляющими высшего ранга и разработчиками глобальных проблем управления становятся выходцы из структур кадрового менеджмента, т.е. персоналоведы, ставящие в центр современной концепции управления Человека. По оценкам ведущих западных социологов, именно персоналоведы будут занимать лидирующее положение в управлении современным миром. Иными словами, *каждый директор— это директор по кадрам, каждый управляющий— это управляющий персоналом.*

### 2.3. ОСОБЕННОСТИ РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ СОЦИАЛЬНОЙ СИСТЕМЫ В РОССИИ

Начало развития управленческой науки в России было положено в XVII в. и преимущественно в рамках теории государственного управления. В развитии этой системы важную роль сыграл А. Л. Ордин-Нащокин (1605—1680), сделавший попытку введения городского самоуправления в западных приграничных городах России. Таким образом, А. Л. Ордин-Нащокин считается одним из первых русских управленцев, поставивший вопрос о развитии не только стратегического, но и тактического (на микроуровне) управления.

Особую эпоху в развитии российской теории управления составляют петровские реформы по совершенствованию управления экономикой. Круг управленческих действий Петра I весьма широк - от изменения летоисчисления до создания нового государственного управленческого аппарата. Детализируя и конкретизируя управленческие аспекты периода правления Петра I, можно выделить следующие преобразования в центральном и местном управлении:

- развитие крупной промышленности и государственная поддержка ремесленных производств;
- содействие развитию сельского хозяйства;
- укрепление финансовой системы;
- активизация развития внешней и внутренней торговли.

Законодательные акты Петра I — указы, регламенты, инструк-

## **Становление социального менеджмента и его научные школы**

ции — и контроль за их исполнением регулировали различные сферы деятельности государства, по сути это было государственным управлением.

Заслуживают внимания и управленческие идеи И. Т. Посошкова (1652—1726). К оригинальным идеям И. Т. Посошкова следует отнести разделение богатства на вещественное и невещественное. Под первым он подразумевал богатство государства (казны) и народа, под вторым — эффективное управление страной и наличие справедливых законов. Принципы И. Т. Посошкова об улучшении управления экономикой основывались на решающей роли государства в руководстве хозяйственными процессами. Он был сторонником строгой регламентации хозяйственной жизни.

Первая четверть XVIII в. была периодом петровского реформирования управления экономикой как на макро-, так и на микроуровне. Созданная Петром I система управления имела необратимый характер.

Идеи государственного управления нашли свое отражение в трудах А. П. Вольтерского (1689—1740). Последовательным идеологом крепостничества был В. Н. Татищев (1686—1750). В области управления хозяйственными делами России В. Н. Татищев особое значение придавал управлению финансовой политикой. Он считал, что государство обязано не наблюдать за хозяйственными процессами, а активно регулировать их в интересах России.

Во второй половине XVIII в. управленческая мысль развивалась в духе реформ Екатерины II. В целях совершенствования управления экономикой России по указанию Екатерины II было издано «Учреждение для управления губерниями Российской Империи».

К началу XIX в. невозможность управления Государством Российским старыми методами, необходимость преобразований осознавались высшей властью.

Основные преобразования управления экономикой в начале XIX в. произошли в период царствования Александра I. В 1801 г. был издан манифест об учреждении министерств, которые были построены на началах личной власти и ответственности.

Особую роль в развитии управления в России сыграл М. М. Сперанский (1772—1839). Цель преобразований он видел в придании самодержавию внешней формы конституционной монархии, опирающейся на силу закона. Систему власти М. М. Сперанский пред-

## Глава 2

ложил разделить на три части: законодательную, исполнительную и судебную. Вопросы законодательства должны были находиться в ведении Государственной думы, суда — в ведении Сената, управления государством — в ведении министерств, ответственных перед Думой.

В 1864 г. Александр II утвердил «Положение о губернских и уездных земских учреждениях», которым утверждалось всесословное самоуправление.

В начале XX в. управленческие преобразования осуществлялись под руководством таких личностей, как С. Ю. Витте (1849—1915) и А. С. Столыпин (1862-1911).

Программа реформ А. С. Столыпина затрагивала все отрасли государственного управления и была рассчитана, по замыслу ее автора, на 20 лет. Речь в основном шла о децентрализации управления Россией.

В России еще до 1917 г. существовала школа административного права, в границах которой исследовались проблемы государственного управления.

Земская реформа в России XIX в. инициировала разработку вопросов государственного управления, которым посвящены работы И. Е. Андриевского («О наместниках, воеводах и губернаторах»), А. В. Лохвицкого («Губерния, ее земские и правительственные учреждения», 1864), А. И. Васильчикова («О самоуправлении», 1870—1871), А. С. Алексеева («Начала современного правового государства и русский административный строй», 1905), В. М. Грибовского («Государственное устройство и управление Российской Империи», 1912), А. И. Елистратова («Основные начала административного права», 1914).

Вышедшие в предреволюционные годы труды А. А. Богданова (1873—1928) предвосхитили некоторые идеи кибернетики и общей теории систем. «Мой исходный пункт, — писал А. А. Богданов, — заключается в том, что структурные отношения могут быть обобщены до такой степени формальной чистоты схем, как в математике отношения величин, и на такой основе организационные задачи могут решаться способами, аналогичными математическим»<sup>1</sup>. Эти идеи в то время большинством не были поняты и не получили широкого распространения.

После окончания гражданской войны руководством страны

<sup>1</sup> Богданов А. А. Всеобщая организационная наука (тектология). 3-е изд. М. -Л., 1925. Ч. 3. С. 209.

## Становление социального менеджмента и его научные школы

была поставлена задача перестройки государственного аппарата на научной основе. В связи с тем что дореволюционная наука административного права не могла обеспечить этот процесс необходимыми научными знаниями, возникла потребность в развитии науки управления. Ее формирование осуществлялось в рамках движения научной организации труда и управления, сформировавшегося на основе работ зарубежных специалистов по управлению: Тейлора, Файоля, Черча, Эмерсона, Форда и других. Для широкого изучения и внедрения научной организации труда и управления был создан целый ряд научно-исследовательских организаций. Ведущими стали Центральный институт труда (директор А. К. Гастев), Казанский институт научной организации труда (директор И. М. Бурдянский), Всеукраинский институт труда (директор Ф. Р. Дунаевский), Таганрогский институт научной организации производства (директор П. М. Есманский), Государственный институт техники управления (директор Е. Ф. Розмирович), Центральная лаборатория по изучению труда (руководитель В. М. Бехтерев).

Деятельность институтов и лабораторий была подчинена созданию систематизированных концепций в области организации труда и управления. В большинстве этих институтов академическое изучение сочеталось с практической работой по рационализации труда и управления. Так, перед созданным в 1926 г. Государственным институтом техники управления была поставлена задача проведения научного анализа роли и значения планирования, учета и организации в сфере управления. В основу его работы была положена производственная трактовка учреждения, исходным пунктом которой являлось признание того, что всякий трудовой процесс, включая управленческий, в принципе поддается точному измерению, нормализации и регулированию. На этой основе делался вывод, что «реорганизации должны подвергаться именно техника управления и хозяйствования, техническая структура и техника ведения дел. Способом реорганизации является постановка этой техники на началах научной организации труда и управления с целью максимального управления, удешевления и превращения нашего госаппарата в наиболее доступный широкий народным массам аппарат»<sup>1</sup>.

Рядом авторов (Н. А. Витке, П. М. Керженцев и др.) предлагалось наряду с оргпроектированием и механизацией управ-

<sup>1</sup> *Розмирович Е. Ф.* НОТ, РКИ и партия. М., 1926. С. 79.

ленческого труда включение в исследование проблем управления анализа отношений в коллективе, стимулирования труда и т.п.<sup>1</sup>

Розмирович отрицала проблему «человеческих отношений» в управлении исходя из того, что здесь «ничего не остается для администрирования и руководства коллективом. Здесь только всеопределяющее влияние техники и сам администратор только техник и ничего больше»<sup>2</sup>. Поэтому она считала, что «ставить вопрос об администрировании как о создании специальной социологической доктрины в условиях пролетарской диктатуры не нужно и теоретически неверно. Можно принять научное администрирование как часть научной организации труда, но не больше»<sup>3</sup>.

Политика узкого техницизма, проводимая Институтом техники управления в рационализации управления, и его теоретическое обоснование — «метод производственной трактовки учреждения» — были подвергнуты резкой критике и признаны вредными<sup>4</sup>.

Для руководства работой по НОТ и управлению в 1920-е годы был создан Совет научной организации труда (СовНОТ) во главе с наркомом РКИ В. В. Куйбышевым.

Для обсуждения возникших проблем по научной организации труда и управления 20 января 1921 г. в Москве была созвана Первая всероссийская инициативная конференция по научной организации труда и производства. Конференция наряду с вопросами НОТ рассмотрела также проблемы выделения в общей системе организации труда, организации управления на научных принципах создания специальных органов по проведению этих принципов в жизнь. Конференция поставила вопрос о необходимости подготовки организаторов и введения в связи с этим в курс преподавания в учебных заведениях предметов по научной организации труда и управления. После Первой конференции под флагом НОТ начался период быстрого развития отечественной

<sup>1</sup> См.: *Витке Н. А.* Французская школа экспериментального администрирования // *Хозяйство и НОТ.* 1924.

<sup>2</sup> *Розмирович Е. Ф.* Методология и практика техники управления. М., 1930. С. 256.

<sup>3</sup> *Там же.* С. 26.

<sup>4</sup> См.: *Фукс М. П.* О некоторых болевых вопросах рационализации управления // *Организация управления.* 1931. № 1. С. 4-5.

## **Становление социального менеджмента и его научные школы**

теории управления. Под руководством таких ученых, как А. К. Гастев, П. М. Керженцев, Н. А. Витке, Е. Ф. Розмирович, И. М. Бурдянский, О. А. Ерманский, стали формироваться первые школы управления.

Исследования в области науки управления и административного права были прерваны в середине 1930-х гг., по административному праву были возобновлены после Первого всесоюзного совещания по вопросам науки советского государства и права в июле 1938 г.

Поскольку возрождения науки управления не состоялось, исследование проблем государственного управления перешло к науке административного права. В течение более 20 лет наука административного права исследовала проблемы государственного управления.

В начале 1960-х гг. в нашей стране возобновились исследования проблем управления, но уже на новой основе. Условно можно выделить три направления в их развитии: 1) общая теория социального управления; 2) государственное управление; 3) управление производством.

Относительно сформировавшимся можно считать только третье из перечисленных направлений, по которому читается специальный курс в высших учебных заведениях, издан целый ряд учебников и имеется обширная литература.

Социальное управление представлено неоднородными работами общеполитического характера, в основном посвященные государственному управлению и управлению делами общества.

Исследование государственного управления представлено в основном работами, выполненными юристами, которые занимались проблемами государственного управления в смежных государствоведческих областях науки (теория государства и права, государственное и административное право). С одной стороны, это дало им определенную подготовку в исследовании проблем государственного управления, с другой — не позволяло вырваться из рамок категорий и методов юридической науки. Несмотря на углубление управленческой тематики и расширение неюридической проблематики в целом исследование проблем государственного управления не отрывалось от традиционной почвы юристико-государствоведческих исследований.

Наряду с рассмотрением общих проблем теории государствен-

ного управления (предмет, метод, принципы)<sup>1</sup> широко исследовались частные вопросы ее проблематики: функции управления<sup>2</sup>; организационная структура управления<sup>3</sup>; аппарат управления<sup>4</sup>; организация управления<sup>5</sup> и т.п.

Исторически сложившийся подход к государственному управлению с юридических позиций не обеспечивал эффективного развития теории и практики государственного управления. Как отмечалось юристами, «недостаточность юридического подхода к исследованию проблем государственного управления стала особенно отчётливо обнаруживаться во всех странах в послевоенные годы»<sup>6</sup>.

Другой позиции придерживается Ю. А. Тихомиров: «Научной основой анализа закономерностей развития социалистического государства как политико-управляющей системы является, по нашему мнению, теория государства. Попытки же конструирования не связанной с ней теории государственного управления, отличающейся от науки административного права лишь методом исследования, представляются весьма искусственными»<sup>7</sup>.

В начале 1960-х гг. было высказано мнение<sup>8</sup>, что наука государственного управления должна быть комплексной, охватывающей как государственно-правовые, так и социально-экономи-

<sup>1</sup> См.: Научные основы государственного управления в СССР. М., 1968; *Атаманчук Г. В.* Государственное управление: проблемы методологии правового исследования. М., 1975; *Он же:* Особенности процессов управления в развитом социализме. М., 1985; *Он же:* Обеспечение рациональности государственного управления. М., 1990; *Курашвили Б. П.* Очерк теории государственного управления. М., 1987; *Лунев А. Е.* Теоретические проблемы государственного управления. М., 1974; *Пискотин М. И.* Социализм и государственное управление. М., 1984; *Тихомиров Ю. А.* Власть и управление в социалистическом обществе. М., 1968.

<sup>2</sup> См., напр.: *Бачило И. Л.* Функции органов управления (Правовые проблемы оформления и реализации). М., 1976; *Аверьянов В. Б.* Функции и организационная структура органа государственного управления. Клев, 1979.

<sup>3</sup> См., напр.: *Вишняков В. Г.* Структура и штаты органов советского государственного управления. М., 1972.

<sup>4</sup> См., напр.: *Яковлев Г. С.* Аппарат управления: принципы организации. М., 1974; Аппарат управления социалистического государства: В 2 ч. М., 1976-1977.

<sup>5</sup> См., напр.: *Бачило И. Л.* Организация советского государственного управления. М., 1984.

<sup>6</sup> Проблемы общей теории социалистического государственного управления. М., 1981. С. 40.

<sup>7</sup> *Тихомиров Ю. А.* Механизм управления в развитом социалистическом обществе. М., 1978. С. 25.

\* См.: *Пискотин М. И., Лазарев Б. М., Салищева Н. Г. и др.* О науке управления // Советское государство и право. 1964. № 8. С. 30.



## **Становление социального менеджмента и его научные школы**

ческие, психологические, технико-организационные и естественно-научные аспекты управления. Этот подход встретил в литературе возражения, ввиду того что в науку управления включались разнородные знания, лишавшие ее предмет необходимого единства.

Были предприняты попытки формирования теории государственного управления как преимущественно социологической науки, что встретило со стороны некоторых государствоведов определенные возражения, связанные с опасностью превращения ее в эклектическую комплексную науку.

В целом следует сказать, что социальное управление как самостоятельное научное направление и особая учебная дисциплина пока только складывается, не имеет единого статуса и стандарта, а логика и методология предмета пока не выстроены на уровне тех требований, которые предъявляются к этой отрасли знаний и учебной дисциплине.

*Контрольные вопросы*

1. Назовите пять управленческих революций, охарактеризуйте их особенности.
2. Назовите научные школы социального менеджмента.
3. Обоснуйте наименование «классическая школа управления».
4. Кого можно назвать первыми «управленцами» в человеческом обществе?
5. Назовите имена выдающихся ученых в истории науки управления обществом.
6. Назовите этапы эволюции управленческой социальной мысли.
7. Соотнесите достижения «классической школы» и «административной школы» в истории управленческой мысли.
8. Почему «поведенческая школа» появляется именно в 1930-е гг.?
9. В рамках какого направления произведен «Хаторнский эксперимент»?
10. Охарактеризуйте взгляды П. Сорокина, Т. Парсона, Дж. Гэлбрейта. Что их объединяет в подходах к управлению?
11. Почему «человеческий фактор» стал определяющим в новых теориях управления начиная с Э. Мэйо?
12. Каковы общие и особенные черты концепций управления в различных школах социального менеджмента?
13. Охарактеризуйте современное состояние управленческой социальной мысли, тенденции в этой области знания.
14. Как Вы представляете модель управления обществом?
15. Охарактеризуйте развитие управленческой мысли в России, ее представителей, основное содержание управленческих идей.
16. Нарисуйте образ (модель) управления миром в современных условиях.

## Становление социального менеджмента и его научные школы

### Литература

- Афанасьев В. Г.* Научное управление обществом. М., 1993
- В поисках своего пути: Россия между Европой и Азией. Хрестоматия по истории российской общественной мысли XIX и XX веков. М., 1947.
- Жуков В. И.* Реформы в России: 1985-1995 годы. М., 1997.
- Самперт Х.* Социальная рыночная экономика: гуманный путь. М., 1993.
- Слепенков И. М., Аверин Ю. П.* Основы теории социального управления. М., 1991.
- Тейлор Ф. У.* Менеджмент. М., 1992.
- Фалмер Р. М.* Энциклопедия современного управления / Пер. с англ: В 5 т. М., 1992.
- Щедровицкий Г. П.* Избранные труды. М., 1995.
- Энциклопедия социальной работы: В 3 т. М., 1993.
- Эрхард Л.* Благополучие для всех. М., 1992.
- Ясперс К.* Смысл и назначение истории / Пер. с нем. М., 1992.

## Глава 3

# ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ В СОЦИАЛЬНОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ

### 3.1. ПОНЯТИЕ ЦЕЛИ И ЦЕЛЕПОЛАГАНИЯ В СОЦИАЛЬНОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ

**Цель** — это идеальное предвосхищение результата деятельности, а деятельность — процесс достижения цели.

Цель возникает как мыслеобраз и является результатом интегральной работы Духа, души, интеллекта и тела человека.

Цель — это всегда прогноз будущего, она содержит еще не раскрытые способы достижения. Цель как бы описывает предполагаемый конечный результат, без нее нет критериев оценки достигнутого. Деятельность и творчество невозможны без ясных целей. Чем выше цели, тем больше возможностей для раскрытия всех потенциалов субъекта управления, каждого человека в том числе. Еще Николо Макиавелли считал, что «следует замахиваться на большее, чтобы достичь меньшего».

Цели всегда являются мобилизующими, но они должны быть достижимыми. Если поставлены цели призрачные, иллюзорные, недоступные в принципе при использовании всех ресурсов, то они теряют свой мобилизующий смысл и могут привести к печальным результатам: развалу системы, крушению судьбы, разочарованию и т.п. Следовательно, важно не только поставить цель, наполнить ее жизненным смыслом, но и оценить ресурсы, необходимые для ее достижения.

Классификация целей может быть разной:

- по системной значимости (важности);
- по содержанию (тематике);
- по структурной соподчиненности;
- по социальной значимости и т.д.

Цели классифицируются по группам, которые могут быть представлены в виде грозди — кластера (от англ. «гроздь»), имеющей несколько уровней (рис. 1).

Цели различных подуровней единой системы не являются автономными, они соотнесены и взаимно связаны друг с другом.

## Целеполагание в социальном менеджменте



Рис.1

Рассмотрим, к примеру, следующие цели:

- сохранение жизни на планете;
- повышение качества жизни общества;
- повышение качества продуктов питания;
- повышение качества продуктов потребления;
- повышение качества услуг в обществе.

Вы легко определите основную цель общества и соподчиненные ей цели. Главные цели отдельных сфер являются определяющими как для общества в целом, так и для его подсистем более низкого порядка. Например, если генеральная цель общества определяется как создание высокого качества жизни для каждого человека, условий для его свободного развития, то у социальных подсистем более низкого уровня другой главной цели быть не может, могут быть только разные методы, сроки, этапы ее достижения (табл. 1).

Выдвигается генеральная цель — создать максимально благоприятные условия для реализации творческого потенциала людей и на этой основе повысить качество выпускаемой продукции и ее конкурентоспособность. В реальной жизни практически всегда существует разрыв между имеющимся творческим потенциалом людей и степенью его использования. Наличие этого противоречия обусловлено рядом причин: не создана система управления персоналом, отсутствуют современные методы управления, низок уровень квалификации в области социального управления и т.п.

**Общество как сложная социальная система.  
Генеральная цель — поддержание целостности  
и создание условий для прогрессивного развития**

| Подсистема    | Главная цель   |
|---------------|--|
| Экономическая | Экономический рост, повышение производительности труда, снижение издержек производства на основе наукоемких технологий, достижение высокого качества и надежности производства и услуг |
| Социальная    | Обеспечение высокого качества жизни людей  |
| Политическая  | Поддержание средствами политического регулирования сбалансированного и целостного развития общества, обеспечение национальной безопасности граждан                                     |
| Духовная      | Развитие духовной сферы науки, культуры, образования, творческого потенциала каждой личности   |

Естественно, что существующие причины должны быть устранены в процессе реализации генеральной цели. Так возникает ряд задач — подуровни цели — которые должны быть решены. Долгосрочная, или генеральная, цель системы является концентрированным смыслом ее существования. Она остается неизменной на протяжении длительного периода, иногда она называется миссией организации и определяется в качестве основной доминанты.

Цели неразрывно связаны со средствами. Ставить цель, как бы мала или масштабна она ни была, означает в то же время и вырабатывать средства ее достижения. Средств этих может быть много, однако задача состоит в том, чтобы выбрать такие, которые всего рациональнее (быстрее, экономичнее) приведут к достижению цели. Характерно, что управление несовместимо с принципом «для достижения цели все средства хороши, цель оправдывает средства». Для достижения цели необходимо выбирать средства, согласующиеся с интересами людей, для которых поставлена цель и которые добиваются ее достижения. Цель и средства в процессе управления начинают меняться местами: достигнутая цель становится средством достижения другой цели.

## Целеполагание в социальном менеджменте

При определении целей важно установить, какой именно результат предполагается получить при ее достижении, какими средствами получить этот результат, в какие сроки. Главное при определении цели — указать, «что» и «когда», а не «почему» и «как» следует достичь. На вопрос же «почему?» следует ответить еще перед тем, как принято решение о достижении цели. На вопрос «как достичь цели?» ответ дает стратегия достижения цели, вырабатываемая, как правило, после того, как цель сформулирована.

Цель, которая ставится перед системой, определяется, как правило, двояким способом.

В первом случае цель задается заранее без предварительного тщательного анализа системы, определения ее возможностей. После того как цель задана, оцениваются возможности системы и намечаются действия по ее достижению. Часто под заданную цель заново создаются соответствующие система и органы управления.

Во втором случае цель выводится из данного состояния системы и выступает как ожидаемый к определенному времени результат, как будущее желаемое состояние системы. В этом случае проводится предварительный анализ состояния системы, ее реальных возможностей, на основе его определяется цель.

Основным методом выявления генеральной цели социальной системы является метод социального моделирования. Он базируется на замещении реальных объектов их условными образами, аналогами и позволяет описать структуру объекта (статистическая модель), процесс его становления и развития (динамическая модель). В модели не только воспроизводятся свойства процессов и явлений, их связи, но и выявляются тенденции развития системы, закономерности, что позволяет, в свою очередь, не только оценить сегодняшнее состояние, но и сделать прогноз на будущее.

Построение модели социальной системы предполагает:

- определение генеральной цели социальной системы (поддержание ее целостности и условий для развития);
- описание структуры объекта и субъекта управления, их связей и выявление тенденций развития;
- оценку имеющейся ситуации, состояния развития на основе прошлого опыта, определение проблемной ситуации;
- расчленение генеральной цели на ряд подцелей по сферам общественной жизни (экономической, социальной, политической, духовной);

субординацию субъектов управления (федеральный центр, регионы, муниципальные образования, сельские округа, общественные институты: семья, трудовой коллектив, школа, личность и др.).

Конечно, генеральная цель может претерпевать изменения под влиянием изменения внешней и внутренней среды социальной системы, имеющихся в ее распоряжении ресурсов, сложившейся системы управления, но всегда присутствует как главный ориентир на пути определения других целей (основных и второстепенных) на всех этапах стратегического планирования.

Каким образом определяется генеральная цель? Началом такой работы является вскрытие главного противоречия, которое препятствует развитию данной социальной системы.

Высший смысл любой социальной системы — обеспечить условия для всестороннего и гармоничного развития личности. Теоретическую модель такой социальной организации будущего схематически можно представить в виде пирамиды, где на вершине находится личность.

Следовательно, стратегической целью общества является социальная цель, связанная с совершенствованием личности, ее духовностью, творчеством. Это концепция развития общества.

После того как цель поставлена, возможности и ресурсы системы переоцениваются теперь уже с позиции цели. Учитываются и мобилизуются те из них, которые в наибольшей степени способствуют ее достижению.

Подход к определению цели может осуществляться и с точки зрения ее приемлемости, оптимальности и приспособленности (адаптации) к некоему запрограммированному результату.

В условиях, когда нет ни достаточных ресурсов, ни информации, ни времени для постановки оптимальной цели, ставится приемлемая в рамках существующих возможностей цель. Тогда цель выражает стремление органов управления улучшить состояние дела, устранить имеющиеся недостатки без существенных преобразований системы, без использования сверхнормативных дополнительных ресурсов. Этого рода приемлемые цели ставятся в повседневной практике управления. Постановка и реализация этих целей — обычные будни, если можно так выразиться, управленческой работы.

Если соблюдены требования конкретности и реальности, то движение к цели и ее достижение вполне контролируемы. Для реализации требования контролируемости цели большое, если не



## Целеполагание в социальном менеджменте

сказать решающее, значение имеет отлаженность системы информации, особенно обратной, осведомляющей субъект управления о ходе течения заданного процесса. Своевременная и качественная переработка информации, ее преобразование в коррелирующие команды позволяет вовремя устранить отклонения в движении системы к заданной цели.

Итак, управленческая деятельность начинается с определения цели, которая дает ясные представления об оптимальных параметрах функционирования и развития объекта управления модели его будущего состояния.

Те работы, которые должны выполнить в этой связи субъекты управления, и составляют содержание основополагающей функции управления — **целеполагания**.

Целеполагание пронизывает и определяет все стадии управленческой работы: информационную, регулируемую, координирующую, контрольную. Эта функция определяет содержание всех остальных функций управления, является их объединяющим стержнем и реализуется во всех сферах социального управления. Целеполагание лежит в основе главного принципа управления — **системного подхода**. Действительно, каждая социальная подсистема обладает собственной целью, но каждая из них носит подчиненный характер относительно основной цели общества в целом. Поэтому основная цель, например, территориального или муниципального образования и соответствующих видов управления определяется в целом системой более высокого порядка.

Следует отметить, что в теории и практике социального управления определение главных целей, согласование целей разных уровней исследовано крайне недостаточно, что приводит к огромным издержкам в практике социального управления. Особенно большая путаница существует в классификации целей по содержанию (социальные, экономические, политические, нравственные и т.п.), по времени (долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные), по уровням управления (федеральный центр, субъект Федерации, муниципальное образование). Цель нередко путается со средствами ее достижения.

В этой связи формирование и уточнение целей, построение **иерархии подцелей** — одна из важнейших задач управления, от решения которой зависит эффективность управленческой деятельности в целом. «Если мы ставим перед собой задачу совершенствования организации, — пишет известный американский

специалист по управлению Дж. О'Шонесси, — не уточнив ее целей, мы рискуем предложить лучшие способы выполнения ненужных функций или лучшие пути достижения неудовлетворительных конечных результатов»<sup>1</sup>.

Сегодня стало очевидным, например, что цели проводимых реформ в России (стратегические, среднесрочные, тактические) оказались ущербными, а потому и способы их осуществления — отрицательными по конечным результатам. Принятый курс реформ, как считает большинство добросовестных исследователей, требует существенных корректив<sup>2</sup>.

Основой подлинного целеполагания является познание объективных закономерностей развития общества. Эти закономерности — источник целей, вырабатываемых людьми, и чем точнее цели отражают требования закономерностей происходящих в обществе процессов и тенденций их изменения, тем эффективнее человеческая деятельность. Кроме закономерностей, важными целеформирующими факторами являются потребности, интересы и реальные возможности общества или любого из образующих его компонентов.

Процесс целеполагания рассматривается прежде всего как деятельность по выявлению и анализу потребностей управляемого объекта в продукции, услугах, образовательном и интеллектуальном или информационном продукте с учетом реальных возможностей их наиболее полного удовлетворения.

Определяющими являются конечные (или ориентированные на далекую перспективу) цели всего общества, всей социальной системы. Они постоянны, не меняются коренным образом до тех пор, пока существует социальная система. По срокам достижения цели бывают долгосрочными, среднесрочными, краткосрочными; по охвату — глобальными (в рамках всего человечества), межгосударственными, государственными, региональными, межотраслевыми, муниципальными, личностными и т.п. Цели могут предусматривать глубокие преобразования, серьезные или частичные изменения, усовершенствование, введение локальных инноваций. По времени действия различаются постоянные и временные цели. Особое значение в системе целеполагания занимают стратеги-

<sup>1</sup> *О'Шонесси Дж.* Принципы организации управления фирмой / Пер. с англ. М., 1979. С. 33.

<sup>2</sup> См. напр.: *Осипов Г. В.* Россия: национальная идея, социальные интересы и приоритеты. М., 1997.

## Целеполагание в социальном менеджменте

ческие цели системы, которые отражают ее долгосрочные и глобальные интересы, а потому являются генеральными и определяющими для всех остальных. Очевидно, что социальная система, не определяющая своих стратегических целей, не отражающих ее долгосрочные и глобальные интересы, лишает себя перспектив развития. Стратегическое целеполагание является сегодня основной функцией научного управления, которое должно быть воспринято всеми субъектами управления как категорический императив: другого выхода из кризисного состояния нет.

В настоящее время стратегией называют искусство руководства и перспективного управления общественными делами, решение принципиальных вопросов целеполагания, выявление закономерностей и тенденций общественного развития, разработку приоритетных направлений накопления ресурсов развития и концентрации усилий для ликвидации кризисных явлений. Стратегия развития тесно связана с общественной доктриной и концепцией<sup>1</sup>. Последняя задает стратегии цели, а стратегия обеспечивает их выполнение, разрабатывает технологии получения оптимального результата в различных сферах общественной жизни. Поэтому наряду с общей стратегией развития общества есть частные стратегии: экономическая, социальная, правовая, духовно-культурная.

Генеральная цель сложной социальной системы обычно является стратегической.

Целеполагание разделяет главную цель (генеральную), подцели второго, третьего и т.д. уровней, цели отдельных структур управления и т.п. Иначе говоря, в процессе целеполагания происходит рассеивание целей, что порождает проблему их собираемости вокруг главной, иначе неуправляемость может нарастать<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Концепция — определенный характер понимания проблемы, центральная идея, система взглядов, которая включает различные формы научного знания: научные факты, теории, научные принципы, законы, понятия. В системе концептуального знания, всегда присутствуют три элемента: эмпирический, теоретический, философско-мировоззренческий.

<sup>2</sup> В отечественной и западной науке существует несколько научных управленческих школ, которые разрабатывают технологии целеполагания и собирания, целей, рассеянных по уровням управления и структурным подразделениям, вокруг генеральной цели. К их числу можно отнести финскую школу «по результату», школу Г. П. Шедровицкого (синтез знаний: программы и методы), школу консультантов по управлению, которую возглавляет профессор А. И. Пригожий. Методы целевой диагностики являются самыми ценными в профессии консультантов по управлению, поэтому они обычно неохотно передают их другим по соображениям конкуренции. Ноу-хау в этой области являются коммерческой тайной.

### Глава 3

В целеполагании всегда возникает задача — свести множество возникающих целей до минимума; из минимума выбрать главную, приоритетную; исключить из набора целей те, которые выступают как средство достижения других целей, а также те, которые не влияют на выбор альтернатив. Полезно при наличии конфликтных целей одного уровня сопоставить их с целями более высокого уровня и выбрать те из первых, которые предпочтительнее с точки зрения вторых.

В целеполагании существует несколько подходов к постановке целей.

**ельн подход** определяет цель на основе данного состояния системы, имеющихся возможностей и ресурсов, однако предусматривается их наиболее эффективное использование с тем, чтобы улучшить, усовершенствовать функциональную систему, обеспечить ее развитие, переход в более высокое состояние. При оптимизации используется метод моделирования, причем цель выступает как некая идеальная модель будущего состояния системы, рассчитанная с учетом не только имеющихся ресурсов, но и с учетом ограничений влияния управляемых и неуправляемых переменных воздействий, возмущающих систему.

Сам по себе оптимизационный метод при определении целей эффективен и точен, поскольку он предусматривает количественное выражение целей. Однако в этом же его слабость, поскольку далеко не все процессы жизни общества можно выразить количественно. При построении модели обычно абстрагируются от неформализуемых целей и задач, а потому смоделированная цель является неполной, ограниченной. Поэтому применение оптимизационного подхода ограничено постановкой не стратегических, а тактических целей. Особенно эффективен этот метод при разработке задач рационального расходования ресурсов, когда основной Целью является минимизация затрат для достижения заданного эффекта или максимизация эффекта при данных ресурсах и ограничениях.

**Адаптационный подход** к выбору цели приспособливает функционирование и развитие системы в настоящем, ориентируясь на некоторое будущее состояние, содержащееся в цели. Эта цель — будущее состояние объекта — может быть четко определена, если люди обладают точным достоверным знанием об этом будущем. Зная, к примеру, ныне разведанные запасы полезных ископаемых, темпы прироста запасов и развития добычи, можно с достовер-

## **Целеполагание в социальном менеджменте**

ностью определить, сколько их будет добыто через пять, десять и более лет.

Цель может быть и неопределенной, поскольку нет достоверных знаний о ней. В этом случае рассчитывают варианты целей, а соответственно и пути их реализации.

Цели должны быть конкретны, реальны, контролируемы.

Конкретность означает, что цель должна содержать вполне осязаемые, ощутимые результаты, которые предполагается достичь, — экономические, социальные, научно-технические и др. В идеале требование конкретности предполагает количественное выражение цели, хотя, разумеется, далеко не все цели в социальной и особенно духовной сферах общества возможно выразить количественно.

Реальность цели означает ее достижимость, что связано с полным обеспечением цели ресурсами, с правильно выбранной стратегией ее достижения, эффективностью управления.

Если соблюдены требования конкретности и реальности, то движение к цели и ее достижение вполне контролируемы. Для реализации требования контролируемости цели большое, если не сказать решающее, значение имеет отлаженность системы информации, особенно обратной, осведомляющей субъект управления о ходе течения заданного процесса. Своевременная и качественная переработка осведомляющей информации, ее преобразование в информацию, содержащую коррелирующие команды, позволяет вовремя устранить отклонения в движении системы к заданной цели.

### **3.2. МЕТОДЫ ОПРЕДЕЛЕНИЯ И СОГЛАСОВАНИЯ СОЦИАЛЬНЫХ ЦЕЛЕЙ. ДЕРЕВО ЦЕЛЕЙ**

Целеполагание — сложный процесс, включающий в себя не только образование целей, но и их проверку, корректировку, согласование, прогнозирование. Завершающее звено целеполагания — программирование деятельности по достижению сформулированных целей.

Сформулированные цели могут оказаться недостижимыми. Поэтому необходимо прогнозировать их достижение. Только после этого цели, прошедшие проверку, корректировку, согласование на основе оценки сложившейся ситуации, могут быть переданы в блок программирования.

Для выполнения этой сложной работы используются матема-

### Глава 3

тические методы моделирования комплексов целей. В настоящее время для согласования и корректировки целей применяются специальные методы — диалоговые системы<sup>1</sup>.

Важно подчеркнуть, что достижение каких-либо целей возможно только при соответствии их содержания объективным обстоятельствам. Отсюда следует, что степень достижения цели определяется характером такого соответствия. Это положение является ведущим методическим правилом в целеполагании.

Наиболее разработанным методом целеполагания является система процедур формирования дерева целей — последовательная декомпозиция главной цели на подцели по следующим правилам:

- формулировка целей должна описывать желаемые результаты (состояние, предметы и т.д.), но не действия, необходимые для их достижения;
- формулировка главной (генеральной) цели должна давать описание конечного результата;
- содержание главной цели должно быть развернуто в иерархическую структуру подцелей таким образом, чтобы достижение подцелей каждого последующего уровня стало необходимым и достаточным условием достижения целей данного уровня;
- на каждом уровне подцели должны быть независимыми и невыводимыми друг из друга;
- декомпозиция прекращается при достижении некоторого элементарного уровня, когда формулировка подцели позволяет приступить к ее реализации без дальнейших пояснений.

Средством согласования целей друг с другом и с объективными условиями деятельности, а также средством организации согласованных действий по их достижению выступает модель комплекса целей, которая графически представлена на рис. 2.

Средства и способы построения подобных моделей достаточно многообразны.

Например, в понимании коллективных целей, как полагает А. И. Пригожий, можно выделить две модели. В основе одной лежит рассмотрение коллектива, группы как тактической коали-

<sup>1</sup> Подробнее см.: *Ладенко И. С. Поляко И. С.* Интеллект управления и консультирование. Новосибирск, 1992; *Ладенко И. С.* Интеллектуальные системы в целевом управлении. Новосибирск, 1987; Диалоговая система построения дерева целей организационных систем и принцип ее программной реализации. Системы управлений и их элементы. Томск, 1980.

## Целеполагание в социальном менеджменте

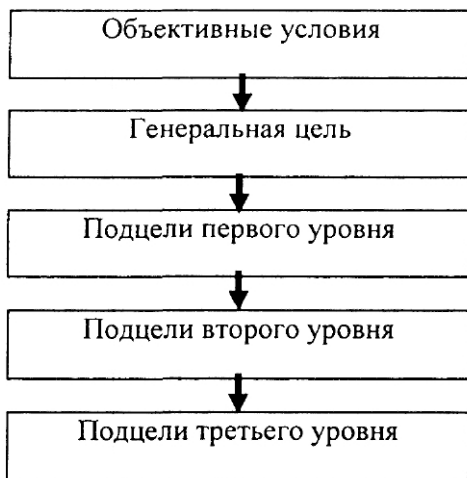


Рис.2

ции, что подразумевает постоянное взаимосогласование индивидуальных целей для достижения некоей результирующей этого массового процесса, что и является общей целью. Другая модель рассматривает коллектив как многократный субъект и принимает за общую цель то, что есть общего у всех участников; это коллективно реализуемая общая цель, преследуемая каждым членом, который имеет еще и другие цели, специфические только для него<sup>1</sup>.

При моделировании комплекса целей важно ответить на ряд вопросов:

1. Какими способами и средствами осуществляется моделирование комплексов целей? В чем назначение получаемых моделей?
2. Как осуществляется экспериментальное исследование комплекса целей? Какое значение имеет алгоритмическая модель?
3. Каким образом осуществляется адаптивное моделирование комплексов целей?

Отвечая на поставленные вопросы, субъект управления намечает основное содержание системы алгоритмов анализа комплекса целей<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> См.: Пригожий А. И. Современная социология организаций. М., 1995. С. 57.

<sup>2</sup> Подробнее см.: Ладенко И. С. Указ. соч. С. 124 и др.

### Глава 3

В целом принцип «древа целей» обеспечивает взаимосвязь множества целей разного содержания (экономических, социальных, политических, духовных), их согласование для достижения главной, единой цели. Главная цель направляет качественное развитие общности, системы социальных отношений.

Формирование древа целей происходит по принципу «от общего к частному». На вершине находится главная цель. Она расчленяется на отдельные составляющие — промежуточные цели (цели — средства), от реализации которых зависит ее достижение. Промежуточные цели, в свою очередь, расчленяются на более частные и т. д. Так достигается максимальная конкретизация управленческой деятельности. Этот принцип по существу представляет общую стратегию процесса социального управления, возможность придания ему системного характера и образует конкретную систему зависимости, позволяющую определить место и роль каждой цели в процессе ее существования, разграничить цели по степени важности при существующих условиях управленческой деятельности.

В теорию и практику современного социального управления в развитых индустриальных странах широко проникла гуманистическая идея — ценность жизни выше целей производства. В американской и японской литературе обсуждается идея управления по результатам и высказывается неудовлетворенность американской системой управления по целям (доходы, прибыль, капитал).

В понятие «результат» на Западе все в большей мере включается человеческий фактор — творческие способности, развитое мышление, развитие организации, самоуправление, укрепление межличностных контактов, и, что особенно важно, давно отрабатывается механизм получения этой социальной части результата.

В индустриальных странах под «механизмом управления» понимается не управление людьми, а создание условий для свободного развития умственных и физических сил человека; повышение уровня организации социальной системы, качества жизни; стимулирование труда не декретами, инструкциями, а самим трудом, его творческим содержанием, материальными факторами. Причем очень гибко в эту систему вплетаются общечеловеческие ценности, в определенной мере сглаживающие противоречия капиталистического хозяйствования.

Внедряемые сегодня на Западе системы социального управления, в том числе и по результатам (финский опыт), не только



## **Целеполагание в социальном менеджменте**

направлены на достижение социального результата. Они управленчески-организационно обеспечивают его достижение, имеют глубокую технологическую проработку, которая способствует проявлению и развитию доверия к работнику, сотрудничеству, уважению творческих способностей людей. Поэтому за социальным диагностированием логически следует необходимость применения методов социальных технологий, которые обеспечивают практическую реализацию социальных резервов, освоение социальных ситуаций путем принятия и осуществления конкретных социальных решений, их «подтягивания» до уровня решений «технико-технологических».

В целом следует сказать, что в качестве определяющих, главных целей общества, его отдельных подсистем всегда были, а сегодня осознаются еще больше обеспечение высокого качества жизни людей, изменение в лучшую сторону их образа жизни, материального и духовного благосостояния.

### **3.3. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ В СОЦИАЛЬНОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ**

Искусство и наука стратегического целеполагания и антикризисного управления сегодня выдвигаются на передний план. Без стратегического целеполагания невозможно скоординировать отдельные проекты и программы, найти их концептуальную основу, правильно сконцентрировать ресурсы системы на главных направлениях, распределить их с учетом перспектив развития, выявить приоритетные программы и проекты, которым предстоит осуществить «прорыв» в антикризисном управлении, накопить его потенциал и затем расширить его границы по всем направлениям. Поэтому, если комплексные целевые программы и проекты — это организационная форма целеполагания, то стратегическое целеполагание определяет в современных условиях содержательную концептуальную основу управления, его глобальную и перспективную основу, генеральную цель на всех уровнях управления.

Стратегическое управление — самый эффективный вид управления. Его значимость увеличивается в условиях повышения нестабильности факторов внешней и внутренней среды, нарастания их неопределенности. На Западе стратегическое управление становится решающим с начала «постиндустриальной эпохи», которая покончила с «эпохой массового потребления» и открыла этап борьбы за индивидуального потребителя, за совершенство-

вание сбыта на основе прогнозирования и формирования потребностей — маркетинга.

Искусство стратегического управления позволило выйти из кризиса США, Германии, Японии и другим странам, которые в разное время своей истории пережили его.

Особого внимания заслуживает опыт Японии, где механизм выработки и реализации стратегий управления был доведен до отдельных предприятий, сельских общин, каждого работника. В 1950-е годы все население Японии училось думать и мыслить стратегически. «Забудь о сегодняшнем дне, думай о завтрашнем» — такова была установка для массового сознания. Понять природу «японского чуда» — значит понять, как представители конкретного, созерцательного мышления нашли механизмы возрождения своей страны, не имея для этого практически никаких собственных ресурсов, кроме человеческого и культурного.

Без стратегии не может быть целенаправленного движения вперед, не могут быть целесообразно использованы ресурсы, накоплен потенциал. Без нее возможно только топтание на месте, «латание дырок», что сегодня происходит в России на общегосударственном и местном уровне управления.

Беда нашего управления (федерального, регионального и местного) состоит в том, что оно работает на «коротких программах», прагматических установках, без выделения приоритетов, выявления перспективных ресурсов развития и поэтапных мер решения постоянно возникающих проблем. Многие наши беды — результат кризиса управления, лишённого современного стратегического обеспечения, концептуальных проработок. Наше отставание в этой области гораздо больше, чем в научно-технической сфере.

Суть менеджерской революции, осуществленной в развитых странах, состоит в том, что стратегическая власть перестала быть привилегией Центра, стала достоянием всех субъектов управления, гражданских институтов, социальных организаций, регионов, районов, городов, местных сообществ, отдельных фирм и промышленных предприятий. Появился многочисленный слой профессиональных управляющих — менеджеров, в своей практике широко использующих методы стратегического планирования и концептуального мышления, которые лежат в основе разработки и применения инновационных социально-экономических и политических технологий.

Рассмотрим некоторые технологии стратегического управле-

## Целеполагание в социальном менеджменте

ния, которые широко применяются в странах Запада на уровне отдельных фирм и муниципальных сообществ, что свидетельствует о высокой культуре стратегического управления в целом.

Стратегия на этих уровнях управления обычно понимается как определение долгосрочных целей и задач социальной системы и утверждение курса практических управленческих действий, распределения ресурсов, необходимых для достижения этих целей. В конечном счете формирование стратегии должно дать ответы на вопросы: какие направления управленческой деятельности необходимо развивать? каковы потребности в капиталовложениях и наличных ресурсах? какова возможная отдача по выбранным направлениям?

Необходимость в данной стратегии отпадает, как только реальный ход событий выведет организацию на желаемый уровень развития.

В ходе формулирования стратегий нельзя предвидеть все возможности, которые откроются при составлении проекта конкретных мероприятий. Поэтому приходится пользоваться обобщенной, неполной и неточной информацией о различных альтернативах. При появлении более точной информации может быть поставлена под сомнение обоснованность первоначальной стратегии. Поэтому необходима обратная связь, позволяющая обеспечить своевременное переформулирование стратегий, которых насчитывается множество.

Особое место среди них занимает **стратегия роста**. Она состоит из нескольких этапов:

- стадия планирования, когда компания находится в состоянии готовности к формулированию стратегии роста, т.е. существует некоторое совмещение внешних условий и внутренних возможностей;
- начальная стадия, которую фирма обычно проходит очень быстро. В течение этого этапа возникают и ликвидируются узкие места в процессах и структуре реализации конкретных проектов, которые не были предусмотрены в плане. Также растет объем продаж, хотя дохода фирма практически не получает.

Целью **начальной стратегии** является умеренный рост для того, чтобы обеспечить предприятию выход на оптимальную эффективность. Руководство занимает бдительную позицию по отношению к ускорению темпов развития, стараясь обеспечить выяв-

ление узких мест и их ликвидацию, чтобы в дальнейшем занять наступательную позицию на рынке. Как уже отмечалось, руководство должно быть готово к тому, что на первом этапе могут возникнуть сложности в производстве, административные трения, напряженное финансовое состояние, связанное с большими затратами и отсутствием доходности. Однако одной из целей начальной стратегии является быстрота данного этапа и переход к следующей стратегии.

Стратегия проникновения направляет усилия предприятия на более глубокое проникновение на рынок и дополнительные усилия по увеличению темпов роста объема продаж. Если для этого требуются приобретения и поглощения, то они производятся в рамках данной стратегии. Долговременные программы предусматривают укрепляющие и развивающие действия по всем направлениям функционирования предприятия, особенно обращая внимание на усиление финансовых позиций, модернизацию основных фондов, развитие НИОКР.

Стратегия ускоренного роста направлена на полное использование внутренних и внешних возможностей. Данный этап цикла роста должен иметь место как можно дольше, так как именно на нем происходит полное использование ресурсов, рост доходов начинает превосходить рост продаж, доля рынка приближается к запланированной. Но на этапе ускоренного роста начинают возникать и накапливаться негативные тенденции в деятельности предприятия, поэтому одной из целей данной стратегии является как можно более раннее их выявление и своевременное преодоление. Если решить возникшие проблемы не представляется возможным, то руководство предприятия в рамках данной стратегии начинает плавный переход к реализации следующей стратегии.

Стратегия переходного периода (после периода ускоренного роста) направлена на обеспечение перегруппировки и перестройки деятельности предприятия для быстрого вхождения в новый цикл, не допуская длительной стагнации.

Стратегия предусматривает экономию, отказ от новых производств. Происходит глубокий анализ существующего положения дел на предприятии с целью уменьшения затрат, повышения доходности изделий, перестройки системы управления.

Стратегия стабилизации расстроенной экономики действует в соответствии с циклами деловой активности и циклами развития предприятия. Последние могут испытывать болезненный пе-

## Целеполагание в социальном менеджменте

риод нестабильности, когда начинают падать объемы продаж и прибыли. Возникает необходимость разработки специальных процедур анализа, позволяющих уловить начало перехода предприятия от стадии роста к стадии падения и переориентации стратегии из наступательной в наступательно-оборонительную.

Стратегия стабилизации направлена на как можно скорейшее выравнивание объема продаж и прибылей и последующее его повышение.

**Стратегия выживания** — оборонительная стратегия. Она применяется в случаях полного расстройтва экономической деятельности предприятия, в состоянии, близком к банкротству. Целью стратегии является стабилизация обстановки, т.е. переход к стратегии стабилизации и в дальнейшем к стратегии роста. Понятно, что данная стратегия не может быть долгосрочной. Она требует, с одной стороны, быстрых, решительных, полностью скоординированных действий, с другой — осмотрительности и реалистичности в принятии решений. Именно поэтому в условиях реализации стратегии выживания происходит жесткая централизация управления, создается «антикризисный комитет», который наряду с принятием быстрых по реакции ответных мер на возмущения внешней среды разрабатывает и жестко проводит в жизнь следующие программы:

- перестройка управления;
- финансовая перестройка;
- перестройка маркетинга.

Процесс реализации стратегии обычно разделен на два больших этапа:

- а) процесс стратегического планирования — выработка набора стратегий, начиная от базовой стратегии организации и заканчивая функциональными стратегиями и отдельными проектами;
- б) процесс стратегического управления — реализация определенной стратегии во времени, переформулирование стратегии в свете новых обстоятельств.

Стратегическое планирование есть систематизированный и логический процесс, основанный на рациональном мышлении. В то же время оно есть искусство прогнозирования, исследования, расчета и выбора альтернатив.

Концептуальная модель стратегического плана организации позволяет определить следующие этапы его составления:

### Глава 3

1. Анализ окружающей среды:
  - а) внешняя среда,
  - б) внутренние возможности.
2. Определение политики организации (целеполагание).
3. Формулирование стратегии и выбор альтернатив:
  - а) стратегия маркетинга,
  - б) финансовая стратегия,
  - в) стратегия НИОКР,
  - г) стратегия производства,
  - д) социальная стратегия,
  - е) стратегия организационных изменений,
  - ж) экологическая стратегия.

Результатом деятельности по предложенной выше схеме составления стратегического плана предприятия является документ, называемый «Стратегический план предприятия» и имеющий обычно следующие разделы:

1. Цели и задачи предприятия.
2. Текущая деятельность предприятия и долгосрочные задачи.
3. Стратегия предприятия (базовая стратегия, основные стратегические альтернативы).
4. Функциональные стратегии.
5. Наиболее значимые проекты.
6. Описание внешних операций.
7. Капиталовложения и ресурсное распределение.
8. «Планирование неожиданностей».

Анализ литературы по стратегическому планированию в западных фирмах показал, что и количество и содержание этапов составления стратегического плана, а также сама его форма могут существенно варьироваться и зависят от многих факторов<sup>1</sup>.

Точно так же не существует единого горизонта стратегического планирования: в Европе часто встречаются долгосрочные, 10-летние планы; американцы используют 5-летние планы; японцы предпочитают 3-летнее планирование.

Процедура формулирования стратегии и выбора альтернатив состоит из следующих этапов:

- оценка существующей стратегии;

<sup>1</sup> Подробнее см.: *Винокуров В. А.* Организация стратегического управления на предприятии. М., 1996; *Забелин П. В., Моисеева Н. К.* Основы стратегического управления: Учеб. пособие. 2-е изд. М., 1988.

## Целеполагание в социальном менеджменте

- собственно фаза формулирования;
- планирование риска;
- выбор стратегических альтернатив.

Первичная оценка действующей стратегии осуществляется уже на предыдущем этапе — оценка внутренних возможностей.

Однако, оценивая имеющиеся резервы на предприятии, позволяющие повысить эффективность его функционирования, необходимо оценить жизнеспособность ранее действующей стратегии и сформулированных в ее рамках рыночных правил поведения.

Стратегия, будучи объединяющей основой для организационных усилий, требует разработки серии планов как на уровне предприятия в целом, так и на уровне подразделений. Естественно, что каждый стратегический план является частью общего, а стратегия предприятия объединяет их вместе. Стержнем любого стратегического плана предприятия является его базовая стратегия.

Планирование риска является одной из важных составляющих стратегического плана. Основная цель — поддержание высокого уровня противодействия возмущениям внешней среды и уменьшение потерь от данных возмущений.

В последнее время в западных фирмах становится все более популярным создание систем кризисных ситуаций, характеризующихся очень высокой степенью централизма принимаемых решений и быстрой реакцией на изменения в среде. Это вытекает из того, что сам набор возможных возмущений становится таким многообразным, что фирма не в состоянии предусмотреть все возможные ситуации.

В рамках выбранной базовой стратегии возможно несколько курсов действий, которые принято называть **стратегическими альтернативами**.

Разработка стратегии затрагивает все уровни управления предприятием, так как решения, вырабатываемые при стратегическом планировании, имеют отношение ко всем сотрудникам организации.

В целом в современных условиях глобальной конкуренции все большее значение приобретает стратегическое планирование на разных уровнях управления не только федерального центра, но и субъектов Федерации, районов, городов, муниципальных образований и отдельных социальных организаций. Все субъекты управления сегодня определяют перспективные цели развития, выделяют методы, сроки, ресурсы их достижения, выявляют кри-

терии оценки деятельности по достижению поставленных целей. Обычно разрабатывается несколько альтернативных стратегий, одна из которых становится рабочей и является основой для стратегического планирования, выделения организационных концепций, составления плана действий и механизма реализации, т.е. основы современного управления, прежде всего антикризисного. Давно известны технологии разработки и реализации таких стратегий. Они включают анализ внешней среды и ресурсов самой организации, ее организационной структуры.

Организация (фирма, местное сообщество, город, район) формирует видение того состояния, в котором она находится, и на основе лучших образцов (теоретических моделей) составляет представление о том, чего она хочет достичь к определенному моменту времени. Такое видение в самом сжатом виде определяет стратегические цели организации.

Следующим этапом стратегического планирования является определение методов достижения целей: осуществляется поиск ресурсов, формируется концепция развития организации, которая и является стратегией для руководства, ее социального проектирования. При этом используются различные методы анализа среды и внутреннего состояния организации, выявляются сильные стороны системы, недостатки, возможные «угрозы». На этой основе разрабатываются стратегии, учитывающие сильные стороны организации; возможности, предоставляемые внешней средой и нейтрализующие ее слабые стороны, блокирующие или снижающие действие «угроз». Затем разрабатываются организационные компетенции: способность к инновациям, профессиональный потенциал.

Стратегическое управление затрагивает прежде всего местное сообщество. Оно помогает преодолеть отчуждение населения от власти, реформировать ее оргструктуры, способствует включению населения в решение собственных проблем.

Концептуальная и стратегическая идея организации местного самоуправления — сочетание инициативы «снизу» с финансово-правовым обеспечением «сверху» — дополняется новой концепцией корпоративизма местного самоуправления: с помощью промышленно-финансовых групп, муниципального менеджмента, которые аккумулируют средства населения и объекты собственности муниципальных образований, создается иная мотивация участия людей в решении местных вопросов, появляются воз-



## Целеполагание в социальном менеджменте

возможности получения финансовых средств из внебюджетных источников.

Приоритетной стратегией, задающей цели развития всем остальным частным стратегиям местного сообщества, является социальная стратегия. Универсальная технология реализации принципиально иной концепции развития муниципального образования (МО) заключается в том, чтобы не подменять цель его развития — повышение качества жизни граждан средствами ее достижения (рыночное хозяйство, реформы). Меняется сама парадигма общественного развития МО — не само по себе развитие местного хозяйства, наращивание или сокращение его объемов в соответствии с национальными требованиями, а развитие производства для оздоровления жизни населения МО. Использование социального ресурса МО выступает не только как средство развития, но как его основной смысл и главный рычаг подъема территории, ее «прорыва» и накопления потенциала развития, антикризисной стратегии.

Такое положение дел, во-первых, соответствует мировой тенденции — не экономика определяет цель развития МО, а социальные параметры, улучшение которых является главным источником повышения качества самих экономических показателей эффективности, надежности, конкурентоспособности, во-вторых, меняет всю систему выдвижения и построения стратегических целей МО, в качестве которых выступают:

- увеличение доходов МО, создание условий, когда нет нищих и бедных, а есть население с высоким уровнем достатка, есть богатые и очень богатые;
- укрепление здоровья, обеспечение условий, при которых средняя продолжительность жизни МО возрастает до мирового стандарта — 85 лет, а заболеваемость снижается до 1 дня в год в расчете на работающего;
- социальная безопасность.

Достижению этих целей и служит корпоративный метод организации хозяйственной жизни. В результате решаются следующие задачи:

- увеличиваются продолжительность жизни без заболеваний, творческая и социальная активность;
- увеличиваются доходы населения;
- сервис и комфортность жизни обеспечивают полноценные условия для самосовершенствования и творческого развития человека как личности;

### Глава 3

- подрастающее поколение, согласно принятым муниципалитетами (городами и районами) правилам, становится полноправным собственником наряду с работающим населением и пенсионерами;
- население — хозяин и собственник территории, на которой оно проживает.

Разработана универсальная технология реализации этих целей, которая меняет привычный механизм распределения и поступления финансовых средств на социальные нужды населения МО только «сверху». Появляются источники их добывания на местном уровне, доходы населения быстро растут и используются на нужды развития местной промышленности, сельского хозяйства, всего хозяйственного комплекса. Последний перестраивается под социальное обустройство граждан, создание необходимых рабочих мест, использование муниципальной собственности для нужд местного сообщества, которое определяет не только стратегию собственного развития, но и принципиальные механизмы ее реализации.

Процесс разработки данной стратегии имеет ряд этапов.

Предплановый — а) изучаются предпосылки для стратегического планирования хозяйственного развития. В основу кладутся иные ценностные ориентации и установки — повышение качества жизни населения, укрепление его физического и нравственного здоровья, а структура местного хозяйства развивается исходя из этих ориентиров. В рамках стратегии разрабатываются технологии вовлечения разных категорий населения МО (через ряд программ) в решение первоочередных задач территории; б) реализуются процедуры демократического принятия решения вопросов на местном уровне.

**Первый** этап — осуществляется диагностика социально-экономического положения МО, определяется состояние на сегодняшний день: численность населения, состав, занятость, доходы, структура местного хозяйства, потребности и возможности роста и т.п.

Второй этап — изучаются стратегические альтернативы развития, отвечающие интересам жителей. Решаются следующие вопросы:

- а) как ускорить развитие местной экономики с учетом имеющейся ресурсной базы конкретного сообщества;
- б) как осуществить выбор стратегии с учетом возможных приобретений и потерь, плюсов и минусов от ее реализации;
- в) как оценить уже существующие программы и проекты с учетом новой стратегии.

## Целеполагание в социальном менеджменте

**Третий этап** — из числа возможных альтернатив выбирается стратегия развития и технологии ее реализации, которые позволяют определить: а) достаточны ли ресурсы для достижения поставленных целей; б) что нужно сделать, чтобы мобилизовать имеющиеся ресурсы (использовать их более рационально) либо найти недостающие.

На этом этапе показатели развития местного сообщества сравниваются с общемировыми и национальными показателями (минимальный прожиточный уровень; общенациональная средне-статистическая потребительская корзина; среднепланетарная продолжительность жизни; степень экологической загрязненности; степень общественно-политической и духовно-патриотической активности).

**Четвертый этап** — технологии действия. К ним относятся ресурсы организации, основные модели организации и управления, обеспечивающие стратегию развития МО с участием местных органов власти, промышленно-финансовых групп, муниципальных менеджеров и всего населения МО.

В целом разработка концепции МО предполагает выделение основных признаков МО, подробную характеристику экономической жизни, местного хозяйства, рыночный анализ сообщества и на этой основе определение механизмов развития.

В концепции не только предлагается программа социально-экономического развития, но и уточняются функции социального управления в МО, обосновываются количественные и качественные параметры материально-технических и финансовых средств, необходимых для организации социальной защиты населения, предлагаются перспективные меры в русле региональной социальной модели развития МО.

В концепции антикризисного развития МО представлены и другие механизмы, прежде всего технология корпоративного управления муниципальным образованием.

Важнейшей стратегией, которая обеспечивает накопление потенциала развития и выход из кризиса, являются управленческие действия, направленные на рациональное использование экономических ресурсов, прежде всего финансовых, без которых все остальные неэффективны. Основная концептуальная идея — отказ от политики быстрого наращивания государственного долга и активное воздействие на уровень доходности реального сектора экономики, ориентация на производство и удержание интел-

### Глава 3

лектуальной ренты как ведущего механизма извлечения сверхприбыли и решающего фактора конкурентоспособности.

В целом стратегия антикризисного развития, отвечая на вопрос, каково основное направление выхода из системного кризиса как каждого местного сообщества, так и общества в целом, утверждает корпоративный метод организации хозяйственной жизни.

Корпоративный метод хозяйствования характеризуется сбалансированным взаимодействием центральной власти и органов местного самоуправления, рациональным распределением ресурсов, в том числе и финансовых, распоряжением и использованием собственности, прежде всего муниципальной, на основе согласия и договора.

Как показывает мировой опыт, это магистральный путь выхода из кризиса, который позволяет сделать большинство населения хозяевами средств производства, субъектами рынка.

Однако тот же мировой опыт свидетельствует, что совершенствование федеральных и региональных программ развития — это не достаточное условие, чтобы преодолеть кризис и выйти из «учеников» в «учителя». Опыт Японии — яркое тому доказательство. Покупая, например, в США предприятия, японцы обычно не меняют материально-техническое оснащение, технологию, персонал, но создают принципиально новую систему управления и социальной организации, работы и обучения персонала и его мотиваций к труду (пакеты социальных технологий). Используя новые принципы управленческой и организационной культуры, наращивая потенциал интеллектуальной деятельности, они в короткое время добиваются поразительных результатов в производительности труда и качестве продукции.

Решение этих вопросов во многом зависит от управленческого интеллекта, под которым понимается способность субъекта управления успешно реагировать на любую, особенно новую, ситуацию путем быстрой корректировки поведения, выбора решений, ведущих к поставленной стратегической цели.

Такая способность приобретается и развивается человеком в процессе обучения и самообразования, а следовательно, является динамичной. Она может развиваться в результате повседневной практики, которая выступает ее источником, побуждающим к постоянному совершенствованию умственных способностей. Все это предполагает основательную профессиональную подготовку, гибкость и адаптивность мышления, обеспечивающие возмож-

## **Целеполагание в социальном менеджменте**

ность ориентироваться в быстро меняющихся экономических и социальных условиях и вновь создаваемой системе управления. Данные качества, представленные как единое целое, раскрывают содержание интеллектуальной управленческой культуры. Интеллектуальная культура и профессионализм высоко ценятся на рынке услуг, владельцы этого вида собственности — управленцы-менеджеры — не только хорошо оплачиваются, но нередко становятся совладельцами крупных капиталов, ценных бумаг, завоевывают большой авторитет в обществе. В целом стратегический ресурс становится важнейшим ресурсом общества и является частью общей культуры каждой фирмы, местного сообщества.

Стратегическое целеполагание и антикризисное управление должно быть достроено до уровня субъектов Федерации и федерального Центра, о чем речь пойдет в последующих главах.

### **3.4. КОМПЛЕКСНЫЕ ЦЕЛЕВЫЕ ПРОГРАММЫ И ПРОЕКТЫ В СОЦИАЛЬНОМ ЦЕЛЕПОЛАГАНИИ**

Организационной формой целеполагания являются комплексные целевые программы и проекты, которые позволяют соотнести цели, точнее определить их иерархию с учетом имеющихся ресурсов, выделить приоритетные из них и направить их реализацию на достижение главной, или генеральной цели.

Понятие «программа» близко понятию «проект». Поэтому нередко программно-целевое управление называют управлением по проекту. Однако синонимичное употребление этих терминов обоснованно тогда, когда речь идет о крупном проекте, имеющем, как правило, национальное значение. В этих случаях складывается целая отрасль научного знания — управление проектами, которая изучает основы управления ими, создание модели управления проектом, фазы его разработки и реализации, ресурсного и кадрового обеспечения и т.п.<sup>1</sup>

В собственно же программно-целевом управлении проект выступает как структурный элемент крупномасштабной программы национального характера. Он конкретизирует программу, содержит более подробный перечень и характер работ, необходимых для достижения цели.

Задачи руководителя программы состоят в том, чтобы получить как можно больше самых разнообразных проектов, содержащих различные пути и средства достижения конечной цели, выбрать

<sup>1</sup> Подробнее см.: Мир управления проектами. М., 1994.

### Глава 3

наиболее эффективные из них, которые в рамках имеющихся ресурсов ведут к цели наикратчайшим путем. Существуют технологии отбора эффективных проектов (экспертные, конкурсные и др.).

Программы очень многообразны по характеру, цели, объему, времени и другим признакам. **Общегосударственные** — это программы достижения крупных общенациональных целей, которые зачастую охватывают все сферы общественной жизни (производственную, непроизводственную, финансовую, налоговую, социальную, духовную, международную).

**Функциональные** — это многоотраслевые программы, ориентированные на решение крупных проблем развития группы отраслей или выполнение общенациональной задачи усиления некоторых отраслей (например топливно-энергетической базы, атомной энергетики, оборонного или строительного комплекса и т. п.).

**Региональные и муниципальные программы** разрабатываются в целях преобразования и возрождения регионов и муниципальных образований.

В свою очередь, каждый из типов программ содержит подтипы, различающиеся по определенным признакам (цели, объем, глубина преобразований, уровни, на которых программа разрабатывается). Например, программы территориального типа могут разрабатываться и осуществляться на следующих уровнях:

- первый уровень — комплексное использование *отдельных* природных ресурсов территории, вовлекаемых в народнохозяйственный оборот; этот уровень предполагает создание комбинированных производств на базе *одного* вида природных ресурсов;
- второй уровень — комплексное использование *нескольких* сопутствующих природных ресурсов, вовлекаемых в хозяйственный оборот одновременно; на этом уровне решаются внутритерриториальные *межотраслевые* проблемы;
- третий уровень — комплексное развитие хозяйства в рамках *биоэкономических* систем; здесь важно обеспечение взаимосвязи производства и биосферы;
- четвертый уровень — комплексное развитие *социально-экономической системы*, обеспечивающее единство производства, воспроизводства населения и улучшения условий его жизни, воспроизводства природных условий;
- пятый уровень — комплексное развитие *данного региона* с учетом проблем освоения *соседних регионов*, крупно-

## Целеполагание в социальном менеджменте

масштабных и долгосрочных народно-хозяйственных проблем.

Особое место занимают **научно-технические программы**. Как и любые другие комплексные программы, они содержат совокупность мероприятий, предусматривающих достижение определенных целей (научные открытия, создание новых образцов техники, новых технологий и т. д.).

В комплексной научной программе должны содержаться ответы на вопросы: какова главная цель программы? кто, каким путем и в какие сроки будет ее реализовывать? какие ресурсы требуются для реализации программы и каковы источники их поступлений? кто, где, когда и как именно будет использовать результаты реализованной комплексной программы?

Следует отметить, что ответ на последнюю группу вопросов не менее важен, нежели выполнение самой программы.

Общими чертами всех программ независимо от их содержания, объема и т. д. являются:

- их направленность на цель, на конечный результат, подчинение всех мероприятий и действий, осуществляемых в рамках программы, конечной цели, конечному результату, будь то результат хозяйственный, политический, научно-технический и т.д.;
- наличие в программе системы показателей, которые носят не только количественный, но и качественный характер, поскольку далеко не все запрограммированные социальные цели и конечные результаты могут быть выражены количественно, поддаются стоимостной оценке;
- объединение в определенных организационных рамках под общим руководством и управлением всех организаций, исполнителей независимо от их ведомственной и территориальной принадлежности от самого начала до окончания работ;
- четкое распределение прав, обязанностей и ответственности между всеми организациями, исполнителями; ориентация исполнителей и особенно руководителей всех уровней на результат конечный и результаты промежуточные, являющиеся средством (этапом) в достижении конечной цели;
- строгая и четкая координация и увязка функций организаций (звеньев) различных уровней (по вертикали), и одного уровня (по горизонтали);
- гибкая система управления, максимально отвечающая

### Глава 3

особенностям программы, максимально приближенная к исполнителям.

Особенностью народно-хозяйственных, общегосударственных программ является то, что они носят межотраслевой, межведомственный характер, позволяющий преодолеть местничество, ведомственность, которые отрицательно сказываются на народном хозяйстве. Преодоление ведомственности — дело сложное и длительное. Здесь важно прежде всего выработать рациональные формы взаимосвязей, а также систему ограничителей, не позволяющих отрасли обособливаться или разрастаться без меры, подобно флюсу. Эффективными ограничителями являются территориальные проекты и программы, в основе которых лежат отработка горизонтальных связей, учет интересов как административных единиц (областей, городов и т.д.), так и различных отраслей, имеющих объекты на данной территории.

Программно-целевой подход выражает объективную диалектику единства компонентов социальной системы, подчиненность, согласованность частей с целым. Крупные народно-хозяйственные и социально-политические цели, цели общесистемные являются направляющим и организующим началом в функционировании и развитии отдельных компонентов экономики, в решении конкретных задач.

Одним из вариантов программно-целевого подхода является мультипликационный (умножающий, увеличивающий) подход к управлению. Суть этого подхода состоит в том, что эффект, полученный в результате одного нововведения в технике и технологии, производстве, управлении и т.д. в силу системности общества, производства при соответствующей организационной работе порождает цепную реакцию, распространяется по всей системе, увеличивая эффективность системы в целом. Характерно, что мультипликационный эффект — эффект целостный, интегральный, превышающий эффект нововведения какой-либо одной части системы. Этот подход применим не только в производстве, но и в социальной жизни, культуре.

Главная идея мультипликационного подхода состоит в том, чтобы выявить и оценить не только эффект нововведения как такового, но и интегральный, системный эффект, то есть эффект, учтенный в рамках всей системы. При этом речь должна идти не только об экономическом, но и социальном, идеологическом, экологическом эффекте.



## Целеполагание в социальном менеджменте

Мультипликационные программы ставят своей целью не только создание новшества, но и его широкое распространение в системе.

Программно-целевой подход историчен, конкретен. Нет такого подхода вообще, безотносительно к конкретно-историческому обществу на определенной ступени его развития, к конкретному виду управления.

Принятию программы предшествует длительная и сложная подготовка. Эта предварительная работа включает две стадии - подготовительную и предварительную.

На **подготовительной** стадии осуществляется выбор проблемы, решаемой программой, очерчиваются возможные границы, масштабы проблемы. В результате в органы управления представляется проблемная записка, на основе которой принимается решение о предварительной разработке программы.

На **предварительной** стадии глубоко анализируется состояние программы, подготавливаются исходные задания по ее разработке. Здесь точно очерчивается общественная потребность, удовлетворить которую обычными методами, без программы, невозможно; определяются главная цель и совокупность крупных подцелей, устанавливаются целевые нормативы и варианты укрупненных мероприятий по достижению целей, потребные ресурсы, ориентировочные сроки и ответственные исполнители. На этой стадии осуществляются прогнозные расчеты — целевые и экстраполяционные, определяются границы и структура программы, составляется программа работ по организации разработки и реализации программы, обсуждается возможная система управления программой.

После проведения этой предварительной работы разрабатывается целевая программа.

Разработка программы ведется поэтапно.

На первом этапе, как правило, осуществляется целевая разработка (структуризация исходной цели, построение дерева целей). В результате обрисовывается комплекс функционально выраженных подцелей программы с оценками относительной важности каждой подцели и количественно выраженными целевыми нормативами, разрабатываются варианты комплексов объективно выраженных целей, при этом цели оформляются в виде функционально или объективно выраженных потребностей, которые удовлетворяются в случае достижения основной цели.

В целом проектирование и создание комплексов (комплексных программ) предполагает:

- определение цели;
- определение возможных альтернатив;
- выделение ресурсов, необходимых для достижения цели;
- проектирование и создание системы управления и организации комплекса;
- создание механизма функционирования и управления комплексом.

Программно-целевое управление осуществляется по стадиям:

- 1) предцелевая (познавательная, информационная) — предполагает изучение ситуации, настоящего и, возможно, будущего состояния системы; выявление проблем, ресурсов и перспектив;
- 2) целевая — формулирование главной цели, ее расчленение на подцели; строительство дерева целей;
- 3) практически-стратегическая — выработка стратегии реализации цели; разработка и описание мероприятий, средств и путей осуществления стратегии, достижения цели;
- 4) организационная — создание системы (совокупности) организаций, необходимых для достижения цели; реализация программы; формирование органа управления системой организаций, участвующих в программе;
- 5) реализационно-практическая — осуществление программы системой соответствующих организаций;
- 6) результирующая — подведение итогов.

Реализационно-практическая стадия обязательно содержит перечень мер, которые следует принять для реализации поставленной цели. Причем исключительно важно скоординировать и субординировать эти мероприятия. Одна группа мероприятий проводится параллельно; другая — последовательно (когда выполнение одних мероприятий служит исходным условием для проведения других); третья — полностью или частично проводится вне программы. В одном случае в программу включается результат этих мероприятий, в другом — сами мероприятия на их заключительной стадии.

Весьма ответственной и трудной задачей является сравнение альтернатив и выбор наилучшего варианта. В решении этой задачи при условии полной или частичной сравнимости альтернатив различают два подхода. Первый — сравнение по конечным результатам. Этот подход внешне весьма заманчив, но практически трудно реализуем. Второй — сравнение на базе ресурсов. Этот подход достаточно рационален и часто используется на практике.

## Целеполагание в социальном менеджменте

Для того чтобы избежать ошибок при выборе альтернатив в условиях большой неопределенности, иногда идут параллельными путями к достижению одной цели. Правда, это дорогостоящее дело. Однако бывают программы, предусматривающие достижение целей настолько важных для общества (скажем, оборонные программы), что общество вынуждено идти на дополнительные затраты.

Поиск альтернатив, их оценка и выбор — область управления, где меньше всего возможна формализация. Это область творческой работы человека, прежде всего руководителя. В то же время нельзя недооценивать формальные методы и средства. Наоборот, системный подход, в том числе и такие его формы, как комплексная целевая программа, создает широкие возможности для применения математических методов и электронно-вычислительной техники. Целевую программу можно представить в виде системы матриц, по горизонтали которых располагаются исполнительские организации, а по вертикали — поставленная цель или этапы ее достижения. На основе теории матричного исчисления и с использованием ЭВМ можно анализировать и синтезировать состояние дел, принимать рациональные решения относительно сроков и ресурсов (трудовых, материальных и финансовых).

Разрабатываются директивный (на весь срок реализации программы) и календарные (по видам отдельных работ и срокам их выполнения) сетевые графики. В календарных графиках программа в целом и ее крупные блоки, выделенные в матрицах, расчленяются на частичные мероприятия и операции, которые осуществляются исполнительскими группами и отдельными исполнителями по операционным планам. Результаты реализации сетевых графиков на основе теории графиков и сетей могут быть обработаны на ЭВМ с точки зрения опять-таки сроков и ресурсов. Эти результаты регулярно сообщаются вышестоящим органам, руководству программы и исполнительским организациям, которые в случае необходимости корректируют процесс реализации программы.

Для выполнения этой работы создаются специальные информационные центры, оснащенные ЭВМ, набором периферийной и терминальной техники и обслуживаемые квалифицированным персоналом. Таким образом, управление реализацией программы можно вести в автоматизированном режиме, что позволяет руководству, избавившись от мелких текущих дел, вести творческую работу.

## Глава 3

### *Контрольные вопросы*

1. Какова роль социального целеполагания?
2. Почему целеполагание можно сравнить с партитурой для исполнения музыкального произведения?
3. Почему композитора можно сравнить с управленцем во время целеполагания?
4. Как соотносится главная цель и другие уровни целей?
5. Что такое приоритетность целей?
6. Раскройте содержание целеполагания в социальном менеджменте как основного средства воздействия и реализации системного подхода в управлении.
7. Какие методы определения и согласования целей Вы знаете?
8. Почему стратегические цели сегодня являются определяющими?
9. В чем сущность принципа «дерева целей»?
10. В чем сущность программно-целевого метода управления?
11. Какие программы Вы знаете, как они классифицируются?
12. Почему программно-целевой метод получил такое широкое распространение в мировом управлении?
13. Решение каких крупных проблем, известных Вам, было осуществлено с помощью программно-целевого метода?
14. Когда необходимы варианты целей?
15. Что включает завершающее звено целеполагания?
16. Создайте дерево целей Вашей жизни.
17. Создайте дерево целей для общественной жизни Вашей группы.

## Целеполагание в социальном менеджменте

### Литература

*Афанасьев В. Г.* Общество: системность, познание и управление. М., 1981.

*Гвишиани Д. М.* Организация и управление. 2-е изд., доп. М., 1972.

*Гладышев А. Г., Иванов В. Н., Маслова Н. В.* Введение в управление. М., 2002.

*Клаус Д., Кинг У.* Системный анализ и целевое управление / Пер. с англ. М., 1974.

*Мильнер Б. З., Евенко А. И., Ратпорт В. С.* Системный подход к организации управления. М., 1993.

*Омаров А. М.* Социальное управление. Некоторые вопросы теории и практики. М., 1980.

*Плотский Ю. М.* Теоретические и эмпирические модели социальных процессов: Учеб. пособие. М., 1998.

*Фалмер Р. М.* Энциклопедия современного управления: В 5 т. / Пер. с англ. М., 1992.

*Франчук В. И.* Основы построения организационных систем. М., 1997.

Японский менеджмент: конспект лекций по теории управления / Пер. с англ. М., 1971.

## СОЦИАЛЬНЫЙ КОНТРОЛЬ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ СОЦИАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

### 4.1. ПОНЯТИЕ СОЦИАЛЬНОГО КОНТРОЛЯ

Недостаточно принять грамотное управленческое решение, добиться его реализации. Необходимо осуществить социальный контроль за его выполнением, оценить его эффективность и внести необходимые коррективы, чтобы следующий цикл управленческой работы был еще более эффективен, чем предыдущий. Поэтому осуществление социального контроля и оценка эффективности управления — последние стадии управленческого труда, необходимые для начала следующего его непрерывного цикла. Без них эффективное социальное управление невозможно.

Социальный контроль — это совокупность средств и приемов, с помощью которых общество гарантирует, что поведение его членов, отдельных субъектов управления, социальных групп будет осуществляться в соответствии с установленными общественными нормами и ценностями. Порядок в обществе означает, что каждая личность, каждый субъект деятельности, принимая на себя определенные обязанности, в свою очередь вправе требовать от других их выполнения.

Выделяется три способа осуществления социального контроля.

1. **Эффективное воспитание и социализация**, в процессе которых люди сознательно принимают нормы и ценности общества, его отдельных групп и социальных институтов.

2. **Принуждение** — применение определенных санкций. Когда отдельный индивид, группа, субъект управления не следуют законам, нормам, правилам, общество прибегает к принуждению, которое направлено на преодоление отклонений от нормы, принятых ценностей. В этом смысле социальный контроль тесно связан с категориями свободы и ответственности. В самом деле, эффективное управление предполагает проявление инициативы и творчества, самостоятельности со стороны всех субъектов управления, но свобода невозможна без ответственности за соци-

## Социальный контроль и эффективность социального управления

альные последствия деятельности, которая обычно наступает после осуществления социального контроля<sup>1</sup>.

**3. Политическая, нравственная, юридическая, финансовая и другие формы ответственности.** Все большую роль играют такие формы ответственности, как групповая, коллективная, а также культурные ценности, традиции, групповые нормы. Эффективность социального контроля целиком и полностью зависит от характера и степени продвижения страны к гражданскому обществу, институты и организации которого способны поддерживать и реализовывать интересы и потребности своих членов, защищать их вне и помимо государства.

Таким образом, социальный контроль не может быть сведен ни к учету, ни к отчетности, а является частью сложных управленческих отношений, которые пронизывают всю систему управления снизу доверху. В то же время контроль может быть рассмотрен как завершающая часть управленческого процесса. В этом смысле он — та часть управленческого труда, которая связана с наблюдением и проверкой соответствия процессов функционирования объекта принятым управленческим решениям, а не только законам, нормам, правилам. Когда решение принято, управляемая и управляющая системы приведены в порядок, системой контроля подводятся итоги деятельности. Затем принимается новое решение или остается прежнее, начинается новый цикл управления. Снова совершаются действия, операции по реализации функций управления. При этом все функции находятся в единстве и взаимодействии, а контрольная, которая пронизывает все стадии управления, выступает как интегрирующая, руководящая и объединяющая их в единый ансамбль<sup>2</sup>. Поэтому проблемы контроля не могут быть сведены только к организационной деятельности. Контроль занимает важное место в обеспечении стабильности общества — воспроизводстве господствующего типа социальных отношений и социальных структур. По существу контроль — один из главных механизмов регулирования отношений между обществом и личностью, обществом и государством, государством и социальными институтами. Все общество, его фаждане посредством социального контроля проверяют действия отдельных субъектов управления исходя из социальных нормативов, ценностей, стандартов и идейных ориентиров.

<sup>1</sup> Подробнее см.: *Атаманчук Г. В.* Теория государственного управления: Курс лекций. М., 1997. С. 295-313.

<sup>2</sup> См.: *Афанасьев В. Г.* Человек в управлении обществом. М., 1977. С. 128.

## Глава 4

### 4.2. ФУНКЦИИ СОЦИАЛЬНОГО КОНТРОЛЯ

Механизм социального контроля не сводится только к воздействию на отдельного человека — к учету работы, статистической и бухгалтерской отчетности, вообще к количественной и качественной оценке имеющихся ресурсов. Его функции гораздо шире — обнаружение возможных отклонений от заданных целей, своевременное принятие упреждающих мер по ликвидации возникающих диспропорций.

Меры социального контроля тем эффективнее, чем больше в его осуществлении участвует общество, его гражданские институты и граждане. В этом смысле средствами контроля и социального регулирования выступают формы непосредственной демократии (референдумы, запросы граждан, общественное мнение, органы представительной власти и т.п.). В процессе контроля первоначальные цели организации могут модифицироваться, уточняться и изменяться с учетом полученной дополнительной информации о выполнении принятых решений.

С помощью контроля не только выявляются отклонения от программы, но и определяются причины этих отклонений. Можно сказать, что социальный контроль — эта одна из основных функций регулирующего воздействия со стороны общества, которая реализуется в управленческой деятельности общества как субъекта управления. Общество пока слабо прогнозирует ожидаемые отклонения от нормы и не всегда вносит своевременную коррекцию в деятельность отдельных субъектов управления, прежде всего государства. Можно выделить и другие функции, которые выполняются с помощью контроля исполнения.

**1. Диагностическая функция** — главная, ведущая функция контроля. В любом случае сначала необходимо четко представить подлинное состояние дел, поставить диагноз. Знание об объекте бессмысленно с позиций контроля, если отсутствует представление о нормальном или должном состоянии анализируемой системы. Именно представление о норме позволяет определить отклонения в поведении социальной системы, субъекта управления, личности, ту или иную социальную болезнь или патологию. На этой основе разрабатываются программы упреждающего воздействия или коррекции по отношению к диагностируемому объекту.

**2. Функция обратной связи** — без нее руководитель не знает о ходе выполнения поставленных задач и по сути выпускает из рук



## **Социальный контроль и эффективность социального управления**

бразды правления, лишается возможности оказывать влияние на ход работы.

3. **Ориентирующая функция** проявляется в том, что те вопросы, которые чаще контролируются субъектом управления, как бы сами собой приобретают особое значение в сознании исполнителей, направляют их усилия в первую очередь на объект повышенного внимания. Вопросы, которые выпадают из поля зрения руководителя, часто не решаются подчиненными.

4. **Стимулирующая функция** близка к ориентирующей, но с ней не совпадает. Если ориентирующая функция контроля при умелом руководстве «держит» в поле зрения работу, то стимулирующая функция нацелена на вовлечение в процесс труда всех неиспользованных резервов, в первую очередь человеческих.

5. **Корректирующая функция** связана с теми уточнениями, которые вносятся в решение на основе материалов контроля. Здесь складывается сложная психологическая ситуация: руководитель полагает, что он проверяет работу подчиненного — на самом же деле, последний уже проверил на практике эффективность решения руководителя. Словом, контроль уже, можно сказать, состоялся, причем по самому надежному критерию — по соответствию решения практике.

6. **Педагогическая функция.** Контроль, если он построен умело, порождает у исполнителей сильные побуждения к добросовестному труду.

В практике управления организаций применяются три основные разновидности контроля:

- 1) предварительный — предшествует принятию окончательного решения. Его цель — дать более глубокое обоснование принимаемому решению;
- 2) текущий — с его помощью вносят коррективы в процесс исполнения принятых решений;
- 3) последующий — служит для проверки эффективности принятия решений.

Таким образом, контроль является объективной необходимостью, так как даже оптимальные планы не могут быть реализованы, если они не будут доведены до исполнителей и за их исполнением не будет налажен объективный и постоянный контроль.

### 4.3. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ СОЦИАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Управление эффективно, если обеспечивает решение поставленных задач в возможно короткий срок при наименьших затратах ресурсов: экономических, финансовых, трудовых, социальных, духовных и т.п. Неправомерно рассматривать эффективность как результат разных видов конкретной управленческой деятельности. Интегрирующим в обществе является социальный результат, повышение качества жизни граждан при наименьших затратах всех остальных средств. Именно качество жизни — основная цель общественного развития и главный критерий эффективности.

Для оценки качественных параметров эффективности управленческой деятельности прежде всего необходимо соотнести цели, ведущее место среди которых занимают социальные, задающие вектор развития всем остальным, и затраты на их осуществление. Эффективность в данном случае оценивается как плодотворность усилий по достижению социальных целей, как степень приближения к выполнению социальных нормативов.

Необходимыми условиями высокой эффективности являются, во-первых, согласованность результатов с фундаментальными, перспективными целями развития социальной системы (общества), особенно в период его реформирования или модернизации; во-вторых, ориентация на человека, «человеческий ресурс». Оценку эффективности управления осложняет то, что 1) разные эффекты не могут быть измерены в одних и тех же единицах; 2) эффекты могут иметь разную направленность, модальность (положительную, отрицательную); 3) не существует в полной мере стоимостных оценок некоторых результатов деятельности, например, человеческой жизни, культурных ценностей, гениальных идей, художественных произведений и т.п.

Практическая значимость всех действий субъектов управления в конечном счете определяется результатами развития общества, сбалансированностью интересов его членов, качеством их жизни.

Универсальной схемой оценки эффективности является построение оптимальной теоретической модели объекта управления с учетом передового мирового и отечественного опыта и наложение этой модели на реальную жизнь. Так происходит оценка проблемной ситуации.

## **Социальный контроль и эффективность социального управления**

Большое значение в оценке эффективности управления принадлежит показателям и критериям.

Критерий — средство для суждения, конкретный признак, на основе которого производится оценка или классификация, определяется значимость или незначимость чего-либо. Критерии обозначают объективную направленность эффективности. Показатели оценивают достигнутый уровень эффективности. Критерии имеют нормативный характер, а показатели фиксируют достигнутое. Например: критерий — прибыль (экономия, затраты); показатель — максимальная, средняя, низкая.

Количественно-качественное состояние объекта, процесса, которое отвечает всем общественно необходимым и благоприятным характеристикам и ожиданиям, называется эталоном. Эталоны делятся на два типа:

- 1) международные, разрабатываемые такими организациями, как ООН, МОТ, ЮНЕСКО и др.;
- 2) национальные: федеральные, региональные (субъекта Федерации), местные, муниципальные.

Критерии, показатели, эталоны дифференцируются по сферам жизни: экономической, социальной, политической, духовно-культурной.

### ***Контрольные вопросы***

- 1. В чем сущность социального контроля, какое место он занимает в управленческой деятельности?**
- 2. Почему деятельность по осуществлению мер социального контроля неразрывно связана с оценкой ее эффективности?**
- 3. Какова универсальная схема оценки эффективности управленческого труда?**
- 4. Перечислите способы социального контроля общества?**
- 5. Создайте образы порядка в обществе и объясните, что это значит.**
- 6. Что можно назвать упреждающим контролем?**
- 7. Какие социальные функции выполняет контроль?**
- 8. В чем суть такой функции социального контроля, как обратная связь?**
- 9. Найдите аналог функции контроля исполнения в системах природы?**
- 10. Создайте кластер эталонов.**
- 11. Можно ли создать формулы эффективности управления?**

### **Литература**

- Атаманчук Г. В.* Управление — фактор развития (размышления об управленческой деятельности). М., 2002.
- Он же.* Управление: социальная ценность и эффективность. М., 1995.
- Керженцев В. М.* Принципы организации. М., 1968.
- Кравченко С. А. и др.* Социология: парадигмы и темы. М., 1997.
- Кунц Г. О Нелл С.* Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций / Пер. с англ. Т. 1, 2. М., 1981.
- Марков М.* Технология и эффективность социального управления / Пер. с болг. М., 1982.
- Мильнер Б. З., Евенко Л. И., Раппорт В. С.* Системный подход к организации управления. М., 1993.
- Основы современного социального управления: Учеб. пособие / Под ред. В. Н. Иванова. М., 1999.
- Питере Т., Уолтерман Р.* В поисках эффективного управления / Пер. с англ. М., 1984.
- Трапезников В. А.* Управленческие процедуры. М., 1998.

## Глава 5

# ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ В СОЦИАЛЬНОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ

### 5.1. ПОНЯТИЕ СОЦИАЛЬНОЙ ИНФОРМАТИКИ

Под информацией понимаются сведения, полученные в результате переработки разнообразных сигналов. С точки зрения классической теории информации понятие «информация» определяется как мера уменьшения неопределенности знания о каком-либо событии. Это научное понятие впервые предложено в 1950-е годы К. Шенноном и Н. Винером. Первоначально теория информации возникла как количественная математическая теория.

Понятие «информация» в последние десятилетия стало одним из самых употребляемых и встречается практически во всех областях знания. Идет непрерывный процесс его углубления и расширения. Если сначала под «информацией» понимались сведения, передаваемые людьми устным, письменным или иным способом, то к концу XX в. информация стала рассматриваться как универсальная субстанция, пронизывающая все сферы человеческой деятельности, служащая проводником знаний и мнений, инструментом общения, взаимопонимания и сотрудничества. Именно такое определение дает ЮНЕСКО.

С развитием производства и ускорением темпов развития общества информация приобрела свойства товара и стала объектом рыночных отношений, значимость которых потребовала их правовой регламентации.

Термин «информация» уже более 50 лет используется в журналистике. Математические методы теории информации используются в физике, химии, географии, геологии и ряде других наук о неживой природе. Информационные идеи применяются в биологии, где предполагается, что само появление жизни было связано с преобразованием генетической информации; в психологии, физиологии высшей нервной деятельности, педагогике. Особое место понятие «информация» заняло в длинном ряду социальных наук — теории управления, экономике, политике и т.д.

**Социальная информация** — сведения о состоянии социальной системы, средство обеспечения информационных потребностей

общества на основе применения информационных технологий. Информация — это ценнейший интеллектуальный ресурс в системе жизнеобеспечения общества, важнейшая часть его интеллектуальной собственности. Можно сказать, что информация — это инфраструктура интеллектуальной собственности, ибо интеллектуальная собственность берет начало с информации как фундаментальной базы.

Особенно велико значение информации и работы с ней (процесс ее сбора, хранения, переработки и использования) в управлении общественными делами, социальными процессами.

Достоверная информация необходима для всех этапов управления: постановки целей, оценки проблемной ситуации, принятия управленческих решений, организации и регулирования управляющей системы. Субъект также должен быть информирован о результатах выполнения принятых решений, на основе чего он коррелирует прошлые решения и принимает новые, с учетом допущенных ранее просчетов и неоптимальных действий.

Поэтому сбор и переработка информации, ее эффективное использование — необходимый компонент управления. Информация, используемая в управлении обществом, по самой своей природе социальна. Отражая общественные отношения и процессы любого типа и уровня, она является высшим, наиболее сложным и многообразным типом информации.

Использование социальной информации связано с высшим типом целесообразности — осознанной целесообразностью, присутствующей только человеку мыслящему, осознанно действующему. Социальная информация является содержанием мышления, а ее материальный носитель — слышимое или видимое слово, знак, речь, которые представляют высший тип сигнала («сигнал сигналов»).

Первоисточником социальной информации является общество: его разные сферы и стороны жизни. Классификация информации осуществляется по:

- сферам общественной жизни (экономическая, социальная, политическая, духовно-культурная);
- источникам поступления (внутренняя и внешняя);
- материальным носителям (бумажная, электронная, электрическая);
- формам носителей (средства массовой информации — радио, телевидение; печатная — книги, газеты, журналы);

## Информационное обеспечение в социальном менеджменте

- периодам использования (условно-постоянная — справочная, нормативная и переменная — оперативные сведения);
- видам основных функций управления (прогностическая, организационная, контрольно-учебная, регулятивная);
- характеру представления (количественная и качественная).

Важно подчеркнуть, что информация, которой располагает человек, может быть обыденной, эмпирической, позволяющей человеку ориентироваться в своей повседневной жизни, и систематизированной, научной. Для осуществления управленческих функций необходима научная информация, причем ее характер зависит прежде всего от специфики объекта управления, от задач, которые перед ним поставлены, а также от компетенции управляющего субъекта. Если объектом управления выступает общество в целом, а решение предусматривает преобразование его существенных сторон, необходима комплексная информация о состоянии всех сфер общественной жизни: экономической, социально-политической, духовной, семейно-бытовой. Если речь идет об управлении какой-то отдельной сферой жизни общества, то информация должна отражать прежде всего состояние этой сферы. Скажем, для управления экономикой необходима преимущественно производственно-экономическая информация, политической сферой — политическая информация и т.д.

Поскольку управление любой сферой общественной жизни, любым объектом есть и организация труда людей, оно обязательно предполагает сбор и переработку социальной информации, касающейся состояния отношений больших групп людей — классов, наций, производственных и иных коллективов, а также отдельных личностей. Например, управляя производственно-технической деятельностью какого-либо предприятия, важно располагать данными о состоянии присущего ему «социального микроклимата», то есть, о людях, которые работают на данном предприятии, о сложившихся между ними отношениях.

Специфическая, причем зачастую весьма сложная и разносторонняя, информация необходима в административно — правовом управлении, призванном регулировать организацию, полномочия и ответственность распорядительных лиц, а также определять права и обязанности граждан и организаций в различных областях исполнительно-распорядительной деятельности.

## Глава 5

Информация, используемая в управлении общественными системами, являет собой сложную совокупность, взаимодействие различных информационных потоков: **исходная информация**, необходимая для выработки и принятия управленческих решений; **управляющая информация**, представляющая сами решения или управленческие команды, предопределяющие организацию управляющих и управляемых систем; **регулирующая информация**, представленная различного рода параметрами, нормативами, законами, инструкциями, технологическими картами и т.д.; **оперативная информация**, поступающая в процессе функционирования системы и характеризующая ее состояние; **внешняя информация**, поступающая от других систем, коммуникационно (функционально или структурно) связанных с данной системой; **контрольно-учетная информация**, характеризующая течение и результаты работы системы. Отобрать из многообразия информации данные, имеющие для управления существенное значение, — важная и трудная задача.

Всю информацию можно подразделить на потоки внутри данной системы, между ее компонентами (**внутренняя информация**) и потоки информации, циркулирующие между данной системой и внешней средой, с которой она состоит в функциональных связях (**внешняя информация**).

Особенно большое значение имеет циркуляция информации между объектом и субъектом управления. Информация этого рода включает два типа потоков: потоки, циркулирующие по каналам прямой связи — от субъекта к объекту (**прямая информация**); потоки, циркулирующие по каналам обратной связи — от объекта к субъекту (**обратная информация**). Надлежащая организация прямой информации обеспечивает своевременное и качественное поступление на объект различного рода (исходных, коррелирующих, контролирующих) команд со стороны субъекта, а обратной информации — поступление в субъект данных о состоянии объекта и достижении (или недостижении) поставленной перед ним цели.

Оптимальным течением информационных потоков является в том случае, когда при минимуме первичной объективной информации достигается максимум полезной для управления информации, в результате чего обеспечивается эффективное функционирование системы.

Не всякое знание может рассматриваться как информация, для понимания ее сущности большое значение имеет смысловое со-



## Информационное обеспечение в социальном менеджменте

держание. К информации обычно предъявляются определенные требования. Перечислим их:

- **полнота** — отражение в полной мере управляемых процессов;
- **достоверность** — формирование на основе объективных данных;
- **оперативность** — поступление в сроки, достаточные для принятия своевременного решения;
- **недопустимость** неиспользуемых сведений («шума»), осложняющих принятие решений;
- **прозрачность** — невозможность различных толкований;
- **экономичность** затрат при сборе информации, максимально возможная сохранность, наибольшее агрегирование (сжатие) при передаче на более высокий уровень управления.

Решить задачу оптимизации информации весьма трудно, поскольку социальные системы вследствие их многокомпонентности и разнообразия внутренних и внешних взаимодействий являют собой широкую сеть альтернатив, причем не столько равновероятностных, сколько равновероятностных. Естественно, что оптимальное количество информации об общественной системе представляется в натуральном выражении достаточно большим. К тому же часть информации, поступающей от объекта к субъекту теряется, часть искажается в результате ряда помех не только технического порядка, но и психологического, поскольку выбор сообщений для передачи, а также прием сообщений человеком облакаются в субъективную форму и в определенной мере зависят от его личного опыта, его знаний, психических особенностей. Отсюда особую важность для достижения оптимума информации приобретают методика и техника сбора первичных данных, их репрезентативность, надежность и высокая пропускная способность каналов прохождения информации, методика и техника приема и обработки информации.

Средствами интенсификации информации являются научно-техническая революция, использование в информационном деле новейших достижений науки и техники; научная организация, управление информационными процессами; подготовка и совершенствование специалистов, обслуживающих информационные службы управления.

Разработка мер, расширяющих возможности наиболее эффективного использования информации, — важное условие успеха

## Глава 5

в управлении. Среди этих мер первостепенное значение имеет тщательная подготовка субъекта управления к восприятию, оценке информации, выработке умения оценить ее социальную значимость, выбрать из потока информации наиболее общезначимую, наиболее социальную, поскольку этого типа информация неоченима в управлении. Сбор и обработка социальной информации немислимы без применения современных технических средств.

Важнейшим средством получения достоверной социальной информации является не только широкое использование технических (компьютерных) средств получения социальной информации, но и формирование нового типа культуры — гуманитарно-технологической. Важнейшим механизмом его формирования является изменение стиля мышления, который постепенно становится целостным; характеристиками последнего являются концептуальность, конструктивность, технологичность. Наличие в нашем обществе двух культур — гуманитарной и технократической, которые пока слабо взаимодействуют, порождает многие информационные проблемы в управлении.

### 5.2. СУЩНОСТЬ СОЦИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ РЕВОЛЮЦИИ

Мировое сообщество в целом, включая нашу страну, вступило в новый этап развития своей цивилизации — становление информационного общества. Этот процесс часто называют **третьей социально-технической революцией**. Информатизация общества неизбежно затрагивает не только материальное производство и коммуникации, но и социальные отношения, культуру, интеллектуальную деятельность во всех ее многообразных проявлениях. Вполне очевидно, что информатизация общества накладывает свой отпечаток и непосредственно на деятельность людей, работающих в сфере организации и управления. Перед ними открываются несравненно более широкие возможности в получении, хранении, обработке, передаче, оформлении самой разнообразной по своему содержанию и форме представления информации о различных сторонах жизни общества.

Например, в начале 1960-х гг. перед парламентом, правительством и народом Японии встал вопрос, по какому пути направить развитие страны: по пути материального благосостояния или информационно-интеллектуального развития, информатиза-

## Информационное обеспечение в социальном менеджменте

ции общества, наращивания информационных ресурсов и технологий, т.е. по материальному или по информационному пути?

Начиная с 1964 г. Япония выбрала второй путь, предпочла материальному богатству богатство информации и ее ресурсов. С этого времени ведет отсчет мировая история информатизации общества, информационных ресурсов и технологий. Соединенные Штаты Америки, располагая мощными приемами сбора информации, с конца 1960-х и начала 1970-х гг. приняли на вооружение японскую информационную систему развития.

СССР в конце 1960-х гг. также стал заниматься аналогичными проблемами информатизации. Однако общественное информационное сознание развитых стран не стало всеобщим информационным достоянием советского общества в силу целого ряда причин. В настоящее время все страны мира идут по пути информационного прогресса. Информация стала безальтернативным источником развития и благосостояния многих народов: информационные ресурсы и технологии подняли науку и технический прогресс на беспрецедентный уровень по сравнению с тем, что обеспечили в прошлом физика, механика, химия и электродинамика, вместе взятые.

Именно поэтому Международная академия информатизации придает большое значение пропаганде идей информатизации, просветительской и образовательной работе в области информации, информационной безопасности, информационным ресурсам и технологиям.

Трудно найти сферу или область человеческой деятельности, где бы информация не играла важной роли, ибо она обеспечивает самоорганизацию не только человека, но и всего животного и растительного мира. Поэтому появилась новая отрасль научного знания — **информациология** — наука фундаментального исследования всех процессов и явлений микро- и макромиров Вселенной, обобщающая практический и теоретический материал физико-химических, астрофизических, ядерных, биологических, космических и других исследований с единой информационной точки зрения. Успешное применение компьютерной техники возможно лишь при условии:

- экономичности — достижения большего эффекта по сравнению с применением обычных вычислительных средств;
- точного определения пригодности первичной информации для обработки и анализа компьютерными средствами;

## Глава 5

- соответствия системы управления возможностям успешного применения компьютеров;
- соответствия документации принципам вычислительной техники;
- наличия соответствующих специалистов.

Благодаря тому что компьютерная техника действует автоматически, по заранее составленным человеком программам, всю фактическую работу по переработке и анализу информации она выполняет без непосредственного участия человека. В результате скорость работы этих машин не ограничивается его физиологическими возможностями. Она определяется быстродействием физических элементов, из которых состоят компьютеры. Физические устройства, которыми обладают современные системы, позволяют запомнить и хранить практически неограниченные объемы информации.

Таким образом, компьютерная техника открывает принципиально новые возможности для оперативной обработки больших объемов информации, позволяющих достаточно глубоко и полно вскрывать тенденции и закономерности развития общества и тем самым успешно решать управленческие задачи.

Например, в 1980-е и 1990-е гг. быстрое развитие микроэлектроники снизило стоимость и уменьшило размеры компьютеров в такой степени, что была получена возможность пользоваться ими на каждом рабочем месте.

Это привело к дальнейшему изменению технического оснащения аппарата управления. Появляется микрокомпьютер. Преобразуя информацию по сложной программе, он воплощает примитивную форму «интеллекта», меняет содержание, а не форму или расположение поступающей в него информации, как это делалось «информационной техникой» предыдущего периода.

Изобретение микропроцессора настолько снизило стоимость электронного вычисления, что электронный «интеллект» стал применяться в самых широких сферах и устанавливаться именно в тех местах, где он был нужен, а не в отдельном центре.

Теперь развивающееся техническое оснащение деятельности аппарата управления может включать в себя:

- оргтехнические блоки с микрокомпьютерами, расположенными на рабочих местах практически каждого управляющего;
- программы, обеспечивающие взаимодействие человека

## **Информационное обеспечение в социальном менеджменте**

и машины (они вмещают накопленный опыт аппарата управления);

- коммуникационные сети, связывающие оргтехнические блоки между собой и с центральными процессорами, а также с внешними источниками информации;
- устройства совместного пользования, такие, как электронные файлы, печатающие и сканирующие устройства, доступные всем оргтехническим блокам через линии связи.

Изменения в содержании, организации и технике управления под влиянием информационных технологий и автоматизированных офисов происходят по следующим направлениям.

Во-первых, в корне меняются организация и техника информационного обеспечения руководителя. Особое значение приобретает массовое внедрение мини- и микрокомпьютеров, персональных компьютеров как составных частей информационных систем, связанных с сетью банков данных. При этом работа по сбору, обработке, распространению информации осуществляется интерфейсами «человек-машина», не требующими специальной подготовки.

Существенно меняется также техника хранения и обработки информации, не допускается неполная информация, дублирование, информация, рассчитанная на другие уровни управления.

Во-вторых, осуществляется определенная автоматизация функций руководителя. Выросло количество эффективно функционирующих автоматизированных систем, охватывающих производство, хозяйственную деятельность, организационно-технологические процессы. Все большая часть работы при составлении планов передается компьютеру. При этом существенно повышается качество планов, разработанных с использованием микрокомпьютеров на более низком уровне управления. Кроме того, четко согласуются планы для отдельных подсистем управления. Усовершенствовались системы контроля, в том числе такие, которые дают возможность обнаружить отклонения от запланированного уровня и обеспечивают нахождение вероятных причин возникновения таких отклонений.

В-третьих, существенно изменились и средства коммуникаций, не считая обмена сообщениями через сеть микропроцессоров. Особое значение приобретает система телекоммуникаций, которая дает возможность проведения заочных совещаний, конференций между отдаленными пунктами, быстрого получения информации исполнителями. Соответственно меняются методы

## Глава 5

и техника коммуникационных отношений руководителей с подчиненными и с вышестоящими органами.

Информационная революция предъявляет новые требования к деловым качествам руководителя. Среди них можно назвать умение и навыки пользоваться сложной техникой управления, определять стратегию развития информационных систем, разрабатывать программные продукты для машинных носителей информации, что позволяет в управлении своевременно обнаружить и разрешать конфликты, быстро ориентироваться при возникновении проблемных ситуаций, четко обосновывать принятые решения, своевременно доводить их до исполнения.

В целом информационные технологии коренным образом преобразуют интеллектуальный потенциал управления.

Важно заметить, что в основе информатизации и технологизации социального пространства лежат методология и принципы социального проектирования, которые неразрывно связаны между собой и составляют суть инновационного метода освоения социальной действительности на основе применения достижений научной мысли, как технической, так и гуманитарной, в их интегральном качестве. Разработка социальных моделей, программ и адекватных им технологий — это прерогатива гуманитарных наук, но роль их в информатизации и технологизации социального пространства снижена. Этот вид научного знания пока не выполняет своих прямых функций — аналитической, информационной, технологической, экспертной, что отрицательно сказывается на выборе путей общественного развития. Гуманитарная наука пока выключена из механизма нормального функционирования общества и не имеет в нем независимого статуса. Перед обществом стоит задача огромной значимости — убрать все бюрократические фильтры на пути научных идей, обеспечить их свободную циркуляцию, включить науку в цивилизованный механизм выработки и реализации ответственных решений, максимально исключить политиканский диктат в науке и сложившийся в коридорах власти стереотип, указывающий, кому должны служить научный поиск и полученная наукой информация. Наука служит обществу в целом, его социальному обустройству. Поэтому необходима универсальная технология современного включения науки в механизм управления, концепция и технология поддержки самой науки, ее приоритетных направлений. Без этого невозможно обеспечить управление современными информационными технологиями, роль которых непрерывно возрастает.

### **5.3. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ И ИНФОРМАЦИОННАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ В СОЦИАЛЬНОМ УПРАВЛЕНИИ**

Именно информационные технологии позволяют активизировать и эффективно использовать мировые, национальные и региональные информационные ресурсы, которые сегодня становятся таким же стратегически важным фактором развития цивилизации, как полезные ископаемые, энергия, материальные и людские ресурсы.

Быстрое развитие информационной сферы общества существенным образом видоизменяет структуру занятости населения, приводит к появлению новых профессий и рабочих мест и поэтому требует соответствующей ориентации системы образования. При этом они, как правило, реализуют наиболее ответственные «интеллектуальные» функции технологических решений. Характерными приемами этого являются системы автоматизированного проектирования промышленных изделий, гибкие автоматизированные и роботизированные производства, автоматизированные системы управления технологическими процессами, моделирующие комплексы для проведения испытаний сложных технических систем, различного рода экспертные системы и т.п.

Информационные технологии играют сегодня исключительно важную роль в обеспечении информационного взаимодействия между людьми, а также в системах подготовки и распространения массовой информации.

Сегодня в дополнение к традиционным для индустриального общества средствам информационной коммуникации (таким, как телефон, телеграф, радио и телевидение) в различных сферах социальной активности все более широко используются системы электронных коммуникаций: электронная почта, факсимильная передача информации и т.п.

Важно отметить, что уровень развития и распространения современных информационных технологий определяет сегодня возможности вхождения той или иной страны в информационное пространство мирового сообщества, в частности посредством международной компьютерной сети Интернет. А это является важнейшим условием эффективного развития не только экономики страны, но и науки, образования и культуры.

Информационные технологии занимают сегодня центральное место в процессе интеллектуализации общества, развития систем образования и культуры. Практически, во всех развитых и во мно-

## Глава 5

гих развивающихся странах компьютерная и телевизионная техника, телекоммуникационное оборудование, учебные программы и информация на оптических дисках становятся привычными атрибутами не только высших учебных заведений, но и обычных школ системы начального и среднего образования.

Возможности создания и использования высококачественных цифровых электронных копий произведений культуры, а также развитие в последние годы интегральных мультимедиа-технологий стали инструментальной основой быстро развивающегося нового направления в искусстве — экранного искусства. Уже созданы и промышленным образом тиражируются сотни тысяч оптических компьютерных дисков, популяризирующих шедевры мировой культуры, которые ранее были доступны для ознакомления лишь при посещении музеев, дворцов, картинных галерей, художественных выставок или частных коллекций.

Информатика и информационные технологии являются необходимыми и весьма эффективными средствами для решения проблем обеспечения национальной безопасности страны, так как многие из этих вопросов имеют информационный характер, например, вопросы обеспечения военной безопасности, их решение просто невозможно без использования специальных средств и систем компьютерной и информационной техники.

К их числу относится экологическая проблема и важная ее часть — экология человека. Так, например, обеспечение химической безопасности человека в современных условиях им самим же созданного искусственного мира становится одной из наиболее острых и актуальных проблем национальной безопасности. И возможности решения этой проблемы оказываются самым тесным образом связанными с использованием современных информационных технологий.

Другая серьезная задача национальной безопасности, которая также требует использования самых последних достижений в области информатики, — это борьба с преступностью, в том числе с ее наиболее опасным проявлением — организованной преступностью. Вопросы противодействия преступности в ее традиционных формах, а также противодействия новым видам преступлений против личности и общества (таких, как экологические и компьютерные) могут быть эффективно решены лишь на основе создания и широкого внедрения в сферу деятельности органов безопасности новейших средств информатики и информационных технологий.



## **Информационное обеспечение в социальном менеджменте**

Еще одна новая и, возможно, еще недостаточно осознанная современным обществом проблема заключается в необходимости обеспечения информационной безопасности человека и общества. Практически это новая комплексная задача, которая включает в себя такие компоненты, как обеспечение достаточности, доступности и достоверности используемой обществом информации, предотвращение возможности информационного диктата, распространения заведомо ложной информации и т.п.

Информатизация оказывает столь сильное влияние на экономическую, социальную, научно-техническую и культурную сферы жизни современного общества, что ученые справедливо квалифицируют ее как социотехнологическую революцию, возможные последствия которой еще недостаточно изучены и осознаны. Несомненно одно: становление информационной сферы повлечет за собой радикальные изменения не только в сфере производства, но и во всей деятельности по управлению.

В настоящем и будущем всем предстоит решать проблему адаптации к новым условиям жизни в информационном обществе, где решающую роль будут играть не вещество и энергия, а информация и научные знания. Уже сегодня они рассматриваются специалистами в качестве приоритетных факторов, которые будут определять не только общий стратегический потенциал общества, но и перспективы его дальнейшего развития.

В этих условиях исключительно важно внедрить в систему образования новые принципы изучения информатики, которые должны обеспечить формирование у людей новых, современных представлений о роли информации и информационных процессов в природе и обществе. При этом особое внимание должно быть уделено общим закономерностям процесса информатизации, его воздействию на экономические и социальные структуры, на роль и положение в обществе самого человека.

В целом следует отметить, что, как и всякое новшество, информационные технологии несут в себе и новые опасности, они могут служить и дестабилизирующим фактором. Все зависит от того, в чьих руках они окажутся. Каждый школьник сегодня должен осваивать принципы и методы потенциальной естественной безопасности при интеллектуальной работе с персональным компьютером. Так, появление информационной техники даст широкую возможность вмешиваться в личную жизнь людей, подрывать национальную безопасность других стран, манипулировать общественным мнением и поведением людей и т.п. Все это требует разносторонних мер защиты информационного поля, в том числе правового.

### **Контрольные вопросы**

1. Что вкладывается в понятие «информация» и почему его значение в социальном управлении возрастает?
2. Что такое социальная информация?
3. Какое место социальная информация занимает в управленческой деятельности?
4. Охарактеризуйте законы и принципы сбора, хранения и анализа информации.
5. Как используется информационный ресурс в практике управления социальными процессами, особенности этого процесса в российском управлении?
6. Докажите, что информация является интеллектуальным ресурсом общества.
7. Докажите, что не всякое знание является информацией.
8. Назовите условия получения достоверной информации.
9. Перечислите признаки третьей социально-технической революции.
10. Как классифицируется информация?
11. Что такое оптимизм информации?
12. Есть ли связь между понятиями «товар» и «информация»?
13. Почему можно говорить об информации как инфраструктуре интеллектуальной собственности?
14. Информациология — что она дает социальному управлению?
15. Как Вы объясните принципы интеллектуальной безопасности?

### **Литература**

- Афанасьев В. Г.* Социальная информация и управление обществом. М, 1975.  
Введение в управление / Под ред. А. Г. Гладышева, В. Н. Иванова, Н. В. Масловой. М., 2002.
- Иванов В. И., Патрушев В. И., Галлиев Г. Т.* Инновирование социальной технологии устойчивого развития. Уфа, 2003.
- Основы современного социального управления: Учеб. пособие / Под ред. В. Н. Иванова. М., 1999.
- Страссман П.* Информация в век электроники. Проблемы управления / Пер. с англ. М. 1987.
- Старобинский Э. Е.* Социальная безопасность: Учеб. пособие. М., 1997.
- Тер-Акопов А. А.* Безопасность человека. М., 1998.
- Трапезников В. А.* Управление и научно-технический прогресс. М., 1983.  
Он же. Управление, информация, интеллект. VI., 1987.

## Глава 6

# ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ОТНОШЕНИЯ В СОЦИАЛЬНОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ

### 6.1. СУЩНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ОТНОШЕНИЙ И ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В СОЦИАЛЬНОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ

Организационные отношения, которыми пронизано все общество, его отдельные подсистемы, имеют два значения. Одно из них — отношения в процессе управления, когда цели уже поставлены, определены задачи и методы их решения, но предстоит расставить людей по рабочим местам, рационально определить их функции, права и полномочия, ответственность, обеспеченность ресурсами, осуществить контроль за принятыми решениями и т.п. Эта часть управленческих отношений составляет суть организационных отношений, которые сегодня приобретают все большее значение в повышении эффективности управленческого воздействия.

Второе значение организационных отношений — общество как совокупность социальных подсистем, каждая из которых имеет свою внутреннюю структуру, отличается ее определенной упорядоченностью, уровнем согласованности, субординации, а потому и относительной самостоятельностью.

Следовательно, каждая подсистема общества, социальный институт, пронизаны организационными отношениями, которые выступают важным регулирующим фактором активности, усиленной деятельности, которая поддается планированию, координации, коррекции, контролю. Организованность самого субъекта управления определяется внешними воздействиями и процессами самоорганизации.

### 6.2. МЕСТО И РОЛЬ СОЦИАЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ В СОЦИАЛЬНОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ

Различают две формы организации — формальную и неформальную.

**Формальная** основана на административных принципах определения рабочих мест, функциональных обязанностей, прав и полномочий. Такая организация обычно называется скалярной и

## Глава 6

выполняет функции ориентирования, нормирования и внешнего контроля, интеграции рабочих мест и работников для достижения институциональных целей.

Принципы таких организаций:

- общая институциональная цель деятельности;
- устойчивые нормативные связи между членами организации, установленные правила, порядок взаимодействий, сложившаяся организационная структура;
- взаимодействие с внешней средой;
- использование ресурсов для достижения целей.

Организационная структура характеризуется разделением труда, специализированными подразделениями, иерархией должностей и порядком использования ресурсов.

К числу ресурсов формальной организации относятся: труд, оборудование, денежные средства, земля, капитал и человеческий ресурс.

Возрастание роли организаций и организационных отношений в современном менеджменте определяется двумя факторами. Первый фактор появился под влиянием научно-технической революции, усложнения внутренней структуры формальной организации, ее иерархичности. Успехи в области науки и техники, социального прогресса в конце XX—начале XXI в. в большой мере обусловлены не только величиной и гениальностью отдельных личностей, но и мощью организаций, которые объединяют усилия многих, в том числе и талантов, концентрируют ресурсы на главных направлениях и добиваются выдающихся конечных результатов.

Всем известны такие суперорганизации, как «Главкосмос», «Ай-Би-Эм», «Дженерал моторс», «КБ Туполева» и др. Организации окружают человека на протяжении всей жизни и во многом определяют эффективность его деятельности и качество самой жизни.

Второй фактор организации связан с ростом роли и значения социального ресурса в системе организационных отношений, который становится главным.

Рубеж XX и XXI вв. остро поставил вопрос о включении социального ресурса в число важнейших регуляторов организационных отношений. Несомненно, гармонизация разных творческих сил людей, создание возможностей их проявления в большей мере — одна из важнейших проблем современности. Рациональное соче-

## Организационные отношения в социальном менеджменте

тание формальных и неформальных структур в организации — один из путей решения этой проблемы. Организация все в большей мере понимается не только как система функций, нормативов, но и как сфера межгруппового и межличностного взаимодействия.

Последняя организационная структура, которая называется **неформальной**, может при определенных условиях потеснить формальную. Начало пониманию неформальных организаций было положено под руководством Мейо в рамках Хотторнского эксперимента на одном из предприятий США, где впервые были выявлены возможности малой группы, резерв человеческого фактора, творческих возможностей человека, что во многом противоречило господствующей тогда классической теории Тейлора.

Сегодня ученые считают, что знание и понимание человека, возможностей его поведения в организации — важнейший элемент современной управленческой и организационной культуры, суть менеджеральной революции. Поэтому в науке разрабатываются технологии построения сильных социальных организаций с учетом их формальных и неформальных структур.

В состав организационной структуры органически входят:

- технологии выдвижения социальных целей организации, их постоянное инновирование;
- обучение менеджеров теории и практике поведения человека в организации, пониманию законов раскрытия творческого потенциала людей, самого менеджмента, культуры человеческого общения и т. п.

Возникает социальная отрасль знания, занимающаяся разработкой технологий не только обучения менеджеров, но и выдвижения в их ряды наиболее талантливых и одаренных людей. В разных странах для этого существуют различные системы: специальные средние и высшие школы менеджмента, частные и государственные лицеи, колледжи, которые формируют новый тип предпринимателя. Управление становится самостоятельной и самой трудной профессией, где особенно ценятся такие черты личности, как творческий склад ума, способность стратегически мыслить, объединять энергию многих, склонность к инновациям и т.п.

### **6.3. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ - ИННОВАЦИОННЫЙ МЕТОД СОЦИАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

Именно менеджеры изучают принципы и технологии проектирования и построения «успешных социальных организаций», которые способны обеспечить их функционирование и развитие в жесткой конкурентной среде.

К их числу относятся:

- а) технологии разработки стратегий организаций и долгосрочного ориентирования во внешней среде;
- б) выдвижение и реализация социальных целей.

Организационная стратегия направлена все в большей мере на то, чтобы сократить силовые административные воздействия и запретительные механизмы, и постепенно расширить зону использования внутренних сил самой организации (традиции, законы, ценности, мотивации труда и т.п.).

В каждой крупной организации становится нормой управления разработка приоритетной стратегии ее социального развития, утверждение социального проекта, исследование главных социальных ресурсов и разработка пакета социальных технологий, направленных на своевременное разрешение возникающих конфликтов, развитие персонала управления и постоянное инновирование целей организации. Для достижения этого организации используют как собственные научные подразделения, так и возможности различных научных центров, отдельных ученых, которые профессионально занимаются вопросами управленческого консультирования, оптимизации управленческой деятельности менеджеров-практиков.

## Организационные отношения в социальном менеджменте

### **Контрольные Вопросы**

- 1. В чем сущность организационных отношений? Какое место они занимают в системе социального управления?**
- 2. Что такое формальные и неформальные организации? Каковы их общие и особенные черты?**
- 3. Почему возрастает роль организационных отношений в современных условиях?**
- 4. Каковы основные принципы проектирования социальных организаций?**
- 5. Разработайте модель социальной организации.**
- 6. Найдите понятный Вам социокультурный образ, ассоциирующийся со структурой организации.**
- 7. Разработайте приоритетную стратегию социального развития модели выбранной организации.**
- 8. Покажите на примере взаимосвязь формальной и неформальной структур в организации.**
- 9. Почему управление не только наука, но и искусство?**

### Литература

- Атаманчук Г. В.* Управление — фактор развития (размышления об управленческой деятельности. М., 2002.
- Виноградов В. А.* Организации стратегического управления на предприятиях. М. 1996.
- Гевишиани Д. М.* Организация и управление. 2-е изд., доп. М., 1972.
- Иванов В. Н.* Социальные технологии в современном мире. М., 1996.
- Керженцев П. М.* Принципы организации. М, 1968.
- Макмиллиан Ч.* Японская промышленная система / Пер. с англ. М., 1988.
- Социальные технологии: Толковый словарь. М., 1995.
- Файоль А., Эмерсон Г., Тейлор Ф., Форд Г.* Управление — это наука и искусство / Пер. с англ. М., 1992.
- Франчук В. И.* Современные основы социального управления. М, 1997.
- Он же.* Основы построения организационных систем. М., 1997.

## Глава 7

# МОТИВАЦИЯ В СОЦИАЛЬНОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ

### 7.1. СУЩНОСТЬ МОТИВАЦИИ В СОЦИАЛЬНОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ

Для коренного изменения трудовых отношений, лучшей мотивации людей к трудовой деятельности российское общество осуществляет переход к рыночному хозяйству. Однако при проведении коренных перемен в экономической и социальной жизни оно оказалось совершенно не готово к этому. Общество совершает лихорадочный рывок к рынку. При этом игнорируются все необходимые для этого предпосылки и переходные меры. Преобразование отношений собственности и развитие рыночных отношений не является самоцелью, а служит средством реформирования общества, выхода его на прогрессивный путь развития. Однако трезвый анализ стартовых возможностей России на этом пути подменяется политическими амбициями ряда государственных деятелей. А реальные стартовые возможности России таковы: нет развитой системы свободных связей между людьми, нет навыков свободной самоорганизации хозяйственной жизни в городах, регионах, трудовых коллективах.

Специфика России — наличие на ее территории множества региональных рынков труда со своими экономическими и социокультурными особенностями. Россия уже познала отрицательные стороны рыночных отношений, но их положительные моменты для нее пока закрыты. Владение собственностью, многообразие субъектов рынка, интерес к эффективному хозяйствованию — главные достоинства рынка. Но именно эти достоинства сейчас и игнорируются, зато провоцируются негативные явления — индивидуализм, стяжательство, алчность, душевная черствость, что в корне противоречит национальному складу характера российского человека, склонного к соборности, коллективизму и взаимопомощи.

Диалектическая борьба двух тенденций — рыночной и вне-рыночной — в рамках достаточно развитых экономической и политической систем является важнейшим средством прогресса общества.



## Мотивация в социальном менеджменте

Совершенно очевидно, что реальную угрозу людям сегодня в России представляет не сама по себе частная собственность, которая в определенных пределах необходима для динамичного развития, а уродливые формы разгосударствления и приватизации национального богатства, что удаляет страну от цивилизованного рынка. Передача средств производства в коллективную собственность позволит обеспечить плавный механизм реформирования экономики, ее структурной перестройки, опираясь на уже имеющийся опыт (арендная организация производства, акционирование, корпоративные формы и т.п.). Кроме того, что очень важно для России, это может послужить серьезным препятствием для развития «теневого» капитала.

Эффективной работе предприятий в условиях перехода к рыночным отношениям мешает несовершенная система налогообложения. Нередко решения в этой сфере принимаются исходя не из общественной пользы выпускаемой продукции или оказываемых услуг, а из принадлежности производителя к тому или иному сектору экономики.

Развитие подлинной самостоятельности производственных коллективов требует соответствующего правового обеспечения. К сожалению, из-за несовершенства законодательства производственные коллективы государственных предприятий оказались в худшем положении по сравнению с предприятиями, базирующимися на других формах собственности.

В настоящее время среди еще значительной части трудящихся велика вера в возможность административными методами вывести общество из кризиса. Конечно, без порядка и дисциплины не обойтись, однако под дисциплиной часто подразумевается лишь жесткая иерархическая подчиненность: «примат» указаний над интересами. Между тем дисциплина, ответственность должны быть выгодными, подкреплены экономическим интересом, а не боязнью наказаний и немилости начальства.

Кроме того, следует иметь в виду, что предоставление предприятиям самостоятельности осуществляется в условиях отсутствия развитого рыночного механизма в экономике. Государство пока не осуществляет регулирование рынка с использованием различных экономических рычагов, что ведет к росту различных злоупотреблений, к распространению коррупции среди руководящих работников.

В большинстве своем ныне существующие трудовые коллек-

## Глава 7

тивы сложились и долгие годы работали в условиях планово-директивного хозяйства. Они не готовы быть собственниками и вести товарно-рыночную жизнь, настроены на то, чтобы получить менее трудоемкое задание, выбить побольше фондов «сверху», добиться снижения налогов, а не на то, чтобы вступить в жесткую конкуренцию, идти на риск, вкладывать доходы прежде всего в развитие производства, внедрять прогрессивные технические новшества, развивать предприимчивость.

Практика убедительно показывает, что эффективное функционирование трудовых коллективов возможно при переходе к передовым формам хозяйствования — аренде, кооперированию, акционированию и т.п. При этом нужны не формальный, а творческий подход к освоению этих форм хозяйствования, создание принципиально новых механизмов социальной мотивации к труду, использование современных методов работы с кадрами, что и является главной заботой социального менеджмента.

Стало очевидным, что естественная среда развития производства в условиях рынка невозможна без широких социальных мер, без использования творческих возможностей коллективов и составляющих его людей.

Однако невостребованность социальных ресурсов, исключение знаний, способностей, инициативы — всей интеллектуальной собственности из общественного производства — характерная черта современного типа реформирования российского общества.

Российское промышленное производство сокращается, не осуществляется его структурная перестройка. Усиливается его социальное и техническое отставание от развитых стран, разрушается не только его техническая, но и социальная база.

Предстоит возродить теорию и практику социального управления на предприятиях, научиться согласовывать разные интересы и обеспечить, наконец, положительную мотивацию людей к труду.

### **7.2. СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ МОТИВАЦИИ К ТРУДУ**

Путь к решению этой задачи — использование инновационных социальных технологий, широко распространенных на Западе. Например, основной смысл универсальной технологии «по результату» заключается в том, что она обеспечивает (с помощью совокупности методов, операций) условия для свободного раз-

## Мотивация в социальном менеджменте

вития умственных и физических сил, способностей через повышение уровня организации социальной системы и улучшение качества жизни<sup>1</sup>. Следует сказать, что в отечественной социологии так и остались не доведенными до внедрения следующие принципиальные основы этой теории:

- творческий потенциал работников, способный к саморазвитию;
- требования к руководителю — демократичность, гибкость, готовность к сотрудничеству, доверие к работнику и т.п.;
- нацеленность каждого на конечный результат;
- применение творческих способностей в процессе свободы выбора.

Распространение этой технологии в цивилизованных странах не благотворительность общества, не дань моде, а ответ на неумолимое требование одной из основных закономерностей сегодняшнего общественного развития — возвышения роли его социальной составляющей, ее влияния на труд, технические и организационные структуры общества. Отставание в этой области сегодня диктует и отставание в экономической, научно-технической, военной и других областях, что довольно быстро фиксирует мировой рынок. Например, США вынуждены принимать срочные меры в области повышения функциональной грамотности под давлением своего конкурента Японии, которая в последние годы достигла больших успехов в этой сфере.

Отставание России в отслеживании этой закономерности и в адекватной реакции на ее требования огромно, что породило ее слабую конкурентоспособность на мировом рынке, ее зависимость от передовых технических и информационных технологий. Все большую опасность для России представляет технологическая эксплуатация, осуществляемая странами-лидерами.

Сегодня выход для России — это прежде всего стремительное продвижение вперед на основе передачи части собственности производственным коллективам, региональным ассоциациям, которые должны сами определить модель хозяйствования, стать совладельцами собственности, что позволит им, наконец, стать подлинными хозяевами результатов своего труда, а следовательно, породит такую систему положительной мотивации к жизни, которая обеспечит не только высокую производительность труда и

<sup>1</sup> См.: *Сантапайнен Т., Воутимейнен Э. и др.* Управление по результатам. М., 1988.

## Глава 7

его отличное качество, но и во многом определит будущие прогрессивные формы социальной организации общества, эффективные структуры его саморегулирования, самоуправления, гражданский облик свободных личностей, ответственных за свою судьбу.

Новая технология «прорыва» для России подготовлена как мировым, так и отечественным опытом. Обычно разрабатываются технологии инновирования среды, направленные на развитие творческих способностей, раскрепощенное видение новых горизонтов решения проблемы, открытие новых возможностей.

В числе основных принципов технологии «прорыва» — самостоятельность трудовых коллективов, которые должны стать хозяевами средств производства. Юридически должна быть оформлена и самостоятельность трудовых коллективов как самоуправляющихся ассоциаций. Это два взаимосвязанных принципа. По существу экономическая реформа в бывшем СССР была сорвана потому, что командно-административная власть не захотела передать распоряжение собственностью органам самоуправления коллектива. Поэтому вместо реального хозрасчета предприятия получили его суррогаты — две модели хозрасчета, а самоуправление в коллективах было поставлено в полную зависимость от воли и желания администрации предприятий, которая перехватила там власть. Ведомства и тогда грубо нарушали права трудовых коллективов, предоставленные им по закону о государственном предприятии (объединении), а сегодня полностью игнорируют их волю.

Разрешение этого противоречия, как показывает мировой опыт, лежит на пути приведения формы собственности в соответствие с самоуправленческой, коллективной формой реализации отношений собственности. Это требует постепенной трансформации части государственной собственности в корпоративную.

Неординарная комплексная оценка сегодняшней проблемной ситуации в соответствии с требованиями концепции «прорыва» позволяет сказать, что нормальной трансформации государственной собственности в коллективную не происходило ни в рамках прерванной экономической реформы, ограниченных форм хозрасчета, акционирования, аренды, ни в рамках осуществляемых сегодня уродливых форм приватизации. Производитель как был исключен из процесса распоряжения собственностью и результатами труда, так и остается таковым. Более того, степень его отчуждения от результатов труда все более возрастает. Это тупиковый путь экономического и социального развития.

## Мотивация в социальном менеджменте

Конечно, это не означает, что единственной формой собственности должна стать корпоративная. Простор для развития должна получить та форма собственности, которая дает больший простор для положительной мотивации людей к труду.

Хорошо зарекомендовала себя арендная форма организации труда в сельском хозяйстве, где сельский трудовой коллектив арендует землю, средства производства у государства. Последнее делегирует права собственности арендатору, который самостоятельно и полностью владеет, пользуется и распоряжается арендным имуществом и несет за него экономическую ответственность. Коллективы, имевшие опыт реальных арендных отношений, как показывает опыт, лучше других идут на разгосударствление, на выкуп необходимых средств производства. Начальной стадией арендной формы в свою очередь является внутривладельческая аренда, которая получила широкое распространение во многих хозяйствах страны. Формы реконструкции или реформирования колхозов и совхозов могут быть разные, но суть дела — одна: сделать сельских тружеников реальными хозяевами земли, результатов своего труда; превратить совхозы и колхозы в союзы, кооперативы, ассоциации или сообщества свободных, самостоятельных земледельцев.

Производственное самоуправление органически встраивается в систему местного самоуправления, экономической основой которого является корпоративная собственность, местное хозяйство, где население района, города, поселка самостоятельно решает вопрос социально-экономического развития территории, землепользования. По существу идет формирование территориальной корпоративной собственности — материально-технической базы местного самоуправления. Именно на этой основе возникает нормальная местная финансовая структура (акционерные коммерческие банки, страховые и инвестиционные компании, негосударственные фонды и др.), которые не будут выкачивать деньги с территорий и служить источником их обнищания, а поставят финансовые ресурсы населения, муниципалитета на развитие местного производства конкурентоспособных товаров и услуг, будут способствовать развитию торговых предприятий, разработке и осуществлению крупных социальных проектов и программ<sup>1</sup>.

Все эти экономические меры позволят создать многочислен-

<sup>1</sup> См.: Мельников В. Муниципальный менеджмент. Участие населения в финансировании социально-экономических программ развития своего города (района) // Коммерческий вестник. 1995. № 3.

## Глава 7

ный средний слой в обществе — работников, собственников, предпринимателей, высоко мотивированных к труду, обладающих высокой покупательной и производительной способностью, что и обеспечивает развитие внутреннего рынка.

Рациональное использование трудовых и природных ресурсов через интеграцию всех трудовых коллективов-собственников, территориальных ассоциаций позволит осуществить переворот в социальной сфере: превратить ее из области напряжения в поле положительной мотивации к производительному и качественному труду, что дает возможность получить средства на осуществление крупных программ в области социальной защиты населения, улучшить медицинское обеспечение населения как на платной, так и бесплатной основе, укрепить городское и коммунальное хозяйство, решить вопросы оздоровления экологической среды проживания граждан, в целом поднять безопасность и качество жизни людей.

Наличие источников дохода, накопление финансовых средств в трудовых коллективах, территориальных ассоциациях позволят поддержать региональную науку, культуру и образование, что будет способствовать обновлению всей духовно-культурной среды в регионах, накоплению и более полной реализации их интеллектуальных потенциалов.

Такое положение дел будет объективно способствовать изменению не только философии Центра по отношению к регионам, но и стиля управления, когда он сможет укреплять свой авторитет на местах, только постоянно сокращая методы административно-командного воздействия, директивно-властного выкачивания ресурсов. Это будет сопутствовать демонополизации центрального управления, делегированию необходимых ресурсов и функций управлению на местах, наращиванию экономических и интеллектуальных (информационно-аналитических и концептуальных) методов взаимодействия с территориями<sup>1</sup>.

В политической жизни общества это будет означать, что развитие механизмов демократического регулирования общественной жизни пойдет «снизу» — от периферии, бывших окраин, которые станут субъектами политических преобразований, сами получат реальную власть. Можно с уверенностью сказать, что возрождение

<sup>1</sup> См.: *Иванов В. Н., Мальцев В. А., Патрушев В. И.* Ресурсы региона: инновационные технологии реализации (Концептуально-технологическое обоснование проекта). М.; Н. Новгород, 1995.

## Мотивация в социальном менеджменте

российской государственности, без прочной социально-экономической и духовно-культурной опоры на местах невозможно. Потребуется совершенствование всей системы властных отношений от каждого населенного пункта до Центра, коренного изменения как функций управления, так и его органов. Краевые, областные органы управления должны создаваться при контроле и поддержке «низов», прежде всего местного самоуправления.

В принципе административно-управленческий аппарат края, области должен как бы наниматься для осуществления делегированных ему функций от районных, городских собраний представителей, глав местных администраций. Последние в свою очередь должны отчитываться и быть подконтрольны трудовым ассоциациям, находящимся на данной территории.

Построение властных отношений «снизу» опрокидывает привычную пирамиду властных отношений, которые всегда формировались в бюрократических коридорах ее верхних этажей. Власть на всех уровнях как бы наполняется отношениями реальной ответственности перед гражданами, ради которых она существует, постепенно переходит от политических и идеологических методов воздействия к экономическим, хозяйственным, финансовым. Опыт муниципального менеджмента на Западе свидетельствует, что аппарат управления трудовых территориальных ассоциаций нередко создается из числа специалистов управления — менеджеров на условиях договора и на определенный срок в соответствии с целями организации. Смена целей, стратегии развития означает безболезненную смену управленческой команды, которая не держится «мертвой хваткой» за свои места: ей всегда обеспечена работа в соответствии с профессиональными возможностями и имеющимся опытом управления по тому или иному профилю, который не нужен в одном месте, но необходим в другом. Как видно, вырисовывается механизм цивилизованного построения властных отношений, создания профессиональных и мотивированных к управленческому труду государственных служб на разных уровнях, что позволяет осуществлять «профилактические меры» в борьбе с такими пороками государственного управления, как бюрократизм, взяточничество, коррупция, некомпетентность, политиканство и нечистоплотная борьба за власть.

Итак, технологии инновирования среды предполагают наличие, во-первых, *объективных* предпосылок ее изменения — совершенствования отношений собственности, структурных измене-

ний в экономике, распределении власти; во-вторых, *субъективных* факторов — желания изменить ситуацию, избавиться от стереотипов мышления, сформулировать инновационные цели развития и искать современные методы их достижения, что является заботой социальных менеджеров.

Совершенно очевидно, что они находятся в диалектической связи, работают в одновременном режиме. Но их временная связь отличается относительной самостоятельностью. В опережающем режиме могут разрабатываться инновационные технологии, направленные, например, на подготовку нового типа управления, развитие творческих способностей, формирование положительной мотивации к изменениям. Но если долгое время не наступают сами изменения среды, то прогрессивные идеи повисают в воздухе, остаются невостребованными.

Оценивая проблемную ситуацию в этой области, следует сказать, что состояние невостребованности новых идей, коллективного разума, инновационных проектов в практике управления очень велико. В России в этом отношении положение катастрофическое. Незащищенность науки, интеллектуальной собственности не позволяет политическому руководству выверять политический курс, вовремя корректировать текущую политику, обновлять механизм ее реализации. Это порождает политиканство и безответственность в принятии политических решений, формирует рутинную среду управления, политиков, лидеров управления, лишенных профессионализма и гражданской позиции. Все это слишком дорого обходится обществу, которое по существу лишено научного управления и прокладывает себе путь через катаклизмы, кровавые конфликты.

Все цивилизованные страны имеют долгосрочные программы образования, здравоохранения, социального обеспечения. Это мощные программы, охватывающие практически все сферы экономики. Например, в США социальные расходы составляют около триллиона долларов в год. Общее число долгосрочных государственных программ в США перевалило за тысячу. Их выполнение привело к значительным улучшениям в социальной области. В Японии в 1979 г. был принят семилетний план экономического и социального развития. Он был направлен на построение «общества благосостояния японского типа».

Планирование в индустриальных странах осуществляется по многим важнейшим направлениям экономики и социальной



## **Мотивация в социальном менеджменте**

жизни, как на микро-, так и на макроуровне. Например, только в рамках ЕЭС, объединяющего 12 стран Западной Европы, действует 600 специальных проектов, направленных на экономию энергии. В этих и других экономически развитых странах (США, Япония) осуществляется государственная политика ресурсосбережения. В зависимости от ситуации правительство отдает приоритет либо законодательно-правовым, либо административным мерам, способствующим экономии ресурсов.

В нашем обществе дискредитировано не само по себе государственное планирование, а его абсурдные формы централизации, бюрократические механизмы реализации. Происходила подмена хозяйственного механизма административным регулированием. Центральные органы управления хозяйством явно неэффективно планировали использование централизованных капитальных вложений, материально-технических, валютных и природных ресурсов.

Сегодня существует два уровня оценки проблемной ситуации — учеными, специалистами-практиками и непрофессионалами-чиновниками. Оценки эти нередко диаметрально противоположны, сближения между ними пока не происходит. А это одна из причин кризисного состояния управления.

### **7.3. МОТИВАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ДОВЕРИЯ К ВЛАСТИ**

Одно из средств разрешения сложившихся противоречий в России, выхода из кризиса и накопления новых источников развития, прежде всего научного потенциала общества, — использование принципа «социального участия», который сегодня широко используется за рубежом. Суть его состоит в укреплении государства на принципиально новой основе — делегировании его функций органам местного управления и децентрализации власти; самоуправлении; формировании разных видов собственности, в приоритетном порядке коллективной, корпоративной и муниципальной.

Делегирование реальной власти территориальным ассоциациям, трудовым коллективам с предоставлением материально-финансовых рычагов саморазвития — универсальная технология реформирования самой власти, наполнения ее демократическим и интеллектуальным содержанием. Только при этом условии могут быть созданы современные мотиваторы развития территорий, трудовых ассоциаций, появится востребованность с их стороны

## Глава 7

крупных проектов комплексного развития регионов, городов, возрождения местного хозяйства, муниципальной собственности и собственности трудовых объединений. Управленческие инновации, современные технологии управления и развития территорий и трудовых коллективов будут восприняты ими и внедрены в жизнь только при наличии реальных перемен в их хозяйственной и социальной жизни, появлении действенных рычагов самоуправления. При этом условии может происходить превращение регионов и трудовых коллективов в активные субъекты деятельности. Последние постепенно будут накапливать ресурсы интеллектуальной собственности, региональной науки. Расширение этой тенденции не только не грозит ослаблением российской государственности, наоборот, позволит изменить механизм осуществления федеральной власти: освободит ее от административно-командных, чисто директивных рычагов и приблизит к информационно-аналитическим, концептуальным, программно-целевым и экономическим методам взаимодействия с территориями.

Как только заработает механизм реформирования самой власти и собственности на цивилизованных началах, произойдет оживление экономики на основе не только ее структурной перестройки, но и коллективной, корпоративной и иной мотивации к труду многих субъектов рынка, возрождения их реального права распоряжаться результатами своего труда. Неизбежным станет восстановление власти интеллекта, защита интеллектуальной собственности и ее неотъемлемой части — эффективной управленческой деятельности на всех уровнях властных отношений.

### *Контрольные вопросы*

1. Охарактеризуйте состояние современной мотивации к труду в России. Каковы тенденции в этом отношении в мире?
2. Назовите инновационные составляющие технологии мотивации к труду? Почему они слабо используются?
3. Как изменить мотиваторы повышения доверия населения к органам власти?
4. Что мешает привести в движение современные источники прогрессивного развития общества, его новые мотивационные возможности?
5. Предложите систему стимулирования активности студента в вузе, работника на предприятии.

### Литература

- Атаманчук Г. В.* Управление: социальная ценность и эффективность. М., 1995.
- Афанасьев В. Г.* Человек в управлении обществом. М., 1977.
- Кузнецов О. Л., Кузнецов П. Г., Большаков Б. Е.* Система «Природа—Общество—Человек»: устойчивое развитие. М.—Дубна, 2000.
- Маслова Н. В.* Ноосферное образование. М., 1939.
- Шепель В. М.* Управленческая этика. М., 1989.
- Вудкок М., Франкл Д.* Раскрепощенный менеджмент / Пер. с англ. М., 1984.
- Папосюн А. Ю.* Управленческое общение. М., 1990.
- Паркинсон С.* Законы Паркинсона / Пер. с англ. М., 1989.
- Печем А.* Человеческие качества / Пер. с англ. М., 1985.
- Попперк.* Открытое общество и его враги / Пер. с англ. Т. 1, 2. М., 1992.
- Франкл В.* Человек в поисках смысла. М., 1990.
- Хакен Г.* Синергетика / Пер. с англ. М., 1990.
- Якокка Л.* Карьера менеджера / Пер. с англ. М., 1991.

## Глава 8

# УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КУЛЬТУРА В СОЦИАЛЬНОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ

### 8.1. СОВРЕМЕННАЯ УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КУЛЬТУРА: СУЩНОСТЬ, СТРУКТУРНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ

Современное социальное управление еще далеко от рациональности. Оно во многом носит «вчерашний» характер и не отвечает требованиям времени. Назрела острейшая потребность в его инновировании, в коренных изменениях, которые позволят преодолеть главную причину всеобщего кризиса управления — усугубляющееся противоречие между субъектом и объектом управления. Важнейшим условием решения этих проблем является возрастание роли культурного фактора. Его роль в решении современных проблем управления обществом возрастает и будет возрастать. Это объясняется рядом обстоятельств.

Во-первых, социальные регуляторы общественной жизни в связи с требованиями информационной революции приобретают все большую значимость.

Во-вторых, они становятся все в большей мере системообразующими в совокупности всех взаимодействующих сил в обществе и проникают в деятельность каждого элемента общества, расширяя тем самым зону своего воздействия.

В-третьих, доля интеллектуальной собственности в общей совокупности общественного продукта непрерывно возрастает, достигая в развитых странах до 50% его общего объема, что повышает значимость и ответственность общества за рациональное использование его главного ресурса — интеллектуального, частью которого и является управленческий ресурс.

Между тем общество, в особенности в России, стоит сегодня перед острейшей проблемой, нарастающим противоречием: происходит накопление интеллектуального потенциала, увеличиваются возможности его использования в управленческой деятельности, однако уровень управления падает. Россия — только частный случай. Мир переживает системный кризис управления, который угрожает планете непредсказуемыми катастрофами, даже уничтожением всего живого.

## Управленческая культура в социальном менеджменте

Главная проблема культуры — воспроизводство самого человека, его знаний, навыков, материальных и духовных ценностей.

Очевидно, что это возможно только в системе определенных общественных отношений через различные виды деятельности, прежде всего творческой.

Принимая во внимание все вышесказанное, можно выделить **элементы управленческой культуры** как органичной части общей культуры общества:

- управленческие знания (теория управления, менеджмента), соответствующие сознание, чувства, настроения;
- общественные отношения, прежде всего управленческие, организационные, которые материализуют знания, нормы, образцы в своем содержании и в процессе социализации личности передают ей нормы и ценности общества, в том числе управленческие, делая их устойчивым элементом культуры человека;
- управленческая деятельность, носящая творческий характер, которая позволяет переводить знания, ценности общества в процессе социализации в устойчивые черты личности, творить как саму личность, так и ее культуру, нормы ее поведения, мотивы к инновационно-управленческой деятельности.

**Механизм формирования управленческой культуры** может быть представлен следующим образом:

- формирование знаний, управленческих концепций, проектов программ и т.д.;
- развитие управленческих отношений;
- мотивация творческой деятельности в сфере управления;
- утверждение уважения в обществе к общественным институтам, государству, законам, морали, праву;
- разработка и внедрение управленческих технологий, которые оптимизируют сам процесс управления и объединяют в одно целое управленческие знания, отношения и творческую деятельность, работу общественных институтов.

Подчеркнем, что в управленческой культуре особое значение имеют рациональное начало, знания, современные концепции, наукоемкие технологии. Совершенно очевидно, что особое управленческое действие начинается с познания сути происходящих процессов, выдвижения новых идей, установок, что характеризует прежде всего **содержание управления**, уровень управлен-

## Глава 8

ческого мышления. Без умения выдвинуть инновационные цели и задачи управления, а затем найти адекватные методы их решения не может быть эффективного управления.

### 8.2. СОДЕРЖАНИЕ СОВРЕМЕННОЙ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ

Мир в XXI в. стоит перед новыми проблемами глобального характера, но пока не произошло осмысления их остроты, методы решения остаются прежними, во многом характерными для прошлых столетий. Корень этого противоречия — в отсталости культуры, в том числе управленческой, которая является органической частью общей культуры человечества. Мир уже вступил в период разнообразия новых национальных культур. Множественность культур — это не основание для усиления конфронтации, а условие для толерантности — взаимной терпимости, взаимопонимания людей. Образцы «традиционных» и «сильных» культур, которые уже во многом исчерпали себя, нередко силовыми методами навязываются миру, отдельным регионам, что усиливает состояние социальной напряженности на планете. В целях выживания человечества миру еще предстоит совершить ряд прогрессивных изменений в организации трудовой деятельности, производственных отношений, в утверждении принципов гражданского общества, самоуправления и т.д. Но эта модернизация цивилизации сегодня невозможна только в условиях ускоренной смены образцов культуры, знаний, ценностей, способов освоения действительности. Пока в самой культуре очень много рутинных элементов, устаревших стереотипов, мертвых традиций и т.п. Процесс модернизации общества необходим, но культурное обновление должно предшествовать ему и во многом обеспечивать его, определять темпы и сроки. Только изменяя «параметры» культуры общества, его отдельных регионов, трудовых ассоциаций, личности, можно вывести общество на новую качественную ступень развития. Но тут нас ждет новое противоречие, связанное с явлением «культурошока», когда человек страдает от столкновения с «чужой» культурой, поменяв культурную среду, или в результате наложения новой культуры на старую. В таких условиях может возникнуть «культурошок» — полная дезорганизация человека в жизненном пространстве, скажем, при появлении многообразия форм собственности, становлении рыночных отношений, изменении форм контроля и т.д.

## Управленческая культура в социальном менеджменте

Есть ли выход из этого противоречия и какова технология его разрешения?

С одной стороны, культура изменяется быстрее, чем весь общественный строй, общественные отношения. Этому способствуют приоритетные вложения в культуру, науку, образование, в интеллектуальную собственность.

С другой стороны, человека нельзя резко ставить в иную культурную среду, ибо это есть нарушение гуманистических и этических норм, признанных международным правом и имеющим цель защищать человека как высшую ценность. В разрешении этого конфликта тоже необходимо достижение согласия, толерантности, что возможно не на основе голого отрицания прошлых образцов, их подавления, а на базе встраивания новых в старые, использования прошлых культурных традиций с учетом новых требований, новых ценностей. Нарушение этого принципа не только не способствует реформированию общества, но, наоборот, порождает мощные механизмы сопротивления в сознании, которое является и самым инновационным, и самым консервативным элементом общественной жизни. В ситуации шока в сознании начинают работать собственные консервативные механизмы:

- удерживание прошлого любой ценой, потому что «все лучшее уже было»;
- перенос опоры не на инновации, а только на «вечные» ценности (нравственные, национальные, религиозные);
- «наркотизация» духовного мира средствами «массовой культуры», мистики т.п.

Возникает один из коренных вопросов современности: как обеспечить доступ «замкнутым», «тоталитарным» культурам к открытому диалогу с другими культурами мира, как добиться их взаимообогащения на основе толерантности и обеспечить формирование новой открытой культуры XXI в., в том числе и управленческой?

Интегральная культура строится не на основе подавления, навязывания образцов, а на основе согласия и отбора всего лучшего. Она должна объединить, облагородить три типа управленческих культур:

- 1) административно-командную;
- 2) информационно-аналитическую;
- 3) социально ориентированную.

Первая свойственна тоталитарным режимам, основана на же-

ских бюрократических регламентациях, огромном аппарате чиновников, мотивации страха, ответственности и господстве административного права и государственных структур; наблюдается превалирование силовых методов, где во многом исключаются механизмы саморегулирования в гражданском обществе, альтернативность решений, инакомыслие и т.д.

Второй тип основан на господстве информационных технологий, компьютерных систем при выборе и принятии управленческих решений, в которых преобладает технократический элемент над гуманитарным, гуманистическим.

Третья — социально ориентированная культура управления, ограничивающая действие рыночных отношений и включающая частично «социальный фактор» в механизм регулирования, способствующая раскрытию творческого потенциала человека. Она характеризуется не только правовым, административно-командным, информационно-аналитическим типом регулирования, но и включением социальной мотивации в виде высокой социальной защиты своих граждан, мотивации их труда и всей жизнедеятельности.

Последняя ближе всего к интегральной управленческой культуре будущего, в основе которой, несомненно, будет лежать опора на человеческие и природные ресурсы, принципы гуманизма и защиты природы и человека как высших ценностей. Принцип «Жить — значит потреблять, разрушать природу, загрязнять Землю», ошибочно принятый за системообразующий, исчерпал себя. Нужна новая парадигма культуры и управления: «Жить — значит прежде всего воспроизводить жизнь, участвовать в ее саморегулировании, в ее самопознании, саморазвитии», что значительно сложнее, но другого сегодня не дано<sup>1</sup>.

Можно ли сегодня говорить об общих контурах, чертах управленческой модели будущего, способной ответить на вызовы XXI в.? На этот вопрос можно ответить утвердительно потому, что совокупный опыт многих культур позволяет это сделать.

Известно, например, что в Японии управленческая культура — это сплав классической концепции европейского управления и японского традиционализма. Японцы внимательно изучили все известные концепции управления и построили свою собственную. Как страна созерцательности, тесной связи человека с природой, страна храмов и садов сумела усвоить, во многом перера-

<sup>1</sup> См.: *Шшин К. И.* Путь в будущее Экософы, экософия и живая логика будущего. Экософский словарь. М., 1995.



## Управленческая культура в социальном менеджменте

ботать техническую и гуманитарную культуру Запада, добиться вершин технического прогресса, стать мировой экономической суперзвездой, сохранив свою самобытность?

Отвечая на этот вопрос, прежде всего следует подчеркнуть, что в Японии была создана современная система управления и формируется соответствующая культура управления, в которой просматриваются тенденции будущей мировой культуры. Уникальность этой системы состоит прежде всего в ориентированности управления на отдаленные цели. Каждая фирма не довольствуется временными успехами, а смотрит в перспективу, солидно укрепляется на рынках. «Забудь о сегодняшнем дне, а думай о завтрашнем» — эта установка стратегии и массового сознания в корне противоположна западному менталитету: «Будет день — будет и пища».

В целом под стратегией в Японии понимают «готовность к событиям». Основными характеристиками стратегии управления японской фирмы являются:

- ориентация на изменения;
- ориентация на среду и место в среде;
- отсутствие детерминированного курса поведения;
- учет и использование всех возможностей для выживания в меняющемся мире не в конкретный момент, а в длительной перспективе;
- выделение в качестве основного ресурса выживания техники и технологии.

Интересно отметить, что сами японцы — люди конкретного мышления, однако требования концептуальной революции в Японии были эффективно освоены и получили приоритет. Обычно управление включает в себя четыре основные функции: планирование, организацию, мотивацию и контроль. Японцы нашли и освоили свое ключевое звено — управление персоналом. Там разработаны уникальные методики подбора, расстановки и обучения персонала управления<sup>1</sup>. Известный американский специалист в области управления Уильям Оучи японскую систему управления характеризует как совокупность духовных и культурных ценностей, сложившихся естественным путем и логически вытекающих из своеобразия японской нации, как комплекс взаимосвязанных элементов, основой которого служат доверие, тонкое понимание людей, отношения, подобные родственным.

<sup>1</sup> Японский менеджмент: Конспект лекций по теории управления. М., 1971.

## Глава 8

С этим нельзя не согласиться: в центре японского управления действительно стоит человеческий фактор. Технические технологии в японском производстве сопровождаются самыми современными, наукоемкими социальными технологиями мотивации человека к труду и эффективной организации внутрифирменного поведения. Японцы в этой области давно перестали быть учениками и сегодня стали примером для всего мира. Японская фирма создает для работника специфическую атмосферу согласия, толерантности, защищенности, что стимулирует человека к эффективному труду. Здесь созданы уникальные методики истинно человеческих отношений на производстве, которые органично сочетаются с традиционной японской культурой корпоративности, что и составляет основное отличие японского менеджмента, например, от американского, где основное внимание уделяется техническому аспекту организации производства. Наконец, японцы обращаются к конституции принца Сетоку: «Гармония превыше всего, и всякого поощрения и похвалы достойно пресечение несправедливого поведения»<sup>1</sup>.

К основным чертам японской модели управления и соответствующей ей управленческой культуры относятся:

- долгосрочная стратегия;
- постепенность в формировании инновационной управленческой культуры с сохранением своей самобытности и «встраиванием» старых элементов в новое содержание;
- быстрое освоение самых передовых образцов мировой технической культуры, в том числе информационных, обучающих, социальных технологий и их успешное использование в собственной культурной среде;
- выделение в качестве приоритетных ресурсов модернизации и развития человеческого фактора и работы с персоналом управления;
- сохранение, поддержание и приумножение нравственных норм культуры, без которых нельзя сделать ни шага в управлении, особенно в период модернизации общества (его реформирования).

Хорошо известно, что нравственность, мораль, наряду с правом, — основные регуляторы общественной жизни, без использования которых нельзя реформировать ни одно общество.

Не есть ли в этом смысле опыт Японии прообраз управленческой культуры XXI в.?

<sup>1</sup> Цит. по: Японский менеджмент. С. 25.

## Управленческая культура в социальном менеджменте

Традиционно считается, что для формирования культуры управления достаточно экономических знаний и немного правовых. Нередко забывается, что такое понимание менеджмента было исчерпано уже в 1930-е гг., в период «великой депрессии», или системного кризиса, который охватил тогда западный мир. Именно тогда президент США Рузвельт пророчески заметил в одной из своих приветственных речей, обращенной к губернаторам штатов: «Сохранение наших национальных богатств является только частностью по отношению к более общему вопросу производительности национального труда»<sup>1</sup>.

Что же включалось в понимание «производительность национального труда»? Прежде всего «человеческий ресурс», формирующийся тогда взгляд на управление как на вид человеческой деятельности, где поиск лучших, более компетентных людей для выполнения функций — от президентов крупных компаний и до домашней прислуги включительно — никогда не был более настоящим, чем в то время, и спрос на знающих, хорошо обученных людей никогда не превосходил в большей мере ограниченности предложения<sup>2</sup>.

Именно в 1930-е гг. в понятие «хорошее обучение» прочно вошло усвоение разных отраслей знаний: от социологии, политики, морали, истории, психологии, теории сложных систем до информатики, логики, математики, технологии прогнозирования и т.д. С тех пор культура управления понимается как многознание, использование данных многих наук, их самых передовых достижений и перевод интегральных данных на язык выработки и принятия управленческих решений. Поэтому в сферу управления, во-первых, пришли представители разных отраслей знания; во-вторых, стало осуществляться непрерывное обновление накопленных знаний, постоянное переобучение персонала управления.

Приоритетным в обучении и постоянном пополнении знаний управляющих становится не экономика, не право, не технические технологии, а поведение человека в организации, в обществе, законы раскрытия творческого потенциала как менеджера, так и каждого работника, культура человеческого общения. Словом, знание и понимание человека, форм его поведения в социальной организации — важнейший элемент управленческой куль-

<sup>1</sup> Цит. по: Уинслоу Т. Ф. Принципы научного менеджмента. М., 1991. С. 7.

<sup>2</sup> См.: Вудкок Д. Ф. Раскрепощенный менеджер. М., 1991; Мескон М. Х., Дедоури М. А. Ф. Основы менеджмента. М., 1992.

туры и суть управленческой революции, которую переживает мир, что несомненно, составит основу новой культуры XXI в.

Многие иностранцы, посещающие японские фирмы, удивляются, как японцы, используя ту же технологию, те же оборудование и сырье, что применяются в Европе и США, добиваются более высокого качества продукции. Японцы считают, что качество продукции дают не станки, а люди, но это не находит понимания у иностранцев.

Руководители японских фирм обнаружили секрет овладения энергией людей и использования их потенциалов с большей эффективностью, чем кто бы то ни было. Эти секреты реализуют хорошо обученные и талантливые организаторы-управляющие. В высокоразвитых странах их готовят специальные средние и высшие учебные заведения, государственные и частные школы, лицей и колледжи.

Эта профессия требует настолько большой самоотдачи, что состояние стресса как результат чрезмерных умственных перегрузок немцы в обиходе шутливо называют «болезнью менеджера».

Каждая страна располагает ограниченным числом управляющих, считается, что это «золотой фонд нации». В числе типичных социально-психологических черт личности этой профессии исследователями называются инициативность, высокая работоспособность и т.п. Но главные среди них — творческий склад ума, стратегическое мышление, умение аккумулировать энергию многих, склонность к инновациям. Эти черты среди всех традиционных ценностей выделяют фигуру преобразующего лидера, супер-таланта организации дела, способного создавать новые организационные структуры, решать неординарные задачи.

Лидер отличается прежде всего тем, что не только сохраняет существующий порядок в организации, осуществляет контроль, полагается на систему и т.п., но и осуществляет инновации, развивает существующий порядок, завоевывает доверие людей.

По вопросам типологии лидерства на Западе имеется большая литература. Это понятно: обнаружилась острая нужда в руководителях нового типа, способных к инновациям, жесткой борьбе на рынке.

Постепенно преодолевается господствовавшее ранее представление, что «капитаны промышленности рождаются, а не делаются»; стоит только добыть «настоящего» человека, а методы деятельности сами приложатся. Приходит понимание, что даже вы-

## **Управленческая культура в социальном менеджменте**

дающийся человек, лидер не может конкурировать с несколькими традиционными менеджерами, обыкновенными людьми, которые действуют на основе принципов организационной культуры, начинающей занимать важное место в управленческой культуре в целом.

### **8.3. ОБЩИЕ ПРИНЦИПЫ ФОРМИРОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ**

**Организационная культура** — система формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения работников в данной организации, отличающаяся стилем руководства, показателями удовлетворенности работой, уровнем взаимного сотрудничества, идентификации работников с организацией и целями ее развития.

Каждый управляющий входит в такую организацию или их совокупность и должен хорошо освоить принципы их функционирования и развития, иначе никакие природные данные и высокие личностные качества управляющему не помогут.

Организация рассматривается как открытая система: ее успех связывается прежде всего с тем, насколько удачно она приспосабливается к внешнему окружению, умеет вовремя распознать угрозу, устойчива к «ударам судьбы», не упускает возможности, возникающие в собственной среде, извлекает максимум выгод из имеющихся возможностей.

Построение системы управления есть прежде всего ответ на разные воздействия со стороны внешней и внутренней среды.

Характером организации определяется и стиль управления. Например, если среда и технологии стабильны, цели определены, люди по своему складу технократы, исполнители, а не творцы, то для такой организации вполне подходит традиционный стиль управления, а инновационный не нужен или будет отвергнут.

По мере усложнения внешней и внутренней среды, технологий, появления разнообразия целей или их изменения меняется и стиль управления.

В современных условиях, когда динамика перемен нередко ставит организацию в кризисную ситуацию, могут оказаться полезными выводы специалистов о необходимости отказаться от догм в отношении к кризисам. Преодолеть кризис, выйти из него с наименьшими потерями можно, только будучи к нему готовым,

имея твердый план действий. Система управления должна предусматривать: анализ готовности предприятия (организации, региона) к действиям в различных кризисных ситуациях; выявление областей действия организаций, наименее устойчивых в условиях кризиса; создание постоянной группы управления кризисом; назначение ответственных за планирование действий в условиях любых реально возможных кризисных ситуаций; обучение персонала действиям в условиях кризиса и регулярную проверку его готовности к действиям; моделирование кризисных ситуаций; создание постоянного центра управления кризисом. Главным условием готовности организации к кризису является назначение постоянного лица, ответственного за руководство действиями организации в кризисных ситуациях.

Кризис может быть обращен на пользу организации, если использовать его для проведения тех мероприятий по перестройке системы управления ею, которые давно назрели, но по каким-либо причинам тормозятся и постоянно откладываются.

Важно знать наиболее часто возникающие кризисные ситуации, чтобы своевременно предупреждать или правильно реагировать на них. Они могут быть:

- обусловленными применением технологии, не отвечающей требованиям рынка;
- вызванными недостаточной концентрацией производства и распыленностью людских ресурсов;
- вызванными быстрым производственным ростом и отставанием ряда систем управления;
- стратегическими;
- кадровыми;
- связанными с реализацией принципа делегирования своих полномочий (по мнению специалистов, на первом этапе руководитель предприятия должен принимать активное участие в решении всех управленческих вопросов, однако в определенный момент, не слишком рано, но и не слишком поздно, он должен передать часть своих прав другим менеджерам);
- административными, вызванными слишком большими расходами на реорганизацию, доминированием внутренних проблем над внешними, потерей первоначальной динамики и мотивации, неудачным воплощением целей отдельных организаций в единую стратегию.

## Управленческая культура в социальном менеджменте

Один из самых не востребуемых среди интеллектуальных ресурсов в России как на федеральном, так и на региональном уровнях — ресурс интеллектуальных систем<sup>1</sup>.

Управленческий интеллект становится важнейшим ресурсом общества и является частью общей культуры как общества, так и отдельной личности. Во многом это явилось следствием разделения сферы труда по управлению на две — государственную и менеджерскую, которые конкурируют между собой на здоровой основе.

В этих интеллектуальных системах управления организуются и взаимодействуют личности, которые выступают носителями интеллекта. К тому же они постоянно совершенствуют свои интеллектуальные возможности, поэтому игнорировать интеллект как качество личности не правомерно ни с точки зрения науки, ни с точки зрения практики организации управленческой деятельности. Необходимо помнить, что осуществляется организация не только средств, умения, навыков, способов взаимодействия и организационных структур, но и личностей. Важную роль здесь играет индивидуальная, групповая и коллективная рефлексия, посредством которой происходит осознание интеллектуальной культуры в качестве особого феномена.

Такое осознание выступает самосознанием личности, группы, коллектива. Оно является и составной частью мировоззрения специалиста. С позиции своего мировоззрения личность видит и понимает мир, в котором живет и действует, с этих же позиций и принимает системные решения. Поэтому в рамках вопроса об управленческом интеллекте необходимо обратиться к самосознанию личности. Интеллектуальное самосознание формируется на основе не только личного опыта, но и достижений науки о познании мышления, оно является и составной частью интеллектуальной собственности. Важно подчеркнуть, что в интеллектуальном самосознании сочетаются фактическое представление специалистов об управленческой деятельности и научные сведения о совершенствовании и развитии этой деятельности, используемых в ней средств и способов взаимодействия. Видимо, в этом состоит суть возникших управленческих интеллектуальных систем, о чем шла речь выше.

Однако необходимо обладать не только данным компонентом самосознания, но и развитой способностью к рефлексивно-

<sup>1</sup> Интеллектуальная культура специалиста. Новосибирск, 1988. С. 14.

му анализу и прогнозированию собственных интеллектуальных возможностей.

Благодаря рефлексии самосознание предстает живым инструментом самоорганизации личности. И это относится не только к умениям и навыкам, но и к вовлечению в поле своих возможностей новых методов, знаковых систем, вычислительных и измерительных средств, организационных структур и способов взаимодействия в интеллектуальных системах управления; для этого нужны модели, формируемые на основе достижений науки об интеллектуальной деятельности. Однако модели могут оказаться недостаточными для эффективного развития и использования интеллекта специалиста. Кроме того, специалист должен обладать развитой интеллектуальной потребностью, уметь совершенствовать свои интеллектуальные возможности. Такая потребность должна формироваться особым образом в организованной социальной среде — начинаться с ранних этапов обучения и воспитываться в течение общеобразовательной и профессиональной подготовки специалиста по управлению. Все сказанное свидетельствует о необходимости управления развитием управленческого интеллекта. Смысл такого управления состоит в стимулировании и охране личностей, развивающих свои интеллектуальные возможности. Это необходимо прежде всего потому, что интеллект стал национальным ресурсом. В современном мире на передовые рубежи будет выходить та страна, которая найдет возможности максимального развития интеллекта своих специалистов и интеллектуального потенциала управления. Следовательно, стимулирование и охрана интеллектуального развития общества — стратегическая цель социального управления.

Важно обратить внимание на такое понятие, как «интеллектуальная культура специалиста управления», который должен обладать целым рядом профессиональных знаний, методологическим мышлением, способствующим успехам в управленческой деятельности. В этой культуре, как показывают исследования, пока отсутствует органическая связь между гуманитарным пластом, обеспечивающим грамотное социальное программирование, и техническим, позволяющим осуществлять системный анализ и информационно-аналитическое обеспечение. Вопросы интеллектуальной культуры специалиста пока только обсуждаются в научной литературе, делаются первые шаги в этом отношении, а жизнь уже требует четкого механизма ее формирования, потому что дру-



## **Управленческая культура в социальном менеджменте**

того выхода из интеллектуальной неуправляемой ситуации просто нет.

В настоящее время самое существенное значение в аспекте защиты развития интеллектуальной собственности приобретает формирование и использование научного и образовательного потенциала управленца. Наряду с техническим и информационным, они составляют важные компоненты интеллектуального потенциала общества в целом. Увеличение интеллектуального потенциала управления связано, во-первых, с той степенью эффективности управленческого результата, которая необходима или прогнозируется. Решение этой задачи всей совокупностью методов исследований, прежде всего статистических и социологических, во многом является еще задачей будущего.

Одним из принципов и механизмов формирования управленческой культуры является опора на «живые знания» — суждения экспертов по той или иной управленческой проблеме.

Объем услуг сферы управленческого консультирования очень быстро растет. Например, в США он составляет в настоящее время более 3,5 млрд долл. с ежегодным ростом на 15%. В этой сфере в США работает около 50 тыс. высококвалифицированных консультантов, объединенных в 3 крупные и 4 мелкие ассоциации.

Управленческое консультирование — профессиональная помощь руководителям в решении сложных, неординарных проблем, в изменении стратегии развития, в выявлении дополнительных источников роста и т.п. Консультант подсказывает и создает интеллектуальные условия для решения проблем самими членами организации, как бы запускает механизм самоорганизации и саморазвития. Консультант — социальный менеджер, носитель общесоциальных и общечеловеческих ценностей, он хорошо ориентируется в различных сферах общественной жизни (производство, политика, экономика, культура, экология, психология и т.п.). В ходе консультирования при комплексной оценке ситуации в организации он использует все знания, которые накопил за свою жизнь. Для решения наиболее сложных проблем он привлекает других экспертов и специалистов самого высокого класса — так отрабатывается механизм включения управленческой науки в практику управления на ее разных уровнях.

## Глава 8

### *Контрольные вопросы*

- 1. Раскройте сущность и структурные элементы современной управленческой структуры.**
- 2. Каково содержание и главные тенденции современной управленческой культуры?**
- 3. Каковы общие принципы формирования управленческой культуры?**
- 4. Существуют ли возможности допрофессионального выявления и развития управленческих способностей в раннем возрасте?**
- 5. Покажите на примере, как действуют механизмы формирования управленческой культуры.**
- 6. Какой тип управленческой культуры доминирует в России?**
- 7. Чем привлекательна японская модель управления?**
- 8. Выявите основные тенденции формирования управленческой культуры.**
- 9. Сделайте прогноз психологического типажа управленца России XXI века.**
- 10. Как Вы объясните взаимосвязь цели социального управления XXI века и нравственности управленца?**
- 11. Какие черты руководителя Вы цените в первую очередь?**

### Литература

*Добротворский И.Л.* Менеджмент: Эффективные технологии. Полный курс основ менеджмента для студентов. М., 2002.

*Мерлин В.С.* Лекции по психологии мотивов человека. Пермь, 1971.

*Якобсон П.М.* Психологические проблемы мотивации поведения человека. М., 1969.

Социальный менеджмент: Учебник / Под ред. В.Н. Иванова. М.-Самара, 1998.

## Глава 9

# СОЦИАЛЬНЫЙ ЛИДЕР УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТИПА

### 9.1. ПОНЯТИЕ СОЦИАЛЬНОГО ЛИДЕРА

Лидер управления — это **особый тип социального лидера**, ему свойственны определенные социально-психологические и профессиональные качества. Лидеры этого типа играют ключевую роль в эффективном управлении. Они направляют людей на достижение целей управления с наименьшими издержками и побуждают их действовать эффективно и целесообразно. Лидерами социального управления являются люди, которые по своим профессиональным и личностным качествам выделяются в социальной организации среди многих и умеют использовать свои профессиональные и личные качества для грамотного выдвижения целей управления, их обоснования и своевременного инновирования, создания сильной дееспособной организации. Они также способны выбирать оптимальные методы решения поставленных задач, осуществлять эффективный контроль на всех этапах управления за деятельностью своих подчиненных. К числу их профессиональных качеств относятся:

- глубокое знание основ научного управления, его законов, принципов, умение применять их на практике как в процессе принятия управленческих решений, так и в ходе их реализации;
- разносторонние знания в области смежных с теорией управления наук — экономики, политологии, социологии, социальной психологии, психологии, культурологии, которые вооружают лидера-управленца общими принципами поведения как в обществе в целом, так и в организации, в деле создания «сильной организации», укрепления неформального авторитета;
- высокая общая культура, которая является базисной в определении стиля поведения человека в обществе и организации, его возможностей воздействия (внушения, заражения, убеждения и т.п.) на окружающих, объединения их

## Глава 9

вокруг поставленных целей, интегрирования разных творческих потенциалов вокруг одного дела;

- постоянное стремление к получению новых знаний, «обучаемость» не только в профессии, но и в широкой области общечеловеческих знаний, которые формируют целостный взгляд на мир, следовательно, позволяют осваивать принципы системного подхода в управлении, опережающего мышления, что помогает разрабатывать и осуществлять стратегические проекты и программы;
- владение специальными знаниями, которые позволяют использовать современные технические средства обработки и анализа информации в органической связи с решением таких задач, как социальное проектирование, создание проектов и программ, где объединяются современные информационные, социальные, правовые и другие технологии, что во многом обеспечивает состояние высокой управленческой культуры.

Использование, получение и применение профессиональных управленческих знаний невозможно без определенных личностных качеств руководителя, его социально-психологических особенностей.

Лидерство предполагает наличие и постоянное развитие интеллектуальных способностей, творческого мышления, опережающего воображения, что является необходимой предпосылкой стратегического мышления, инновирования целей, выдвижения новых идей, необходимых для развития организации. Личность лидера-управленца должна быть способна определить (интеллектуально, творчески) то, что до него было скрыто, не высказано, продумывать меры и концентрировать внимание на новых решениях, бросать вызов отжившему, косному. Творчество в управлении всегда ценилось очень высоко, творческая личность готова к работе в условиях неопределенности, принятию неординарных решений, своевременной коррекции своих действий. Управленец с низкой изобретательностью редко выщивает новые идеи и не может мотивировать других использовать новые подходы. Менеджер должен обладать организационными способностями и склонностями убеждать других в правильности поставленных задач и принципиальных методов их решения. Причем, убеждая других, лидер концентрирует энергию многих, открыт к общению с другими и готов принять все конструктивное, что вносит его

## Социальный лидер управленческого типа

окружение в процессе обсуждения. Интуиция и склонность к общению не исключают волевые качества, которые при отстаивании принципиальных позиций имеют решающее значение.

Руководитель умеет использовать власть, оказывая влияние на людей своим авторитетом, работоспособностью, интеллектом, интуицией, мудростью, а не только формальной властью.

Он должен всегда помнить, что высшая и надежная власть — это власть красоты и обаяния личности, которая является образцом для подражания и мотивирует других к добровольному принятию тех норм и ценностей, которых придерживается руководитель. Власть принимает разные формы: утилитарную, авторитарно-нормативную, объединительную. Утилитарная власть — это воздействие посредством таких мотивов, когда исполнитель задания знает, что, если он выполнит «то-то», то получит «это». Авторитарно-нормативная власть — законная власть. Исполнитель верит, что влияющий имеет право отдавать приказания, а его долг — строго их выполнять. Объединенная власть — власть группы, организации. Нормы устанавливаются группами, и поэтому поведение каждого должно вписываться в нормы и культуру организации.

В целом каждый управленец в процессе обучения и социализации должен выбрать свою неформальную роль в управлении и организации, сформировать свой стиль управления, свою управленческую и организационную культуру на основе освоенных социальных норм и ценностей как интеллектуальных, так и нравственных. Только в этом случае мы получим эффективный тип управленца, характеризуемого единством личностных и профессиональных качеств.

Исследования показывают, что успех в управлении приходит к лидерам, обладающим настойчивостью и умением предвидеть, убеждать, вырабатывать стратегию, общаться с людьми. Лидеры должны рассматривать технические, социальные, политические и культурные аспекты в деятельности организации как части единой системы, стремиться обладать такими способностями, как новаторство, предприимчивость, умение вовлечь в решение вопросов своих подчиненных, обеспечить внимание к ним, реагировать на нужды людей.

Упомянутые выше факторы вызывают необходимость разработки новых форм управления людскими ресурсами и подготовки резерва, которые правильнее характеризовать как большее вовлечение персонала в процесс управления — от стратегичес-

кого планирования до повседневной деятельности. Такой подход может дать плоды только в организациях с сильной культурой.

Замечено, что передовая организационная и корпоративная культура оказывает влияние на «нерадивых». Так, под влиянием японской практики американские управленцы переходят от индивидуалистических методов к корпоративными, групповым и бригадным в решении возникающих проблем.

Сильные, «мужские» ценности, включая такие черты характера, как агрессивность, равнодушие к чувствам других, постепенно меняются в сторону увлеченности работой и повышения внимания к другим. Культивируемые ценности в обществе, в организации мотивируют личность к самосовершенствованию. Поэтому в центре социального управления находится индивидуальный управленец, его личность, его судьба. Это новый аспект знаний в управленческой и организационной культуре, которые сегодня активно развиваются.

В настоящее время возрастает роль наукоемких технологий саморазвития личности управленца, которые помогают человеку оптимизировать процесс самопознания и самосовершенствования.

Человечеством на протяжении веков разработаны специальные технологии развития творческих способностей личности в различных видах деятельности, в том числе в сфере управления<sup>1</sup>. Именно в этой сфере произошла революция, а творческий человеческий фактор стал решающим условием достижения успеха.

### 9.2. ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КАЧЕСТВА И ЧЕРТЫ ЛИЧНОСТИ СОЦИАЛЬНОГО ЛИДЕРА-УПРАВЛЕНЦА

Модель управленца, социального лидера в особенности, пока только складывается, хотя отдельные фрагменты ее уже известны, но поиск в этом отношении продолжается. В свое время Институт Гэллага провел опрос 782 руководителей высшего ранга крупнейших корпораций США и выявил сильные и слабые личностные стороны управленца. Согласно этим исследованиям сильные руководители обладают:

- честностью и прямоотой,
- способностью находить взаимопонимание с другими людьми,

<sup>1</sup> См.: Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. М., 1991.

## Социальный лидер управленческого типа

- трудолюбием,
- интеллектом,
- знанием экономики,
- способностью быть лидером,
- высоким уровнем образования.

Слабые руководители проявляют:

- ограниченность взглядов,
- неспособность понимать других людей,
- неспособность работать с другими людьми,
- нерешительность,
- отсутствие инициативы,
- неспособность брать на себя ответственность.

В другом опросе исследователи выщелили 10 черт, недопустимых для руководителей. Ненадежность, вероломство, — по-видимому, наиболее общая черта плохого руководителя, к которому близко примыкает такая черта, как «подражание Аттиле»<sup>1</sup>. Такого руководителя легко распознать, но трудно остановить. Также трудно ужиться с руководителем, у которого требовательность граничит с жестокостью. За этими отталкивающими чертами выстраиваются эгоизм, плутовство, некомпетентность, халатность и пр.

Было выявлено шесть общих черт суперлидера:

- проницательность — способность создавать привлекательную картину желаемого состояния дел, которая воодушевляет людей на действие;
- коммуникативность — способность представлять свое видение ситуации таким образом, чтобы оно нашло поддержку клиентуры и потребителей;
- настойчивость — способность идти выбранным курсом, несмотря на встречающиеся препятствия;
- воодушевление — способность создавать структуру, которая использует энергию подчиненных для достижения желаемых результатов;
- организационные способности — умение направлять деятельность групп, учиться на ошибках и использовать полученные из этого опыта знания для совершенствования деятельности организации;
- стремление к конкурентному превосходству.

К новым стилям руководства относятся следующие.

<sup>1</sup> Аттила — предводитель гуннов, совершавший опустошительные походы и отличавшийся вероломством.

## Глава 9

**Внимание к подчиненным.** Сегодня в литературе по управлению мы читаем о гуманизации рабочего места, японской форме управления, качестве трудовой жизни и новаторских компенсационных системах. Все это является частью основной идеи, состоящей в том, что внимание к работникам, забота о них, так же, как и интерес к производству, играют решающую роль в эффективном и умелом управлении. Мотивация работников к труду, что является ключом к успеху, не может быть достигнута без создания у них убежденности в том, что руководство действительно заботится о них. Ориентация руководителя на человека, применение политики «открытых дверей», консультирование со своими подчиненными, побуждение их к лучшему труду, реагирование на их личные нужды — такие методы дают позитивные результаты.

**Чуткость к запросам потребителей.** Одна их основных задач лидера-управленца — постоянно отслеживать запросы и требования потребителей, строить планы и вводить инновации.

**Создание и сохранение функциональной организационной культуры.** Считается, что эффективные культуры наделяют организацию особой компетентностью. Элементами эффективной культуры являются:

- внимание к индивидууму,
- признание выдающихся людей,
- вера в действенность ритуалов и церемоний,
- осмысленное чувство неформальных правил и ожиданий,
- убежденность в том, что все, что делают работники, важно для других.

**Стратегический склад ума** — одно из важнейших качеств социального лидера-управленца. Наличие выверенной концепции развития социальной системы, стратегического плана обычно оценивается как наличие «путеводной звезды».

Необходимы специальные управленческие и научные школы для одаренных людей. Критерием отбора в эти школы должна быть степень одаренности, профессиональной пригодности человека к будущей управленческой работе

В свете требований управленческой революции<sup>1</sup> в сферу управления, затем и в область политического руководства должны прийти наиболее талантливые и нравственные люди — «цвет нации». Управленческий труд как наиболее сложная и ответствен-

<sup>1</sup> См.: Абдаев Р.Ф. Философия информационной цивилизации. М., 1994.



## **Социальный лидер управленческого типа**

ная разновидность общественного труда требует большой личной одаренности, разносторонней подготовленности, высокой ответственности, прежде всего профессиональной, гражданской и нравственной. Такая ответственность под силу только человеку неординарному. Она не может быть доверена людям, которые включаются в управление по воле случая, в силу карьерных соображений и других подобных факторов. Ошибки в выборе и продвижении управленческих лидеров очень дорого обходятся обществу. Поэтому масштаб личности-управленца, его «ценностные вершины», природные задатки, профессиональные и нравственные качества — предмет постоянной заботы всего общества, а выдвижение, формирование и поддержка лидеров социального управления — одна из наиболее актуальных задач.

## Глава 9

### *Контрольные вопросы*

- 1. Почему социальный менеджер — это особый тип самопознающей личности?**
- 2. В чем проявляются лидирующие качества руководителя?**
- 3. Какие профессиональные качества присущи социальному лидеру-управленцу?**
- 4. Какая черта личности лидера-управленца, на Ваш взгляд, сегодня выдвигается на первый план?**
- 5. Сделайте анализ личности одного из известных Вам лидеров-управленцев. Найдите взаимозависимость между его деятельностью и личностными особенностями.**
- 6. Найдите описание лидеров-управленцев современности. Определите явные или скрытые черты, приводящие их к успеху.**

### **Литература**

- Болев А.А.* Личность и общение М., 1976.
- Вудкок М., Френсис Д.* Раскрепощенный менеджер. М., 1991.
- Жуков В.И.* Реформы в России. 1985-1995 гг. М., 1997.
- Иванцевич Дж.М.* (США), *Лобанов А.Л.* (Россия). Человеческие ресурсы управления. М., 1993.
- Козелецкий Ю.* Курс для высших) управленческого персонала / Пер. с англ. М., 1970.
- Моисеев Н.Н.* Человек, среда, общество. М., 1982.
- Психологические тесты. М., 1997.
- Старобинский Э.Е.* Социальный менеджмент. М., 1997.
- Фалмер Р.М.* Энциклопедия современного управления / Пер. с англ. Т. 1-5. М., 1992.
- Франкл В.* Человек в поисках смысла. М., 1990.
- Хакен Г.* Синергетика / Пер. с англ. М., 1980.
- Шексия СВ.* Управление персоналом современной организации. М., 1997.

## Глава 10

# СОЦИАЛЬНЫЕ РЕСУРСЫ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

### 10.1. СУЩНОСТЬ И СТРУКТУРА СОЦИАЛЬНЫХ РЕСУРСОВ

Понятие «ресурсы» имеет два значения:

- запасы, средства, используемые при необходимости;
- предельное значение какого-то средства (например, суточный запас времени — 24 ч).

Понятию «ресурсы» близко по своему значению понятие «резервы». Иногда они упоминаются как синонимы. **Резервы** (от лат. *reservare* — сберечь, сохранить) это:

- источник, откуда черпаются новые силы, средства;
- запас чего-либо на случай необходимости;
- возможные средства, еще не использованные.

К этим понятиям тесно примыкает понятие «потенциал» (от лат. *potentia* — сила) — совокупность всех средств, запасов, источников, которые могут быть использованы в случае необходимости.

Социальные ресурсы можно определить как запасы творческой энергии личности (социальные, познавательные, деятельностные), социальной организации и общества в целом — сотрудничества людей, организаций, институтов, социальных групп. Эти запасы человеческой энергии огромны, некоторые ученые сравнивают их с энергией атомного ядра. Одной из самых актуальных сегодня является проблема раскрытия этого огромного потенциала, творческих возможностей человека, социальных организаций и направления этих источников прогресса в созидательное русло.

Перед социальным менеджером стоит задача найти механизмы управления социальными ресурсами и средства их качественного и количественного измерения. С этой целью социальные ресурсы необходимо разделить на 1) мотивационные, 2) интеллектуальные, 3) информационные, 4) коммуникативные, 5) социально-психологические, 6) соревновательные, 7) демографические, 8) социально-экологические, 9) деятельностные, 10) инновационные, 11) стратегические, 12) кадровые, 13) организационные, 14) управленческие, 15) научные.

Социальные ресурсы составляют ядро всей системы ресурсов. Без их рационального использования невозможно получить эффективных результатов от реализации любых видов ресурсов — материальных, хозяйственных, природных и т.д.

### 10.2. ОСОБЕННОСТИ СОЦИАЛЬНЫХ РЕСУРСОВ

Социальные ресурсы имеют ряд особенностей, что принципиально отличает их, например, от природных. *Во-первых*, природные ресурсы исчерпаемы, а социальные практически не имеют пределов. Так, управленческие, организационные, научные ресурсы могут существовать как угодно долго, независимо от того, используем мы их или нет. *Во-вторых*, это не только частично, но и целиком возобновляемые ресурсы. В процессе своего использования они имеют тенденцию не к уничтожению, а к увеличению. Используя, например, сырьевой и интеллектуальный ресурсы, мы не только не уменьшаем, напротив, даже наращиваем их. *В-третьих*, если природные ресурсы можно хранить продолжительное время, то социальные начинают деградировать и обесцениваться в результате своей невостребованности. *В-четвертых*, в отношении социальных ресурсов критерии «достаточности-недостаточности» являются более сложными и пока мало разработаны. *В-пятых*, они обладают не только большим многообразием, но и взаимозаменяемостью.

Таковы особенности социальных ресурсов, знание и учет которых сегодня имеют принципиальное значение для их оптимизации и правильного использования. Существующая ситуация характеризуется крайне низкой степенью освоения социальных ресурсов на разных уровнях управления. Прежде всего, слабо используются мотивационные ресурсы, побуждающие людей к активной деятельности, особенно на уровне местного самоуправления, где люди пока плохо привлечены к решению местных проблем. Местные сообщества располагают хорошим интеллектуальным, образовательным потенциалом, но используют они эти ресурсы крайне неудовлетворительно.

### 10.3. ПУТИ РАЦИОНАЛИЗАЦИИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СОЦИАЛЬНЫХ РЕСУРСОВ

Исследования показали низкий уровень информированности населения о местных условиях, событиях, проблемах. Значитель-

## Социальные ресурсы в менеджменте

но ослаблены и другие ресурсы: соревновательный, квалификационный, инновационный, кадровый, управленческий и др.

Можно было бы приводить данные о недостаточном использовании социальных ресурсов и на иных уровнях организации общества и управления, что свидетельствует об актуальности задачи их оптимизации. Выделим ряд принципов, которыми следует руководствоваться в решении задачи оптимального использования социальных ресурсов:

- а) комплексность,
- б) целевое использование,
- в) согласованность интересов и нейтрализация взаимоисключающих тенденций,
- г) многоуровневый анализ,
- д) умеренность.

Принцип *комплексности* означает всестороннее использование социальных ресурсов, всего ресурсного потенциала. Это обусловлено тем, что использование многих видов социальных ресурсов является одновременно условием и формой их возобновления и наращивания.

Принцип *целевого использования* предполагает тщательную разработку цели и задач оптимального использования социальных ресурсов, оценку их достаточности, выбор альтернатив, методов и процедур.

Принцип *согласованности* требует нейтрализации взаимоисключающих тенденций при использовании социальных ресурсов, когда, например, активное использование соревновательного ресурса может оказать деструктивное воздействие на социально-психологический принцип, и наоборот.

Принцип *многоуровневого анализа* требует всестороннего учета уровня организации (федеральный центр, субъект Федерации, орган местного самоуправления) и на этой основе выяснения характера того или иного вида ресурсов: мотивационного, информационного, управленческого, экологического, социально-психологического и т.п.

Принцип *умеренности* ориентирует на то, что использование и наращивание социальных ресурсов — не самоцель. Их нужно соотносить с поставленными целями и задачами, существующими ценностями. Иногда приходится несколько уменьшать ресурсное обеспечение по тому или иному направлению, что, скажем, относится к соревновательному, информационному ресурсам, чрез-

мерное наращивание которых может вызывать центробежные тенденции, подрывающие целостность сообщества.

Сформулировав принципы оптимального использования социальных ресурсов, необходимо обратить внимание на их инструментальный и организационный аспекты, что предполагает разработку и использование конкретных социальных технологий по отдельным видам ресурсов. Например, использование мотивационного ресурса требует учета ценностных ориентаций, социальных установок, мотивов.

Базовая ценность местного сообщества, как известно, — это здоровье людей (физическое и нравственное), материальное благополучие, семья и семейные отношения, любовь к «малой Родине», уверенность в завтрашнем дне, работа, дающая удовлетворение. В совокупности эти ценности составляют в основном то, чем дорожит местное сообщество, ради чего оно готово активно действовать. Они зависят от типа местного сообщества, проживающих людей (молодые, старые). Если управленческое воздействие претендует на активизацию мотивационного ресурса, то необходимы инновационные технологии:

- изменение отношения людей к собственности;
- повышение доверия населения к органам местной власти;
- повышение степени информированности населения по корнным вопросам местного самоуправления.

В приоритетном порядке необходимы разработка и реализация социальных технологий, которые обеспечивают решение этих первоочередных вопросов. Но применяемые при этом технологии в каждом конкретном местном сообществе могут быть разными. Например, исследования показали, что к числу базовых ценностей местного населения относятся *забота о будущем детей, гражданский долг, проблемы города — «мои проблемы»*. Первая из них имеет преобразующее значение. Такая структура ведущих мотивов социальной активности позволяет решать задачу построения стратегии оздоровления всей жизни местного сообщества. В основу ее могут быть заложены правильные ориентиры — создание основ гражданского общества, чему очень созвучна первая ценность. Она может также стать организационно-правовой формой выражения позиции: «проблемы города — мои проблемы» — в условиях, когда невелик ресурс мотива «желание помочь местным властям». Постепенно расширяя пространство коммуникативного, деятельностного и организационного мотивов взаимодействия власти и населения, можно способствовать установле-

## **Социальные ресурсы в менеджменте**

нию доверия между ними, преодолению отчуждения и повышению значимости мотива «желания помочь местным властям».

На этой основе можно более полно использовать возможности демографического ресурса — повышение рождаемости, снижение уровня безработицы, числа разводов, совершенствование структуры занятости и т.п.

Таким образом, можно сказать, что стратегический, управленческо-аналитический ресурсы во многом являются определяющими. Их использование позволяет сконцентрировать ресурсы на главных направлениях развития местного сообщества с учетом коренных интересов населения. На этих принципах построена Программа социально-экономической поддержки интересов населения (СЭПИН), которая и является универсальной технологией развития местного сообщества.

*Контрольные вопросы*

- 1. Дайте характеристику понятия «социальные ресурсы».**
- 2. Покажите специфику социальных ресурсов в сравнении с другими ресурсами.**
- 3. Каковы пути оптимального использования социальных ресурсов?**
- 4. Почему возрастает роль социальных ресурсов в современных условиях?**
- 5. Почему социальные ресурсы остаются наиболее невостребованными?**

Литература

*Данакин Н.С.* Теоретические и методологические основы проектирования технологий социального управления. Белгород, 1996.

*Иванов В.Н.* Социальные технологии в современном мире. М., 1996.

*Иванов В.Н., Мальцев В.П., Патрушев В.И.* Ресурсы региона: мотивационные технологии реализации. М., 1995.

*Патрушев В.И.* Социальные резервы трудового коллектива: пути реализации. Киев, 1985.

Социальные технологии: Толковый словарь. М., 1995.

Социальный менеджмент: Учебник / Под ред. В.Н. Иванова. М.-Самара, 1998.



## Глава 11

# СОЦИАЛЬНЫЙ САМОМЕНЕДЖМЕНТ

### 11.1. УПРАВЛЕНИЕ СОБСТВЕННЫМ РАЗВИТИЕМ

Личность человека предстает в единстве его индивидуальных способностей и социальных функций, которые он выполняет. Человек характеризуется многообразием функций и ролей, системность которых во многом определяет структуру его личности.

Каждый человек должен выбрать свою роль, функцию в социуме. Выбор делает человек, общество только помогает человеку достойно пройти его жизненный путь. Организация общества, лишаящая личность свободы выбора, возможности реализовать себя, формирующая философию «маленького человека», не только нецелесообразна, не конкурентоспособна, но и заводит цивилизацию в тупик.

Поэтому в настоящее время пробивает себе дорогу теория «естественного права» человека на развитие и реализацию каждым человеком своих способностей.

Следует подчеркнуть, что проблема раскрытия творческого потенциала личности, менеджера в особенности, — это проблема не только общества, но и во многом самого менеджера.

Самостоятельное развитие менеджера содержит пять основных этапов:

- 1) самопознание (существуют многочисленные психологические технологии самооценки способностей, интеллектуальных сил и путей самосовершенствования);
- 2) анализ (менеджер исследует, как обзоры показателей работы помогают ему);
- 3) обзор (структурированное осмысление того, каковы потребности в самообразовании);
- 4) планирование (осмысление того, какой учебный курс или другие формы обучения в наибольшей степени полезны);
- 5) деятельность (создание наиболее подходящего механизма для удовлетворения потребностей развития и его использование).

Исходя из представленной модели, лозунг которой — «Познай себя», рассмотрим пять этапов планирования карьеры.

1. *Самооценка.* Первый этап заключается в систематизации данных о себе самом — сильных сторонах и слабостях, профессионализме, способностях и предпочитаемых видах деятельности. Поразмышляйте над тем, что может доставить Вам в работе радость, насколько Ваше представление о себе связано с тем, чем Вы занимаетесь, продумайте и о значении для Вас вознаграждения.

2. *Изучение возможностей.* Второй этап включает в себя сбор данных о благоприятных для Вас возможностях и потенциальных вариантах выбора — как в Вашей организации, так и за ее пределами. В быстро изменяющемся мире одна единственная фирма вряд ли удовлетворит Ваши карьерные планы. Оцените рынок труда и экономические условия, которые предлагает Вам организация, включая шансы перехода на иные виды деятельности и в другие подразделения.

3. *Принятие решений и постановка целей.* Затем необходимо принять решение о краткосрочных и долгосрочных целях. Какую программу Вы планируете реализовать в будущем году? В каких сферах деятельности организации Вы хотели бы проявить себя? Какую квалификацию Вы желаете приобрести? Решение каких задач позволяет Вам полно проявить себя в реализации Ваших целей? Определите программы и назначения на работу, которые будут способствовать расширению благоприятных возможностей.

4. *Планирование действий.* На этом этапе необходимо решить, что делать, чтобы оказаться там, где Вы желаете? Ответ на этот вопрос требует установления предельных сроков выполнения задач, определения необходимых ресурсов и разработки планов преодоления препятствий.

5. *Движение к цели.* Вы разработали план, но не забывайте о необходимости периодического его пересмотра. Хотя бы раз в полгода задавайте себе вопросы: «Правильно ли я действую? Расту ли я? Осуществляю ли я то, чего желаю? Возможно, новые целевые задачи ускорят мое продвижение».

Планирование карьеры не должно быть жестким, ограниченным одним из возможных вариантов или представляющим собой некую карту единственного пути. Никто не в силах заглянуть в будущее на десять лет. Стержнем плана должна быть самооцен-

## Социальный самоменеджмент

ка и примерное направление движения, согласующееся с Вашими сильными сторонами. Вы должны быть готовы к появлению благоприятных возможностей. Львиная доля успеха в карьере определяется Вашим умением в момент появления автобуса уже стоять на остановке.

Если организация настолько отлажена, а наемные работники точно знают, где окажутся через пять лет, это свидетельствует лишь о том, что их работа стоит немногого.

Пристальное внимание к планированию карьеры должно помочь Вам осознать и открыть для себя благоприятные возможности.

Человек может сделать свою жизнь осмысленной, во-первых, с помощью того, что мы даем жизни (наша творческая работа), во-вторых, с помощью того, что мы берем от мира (переживание ценностей), и, в-третьих, посредством позиции, которую мы занимаем в жизни.

Соответственно этой классификации вычлеляются три группы ценностей: ценности творчества, ценности переживания и ценности отношения. Приоритет, по мнению всемирно известного психолога В. Франкла, принадлежит ценности творчества.

Это значит, что для саморазвития личности нужны не столько тренинги, мозговые коллективные штурмы, сколько благоприятные экономические, социально-политические и культурные условия для мотивации к творческой деятельности. Каждый менеджер использует имеющиеся методики, технологии творчества, развивая, перерабатывая и обогащая ранее существовавшие. Таким образом, утверждение современных ценностей среды — важнейший фактор самоменеджмента.

Вместе с тем социальный менеджер должен быть способен к объективной самооценке имеющихся возможностей, выявлению «болевых точек» собственной личности (интеллектуальных, эмоциональных, черт характера, физического и психического здоровья и т.п.), составлению личного плана работы над собой на протяжении всей деловой карьеры. Определяющим на этом пути являются интеллектуальные способности, волевые качества и личная организованность.

Если менеджер мотивирован к деятельности по самосовершенствованию — желает развивать свои физические, интеллектуальные, морально-психологические силы, наращивать собственные ресурсы деятельности, а социальная организация приветствует такое стремление, то препятствий на этом пути не возникает.

### 11.2. МЕТОДЫ СОЦИАЛЬНОГО САМОМЕНЕДЖМЕНТА

К методам социального самоменеджмента следует отнести:

1. Развитие способностей принимать решения.
2. Повышение работоспособности.
3. Умение эффективно вдохновлять людей.
4. Улучшение здоровья.
5. Эффективное использование перерывов в работе.
6. Способность наслаждаться свободным временем.
7. Умение расслабляться.
8. Чувство оптимизма.
9. Стремление к самосовершенствованию.
10. Тренировка памяти.

Теперь назовем 13 «смертных грехов» социального менеджера:

1. Отказ от личной ответственности.
2. Сдерживание роста квалификации сотрудников.
3. Проверка результатов вместо влияния на мотивацию действий.
4. Стремление быть чрезмерно принципиальным в оценке действий сотрудников.
5. Забыть о важности прибыли.
6. Руководить всеми сотрудниками одинаково.
7. Акцентировать внимание на проблеме, а не на цели.
8. Быть начальником, а не товарищем.
9. Пользоваться привилегиями.
10. «Душить» критику.
11. Наказывать за инициативу.
12. Опаздывать к назначенному сроку.
13. Не выполнять обещания.

Неудачи в карьере менеджера могут быть вызваны стремлением к повышению жалования, чрезмерным стремлением к символам положения, чрезмерной заботой о себе, самоизоляции, сокрытием мыслей и чувств.

Можно выделить некоторые черты менеджера, которые дают основание для его замены:

1. Неумение работать на компьютере.
2. Незнание иностранного языка.
3. Пренебрежение своим здоровьем.
4. Низкий образовательный уровень.
5. Плохое знание экономики.
6. Отсутствие карьерных устремлений.

## **Социальный самоменеджмент**

7. Нежелание жертвовать своим временем для организации.
8. Некорректность в отношениях с людьми.
9. Неуважение к своим подчиненным.
10. Неуважение культуры и традиций организации.
11. Отсутствие самодисциплины.
12. Способность вызывать конфликты в коллективе.
13. Неумение убеждать.
14. Неумение внушать доверие и уверенность.
15. Неумение наладить дисциплину подчиненных.
16. Некоммуникабельность.
17. Неряшливость в одежде.
18. Чрезмерная агрессивность.
19. Неумение прогнозировать события.
20. Оценка работников по личной преданности.

### **11.3. ТЕХНОЛОГИИ СОЦИАЛЬНОГО САМОМЕНЕДЖМЕНТА**

Чтобы постичь образ собственного «Я» и использовать полученные знания в повседневной жизни, необходимо знать механизмы, которые решают поставленные задачи.

Человеческий мозг и вся нервная система действуют целенаправленно в соответствии с принципом осуществления личностных целей. Они функционируют, как настроенный на заданную цель механизм, как внутренняя автоматическая система поведения, которая работает на Вас, как «механизм успеха» или «механизм неудач», в зависимости от того, как Вы, оператор, управляете им и какие устанавливаете ему цели.

Овладев психологией образа собственного «Я», Вы создаете базу для самовнушения. Для построения лучшего образа собственного «Я» необходимо придерживаться следующих правил: никогда не критиковать себя, не выражать неодобрение, не заниматься нравоучениями, никогда не выказывать ни малейшего удивления. Тогда Вы почувствуете, что собственному «Я» присущи определенные ценность, достоинство. Попробуйте принимать самого себя в новом позитивном свете.

Кроме того, следует знать, что:

- во-первых, все наши действия, чувства, поступки (даже способности) всегда согласуются с образом собственного «Я».
- во-вторых, представление о себе можно изменить. Бес-

## Глава 11

численные примеры свидетельствуют о том, что никогда не поздно переменить образ собственного «Я» и, следовательно, начать новую жизнь.

Следующим этапом является реализация технологий успеха. К ним отнесем следующие:

1. Умейте смотреть правде в глаза.
2. Будьте смелы, решая свои проблемы, умейте рисковать.
3. Заниженное мнение о себе — не достоинство, а порок.
4. Доброта к людям и высокое самоуважение.

Таблица 2

### Отношения между обществом и личностью

| Современное состояние общества                            | Тенденции, закономерности, принципы будущего                            |
|---|---|
| Общество над природой                                     | Сбалансированное развитие природных и социальных сил. Я - венец природы |
| Общество над личностью                                    | Я - гражданин Отечества, гражданин мира                                 |
| Посредственность над одаренностью                         | Одаренность - достоинство всех  |
| Государство над обществом                                 | Общество над государством   |
| Экономика над социальностью, духовностью                  | Социальность, духовность над экономикой, хозяйством                     |
| Политика над управлением                                  | Управление обществом над политикой                                      |
| Общественные институты над личностью                      | Личность над общественными институтами                                  |
| Мещанство над гражданственностью                          | Гражданственность над мещанством  |
| Собственность над экономической жизнью                    | Экономика над собственностью  |
| Техника над гуманизмом                                    | Гуманизм над техникой   |
| Деньги, собственность над смыслом жизни                   | Смысл жизни над деньгами, собственностью                                |
| Страдания и насильственная смерть - норма для большинства | Аномалия - насильственная смерть и страдания личности                   |
| Одиночество, индивидуализм личности                       | Коллективность, соборность  |
| Закон над духовностью и моралью                           | Духовность и мораль над законом   |
| Религия и идеология над культурой, духовностью            | Духовность, культура над религией                                       |
| Технологии над культурой                                  | Культура над технологиями   |

## Социальный самоменеджмент

5. Уверенность в себе. Скажите себе: «Я — это Я, остальное не имеет значения!»

6. Только Вы лично определяете цель. Никто Вам ничем не обязан. Вы сами добиваетесь осуществления своих желаний, сами обеспечиваете собственный успех и счастье.

Рассмотрим состояние и тенденции развития отношений между обществом и личностью, позволяющей ей раскрыться, (табл. 2).

Таким образом, личностные технологии можно квалифицировать следующим образом: самореализация, самообразование, самовоспитание, самоадаптация, самовыражение и др.

Главное в раскрытии личностных сил — утверждение человека-собственника, распоряжающегося результатами своего труда и тогда отвечающего за все, что происходит вокруг. При этом условии возможно и гражданское общество, которое ставит под свой контроль государство, политическую власть и превращает ее в интеллектуальный центр управления общественными делами.

Только при наличии свободного труда, прочих гарантий распоряжения его результатами и собственностью, что создает объективные предпосылки для развития гражданского общества, возможно отступление тех бед и страданий, которые сегодня сопровождают человека на протяжении его жизненного пути.

## Глава 11

### *Контрольные вопросы*

- 1. Какие этапы планирования карьеры Вам следует осуществить? Какие дополнительные шаги Вам хотелось бы предпринять по мере приближения к завершению образования?**
- 2. Некоторые менеджеры говорят: «Управленцу незачем планировать карьеру. Он должен оставаться открытым для благоприятных возможностей». Как Вы относитесь к таким заявлениям?**
- 3. Раскройте содержание основных этапов собственного управления.**
- 4. Каковы методы социального самоменеджмента?**
- 5. Раскройте содержание современных технологий социального самоменеджмента.**

### Литература

- Афонин Ю.Л., Жабин А.П.* Малое предпринимательство в парадигме социальной инноватики. М., 2001.
- Вихамский О.С., Наумов А.К.* Менеджмент: человек, стратегия, организация, прогресс: Учебник. М., 1995.
- Вудкок М., Френсис Д.* Раскрепощенный менеджер. М., 1991.
- Иванцевич Д., Лобанов А.* Человеческие ресурсы управления. М., 1993.
- Любимова Н.Г.* Менеджмент — путь к успеху. М., 1992.
- Уткин Э.А.* Управление фирмой. М., 1996.
- Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. М., 1997.
- Форд Г.* Моя жизнь, мои достижения. М., 1989.
- Якокка Л.* Карьера менеджера. М., 1991.
- Greco. S.* The Decade-Long Overnight Success, Inc., December 1994, 73-79.



## Глава 12

# МУНИЦИПАЛЬНЫЙ СОЦИАЛЬНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

### 12.1. ПОНЯТИЕ МУНИЦИПАЛЬНОГО СОЦИАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

В настоящее время в России наиболее не востребуемыми и ослабленными оказались ресурсы территории, прежде всего такие, как социально-экономические, научно-технические, духовно-культурные. Поэтому для выхода из кризиса первоочередной задачей российского общества является подъем территорий, максимальное включение «регионального фактора» в процесс возрождения Отечества. Однако это только тенденция, которая пробивается через экономическое, социальное, политическое, культурное и национально-этническое напряжение во взаимоотношениях центра и территорий. Наиболее действенным средством снятия этого напряжения, на наш взгляд, может стать муниципальный менеджмент. Его принципы позволяют поднять управленческий статус территорий, правильно распределить полномочия и ресурсы, властные полномочия. Настало время понять: человек всегда живет на определенной территории (в данном городе, поселке), в местном сообществе реализуются его важнейшие потребности, определяющие качество жизни каждого гражданина. Задача центра — не мешать этому процессу, а создавать наилучшие условия для сбалансированности центральных и местных интересов. В этом корень проблемы.

Целесообразная хозяйственная жизнь в местном сообществе, многообразная жизнедеятельность проживающих здесь людей не могут регулироваться сверху. Главная задача центрального управления — не мешать местному сообществу развивать местное хозяйство, создавать условия и систему мотиваторов для налаживания социальных связей, улучшения самочувствия людей, их психического и физического здоровья. Мировой и отечественный опыт показывают, что никто лучше проживающих там людей свои проблемы не решит. Однако существующая в России вертикаль центральной власти парализовала как социально-экономическую, так и духовно-культурную деятельность в этой пер-

## Глава 12

вичной ячейке жизни людей. *Возрождение местного хозяйства, социальных связей, культуры в местном сообществе, формирование любви к своему краю — центральное звено в концепции муниципального менеджмента и его идеологии корпоративизма.*

Местное сообщество, сохраняющее теплоту человеческого общения, непосредственного взаимодействия, экономического в особенности, несущее не только правовую, но и моральную ответственность, содержит в себе огромный потенциал развития, дополнительный запас творческой энергии. К сожалению, приходится констатировать, что в России жесткий всепроникающий централизм и бюрократизм привели к разрушению местного хозяйства сообществ, поселков, малых городов, парализовав здесь сферу социального взаимодействия людей, их волю к творчеству, культурному и межличностному общению.

Эта уникальная сфера может быть восстановлена прежде всего путем развития и оздоровления местного хозяйства и развертывания реального местного самоуправления. Муниципальные образования (МО) — это *место совместного проживания людей, объединяющее сообщество в систему, состоящую из элементов (экономика, культура, политика и социальные отношения), функционирование которых направлено на достижение основной цели — рост качества жизни каждого человека.* МО можно рассматривать и как корпорацию людей, реализующую свои корпоративные интересы, обладающую правами и обязанностями, промышленно-финансовыми структурами, которые при определенных условиях управления могут быть самодостаточными.

Население-акционеры передают управление собственностью менеджерам и совету директоров, делегируя им право принятия оперативных решений по целому ряду аспектов деятельности корпорации, за исключением решений принципиальной важности. В условиях, когда корпорация основана населением (акционерами) муниципального образования, каждый владеет хотя и незначительной, но равной для всех частью ее капитала.

В развитии нуждается прежде всего эта клеточка жизнедеятельности общества, от которой и пойдут потоки всех инноваций; здесь открыты источники и резервы творческого саморазвития общества, зарождения инновационных технологий его преобразования с помощью муниципального менеджмента.

Чтобы каждый человек был субъектом управления, участвовал в делах сообщества и стал активным носителем права и полити-

## Муниципальный социальный менеджмент

ческих отношений, он прежде всего должен стать сознательным его членом. Именно отсюда и начинается реализация его гражданских прав, прав на совместное владение и распоряжение собственностью, удовлетворение коренных жизненных запросов.

Термин (муниципальное образование) происходит от латинского *municipium*. Так в Древнем Риме назывались города, пользовавшиеся правами самоуправления. Это означает, что местное управление по поручению населения берет на себя бремя общественной власти по выполнению общественных задач и распоряжению хозяйством на определенной территории. Это в современных условиях возможно только на основе менеджмента — управления.

### 12.2. СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ МУНИЦИПАЛЬНОГО СОЦИАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Цель муниципального менеджмента — налаживание партнерских отношений между органами местного самоуправления, населением и частным капиталом, организация защиты социально-экономических интересов жителей муниципальных образований, привлечение самих граждан к финансированию программ развития своей территории, эффективному использованию местных ресурсов и формирование местной социально-экономической инфраструктуры.

**Муниципальный менеджмент** — особый тип профессиональной деятельности, основанный на конституции государства и муниципальном праве. Объектом его являются социально-экономические отношения, а методом их реализации — корпоративный тип экономики.

Организация социально-экономического развития сообщества как корпорации определяет следующую схему управления: «население — акционеры — совет — менеджмент», являющуюся зеркальным отражением системы «население — избиратели — представительная власть — администрация», реализованной в сфере политического управления, главная цель которой — создание ясно очерченной и эффективной системы контроля (ответности и подотчетности).

Основная обязанность представительной власти и совета директоров — обеспечить ответственность и отчетность менеджмента перед населением за качество и результаты деятельности. Чтобы управлять социально-экономическим развитием территории, администрация и менеджеры должны иметь соответствующие пол-

## Глава 12

номочия, а чтобы эффективно управлять, необходимо быть компетентными и нести ответственность за исполнение делегированных им полномочий. Вне данной системы ответственности профессиональные администраторы и менеджеры становятся деспотичными чиновниками, которые деградируют как управленцы.

Муниципальный менеджмент несет ответственность перед населением за результаты деятельности по социально-экономическому развитию муниципального образования и повышению качества жизни каждого человека сообщества. Решение относительно целей развития МО принимаются избирателями и акционерами; формы и способы их достижения определяются представительной властью и советом директоров, а администрация МО и менеджеры реализуют эти цели. Есть существенная разница между понятиями: «делать правильные вещи» и «делать вещи правильно». Муниципальному менеджменту доверяется именно последнее. После того как население в качестве избирателей и акционеров определило цели развития МО, администрация и совет директоров обязаны соблюдать прерогативы менеджмента, одновременно обеспечивая подотчетность менеджеров и администрации органу представительной власти.

Сам факт существования совета директоров и представительной власти еще не гарантирует эффективности корпоративного управления. С одной стороны, они являются только номинальными представителями населения территории, с другой — обладание значительной властью заключают в себе известную опасность. Бесконтрольность может обернуться узурпацией представительной властью и советом директоров прав электората. Поэтому ключевым вопросом эффективного управления МО является обеспечение прочного равновесия между принципами подотчетности и невмешательства. Иными словами, чтобы контролировать менеджмент, представительная власть и совет директоров должны быть под пристальным, постоянным вниманием населения.

Корпоративное политическое и хозяйственное управление, являясь частью общего процесса управления развитием МО, может быть организовано различными способами. Конкретные формы, возникшие в результате исторического развития, отражают специфические для каждого региона экономические и культурные факторы. С течением времени институционализация этих факторов приводит к формированию правил экономического взаимодействия и оформлению стандартов деловой активности.

## Муниципальный социальный менеджмент

Система управления МО призвана обеспечить компромисс между различными, зачастую противоположными интересами. Представительная власть и совет директоров гарантируют исполнение воли самых разных слоев населения. Важнейший момент здесь — соотношение между тем, что население МО хочет (цели), и тем, что оно может иметь при наличии определенных ресурсов, компетенции и общепринятых ценностей.

Разделение функций владения и управления корпорациями МО не представляло бы никаких проблем, если бы интересы владельцев и менеджеров полностью совпадали, но они, как правило, расходятся.

*Во-первых*, менеджеры испытывают воздействие целого ряда факторов, таких как власть, размер корпорации, престиж, связанный с занимаемым положением, которые не имеют прямого отношения к интересам владельцев (населению-акционерам).

*Во-вторых*, менеджеры и население — владельцы корпорации — различаются и размером материального вознаграждения. Первым гарантируется вознаграждение по контракту в форме заработной платы, в то время как население-акционеры могут получить ту часть прибыли, которая остается после того, как корпорация отчитается по исполнению всех своих обязательств. Один из механизмов, смягчающих эти противоречия, — независимость их вознаграждения от результатов работы (прибыли) корпорации, начисление менеджерам вознаграждения в форме привилегированных акций корпорации (акционеров) и др.

Организационно-правовая основа муниципального образования как корпорации представляет собой социально-финансовую группу (СФГ) МО. Главная ее функция — обеспечение интересов населения, а главная задача корпоративного управления — это организация оптимального взаимоотношения ее участников.

Акционерный и заемный капитал СФГ МО представляет собой лишь один из типов инвестиций, а именно — финансовый капитал. В то же время ряд ее участников инвестируют другие формы капитала. Например, работающие по найму вносят свой «человеческий капитал».

Проблема корпоративного управления важна для значительного количества заинтересованных лиц: населения-акционеров, кредиторов, покупателей и т.д. Всех их можно назвать участниками собственности корпорации. К их числу относятся прежде всего те, кто произвел различного рода инвестиции и, следова-

тельно, заинтересован в конечных результатах деятельности корпорации.

Эффективность корпоративного управления прямо зависит от успешного развития различных аспектов акционерных отношений, формирования институтов, способных осуществлять финансирование, управление и контроль за корпорацией. Вне этих предпосылок сектор корпоративной собственности не может возникнуть. Центральными вопросами здесь являются следующие: каким образом должны появиться эти институты, какие реформы следует предпринять и какие модели корпоративного управления и контроля за их деятельностью могут быть использованы в рамках экономики МО?

Ответить на эти вопросы помогает Программа СЭПИН, которая сегодня осуществляется в ряде регионов страны и может быть охарактеризована как универсальная технология реализации корпоративного пути развития российского общества и выхода его из кризиса. Уникальность ее состоит в том, что она позволяет с помощью разработанных социально-экономических технологий решать коренные социально-экономические проблемы большинства населения России не в целом, а на данной территории, в конкретном муниципальном сообществе.

Реализация Программы СЭПИН позволяет:

- сформировать корпоративную собственность населения;
- создать реальную систему местного самоуправления как основу политической власти народа и его экономической самостоятельности;
- создать систему социальной, экономической, экологической и правовой защиты интересов населения муниципальных образований;
- увеличить объем социальной поддержки населения без роста бюджетных затрат;
- активизировать денежные средства населения как основного источника инвестиций в развитие местного производства;
- создать новые рабочие места в различных отраслях промышленности;
- сформировать социально-финансовые институты населения, работающие на его интересы;
- организовать конкурентоспособное местное производство товаров, продуктов и услуг с учетом существующих особенностей, потребностей и возможностей города (района);

## Муниципальный социальный менеджмент

- обеспечить товарами и продуктами питания по льготным и социально-низким ценам наиболее незащищенные слои населения;
- выполнять социальные программы за счет увеличения источников и средств стабильно работающих предприятий и местных финансовых структур;
- осуществлять структурную перестройку экономики за счет значительного расширения социального слоя заинтересованных жителей и сочетания государственного и частного начал, макро- и микроэкономики;
- создать надежную систему обеспечения сервиса и комфортной жизни населения города (района);
- повысить политическую активность населения в защите своих экономических и социальных интересов при проведении выборов во все органы власти;
- установить национальное и социальное согласие, сохранять территориальную целостность и единство;
- противодействовать распоряжению собственностью, если это противоречит интересам сообщества.

По каждой из этих задач в программе содержатся частные технологии, которые в совокупности представляют собой надежный механизм решения первоочередных проблем, стоящих сегодня перед каждым человеком на территории, где он проживает. Вот, например, по какой технологии создается сегодня система поддержки социально-экономических интересов населения в ряде районов Московской области:

- 1) утверждается правовая защита финансовых интересов населения;
- 2) принимаются меры по росту доходов населения, чтобы после оплаты коммунальных услуг затраты из бюджета семьи на продукты питания составляли не менее 10%;
- 3) обеспечивается увеличение доходной части бюджета района;
- 4) в центр внимания ставятся проблемы здравоохранения, укрепления здоровья населения, увеличения продолжительности жизни населения без заболеваний;
- 5) организовано формирование уставных капиталов собственных финансовых институтов и коммерческих организаций населения;
- 6) проводится оценка (сертификация и мониторинг) со-

## Глава 12

циально-экономического состояния муниципального образования;

7) организуется рынок ценных бумаг по месту жительства населения (перекрытие оттока денежных средств, их аккумулярование и работа на интересы каждого человека и района);

8) выборы используются не как самоцель, а как эффективная кампания населения по защите своих интересов;

9) обеспечивается рост качества жизни населения (увеличение числа собственников, рост ренты и т.д.).

В целом следует сказать, что Программа СЭПИН позволяет через развитие экономики муниципальных образований реально и эффективно решать такие болезненные для российского общества вопросы, как реформирование политической власти, укрепление ее связи с населением, достижение общественного согласия на основе преодоления негативных явлений, повышение уровня безопасности человека и рост могущества Российского государства.

Программа СЭПИН — это реальные возможности использования в соответствии с действующим законодательством организационных, финансово-экономических и социально-политических технологий для реализации следующих целей:

- увеличение доходов населения (бюджета семьи), и в первую очередь пенсионеров, инвалидов, многодетных семей и малоимущих (к малоимущим отнесены граждане, которые после уплаты коммунальных услуг расходуют из бюджета семьи более 50% на продукты питания);
- рост качества жизни, выражающийся в создании условий комфортности и инфраструктуры сервиса;
- увеличение продолжительности жизни;
- увеличение доходной части местного бюджета;
- перекрытие оттока денежной массы из города (района), запуск механизмов аккумулярования и участия денежных средств населения в финансировании социально-экономических программ развития города (района);
- предупреждение банкротства предприятий и организация конкурентоспособного производства;
- сокращение безработицы и открытие новых рабочих мест;
- снижение общественной напряженности и антисоциальных проявлений;



## Муниципальный социальный менеджмент

- увеличение числа собственников-совладельцев финансовых институтов и коммерческих образований;
- формирование собственной финансовой инфраструктуры, работающей на интересы населения города (района).

Посредством одного из направлений структурной перестройки экономики муниципальных образований Программа обеспечивает реальное повышение жизненного уровня населения не за счет привычной зарплаты, а благодаря реализации новых организационно-финансовых технологий, базирующихся на корпоративном методе хозяйствования, увеличивающих доходы каждого человека.

Программа СЭПИН выступает в качестве основы для реализации корпоративного пути развития сообществ и отражает новую парадигму развития на современном этапе; она способна, используя многообразный исторический опыт, вовлечь огромный творческий потенциал в процесс обустройства и возрождения экономики России.

Между тем, как показывают исследования, в российской действительности у местных органов власти практически отсутствует способность управлять частью общественных дел в интересах населения в рамках закона и под их ответственность. Причина такого положения заключается в том, что отсутствует материально-финансовая база, гарантирующая минимальные стандарты, соразмерность полномочий местного самоуправления и ресурсов. При сравнении этих условий в том или ином муниципальном образовании с требованиями Европейской хартии о местном самоуправлении выявляются, во-первых, низкая степень демократизации российского общества, следовательно, незначительное влияние демократии на процессы общественного развития страны в целом, муниципальных образований в особенности и, во-вторых, неразвитость отдельных государственных полномочий, которыми по закону могут наделяться органы местного самоуправления. К их числу относятся:

- управление муниципальной собственностью и местным хозяйством, формирование и исполнение местного бюджета;
- выбор населением организационных форм самоуправления, реальное воплощение народовластия на своей территории;
- осуществление органами местного самоуправления отдельных переданных им государственных функций;

- реализация ими права на судебную защиту от неправомерных по отношению к ним действий и компенсацию понесенных затрат по переданным государственным функциям.

Между тем в центре внимания муниципальной политики зарубежных стран стоит именно кооперативное решение местных задач. В Швеции, Дании, Швейцарии и в ряде других стран *общинно-кооперативный принцип* стал структурным принципом государства. В результате демократия пронизывает всю общественную жизнь как по вертикали, так и по сферам жизнедеятельности. Важно отметить, что на протяжении столетий все функциональное многообразие российской общины было подчинено главной цели — коллективному выживанию в суровых природно-климатических условиях. Исторически сложилось так, что община была признана низовым совокупным субъектом правоотношений с государством, причем с достаточно широкой сферой самоуправления. Именно поэтому корпоративные начала в развитии самоуправления могут стать одним из важнейших факторов стабилизации Российского государства, повышения степени управляемости общественными процессами.

Территории должны использовать свое конституционное право на возрождение местного самоуправления как ключевого средства в формировании полноценной среды обитания. Только через самоуправление в муниципальных образованиях, организацию *современного муниципального менеджмента* возможны создание и разумное использование ресурсной базы, других механизмов развития территорий, более справедливое владение муниципальной собственностью, прямое участие каждого жителя в формировании благоприятного социального пространства.

Решение этих задач приближает нас к выявлению ресурсного обеспечения местного самоуправления, определению стратегии и приоритетов, что, в свою очередь, дает основания для более обстоятельного изучения механизма его правового регулирования. Вне системного анализа организации местного самоуправления трудно, на наш взгляд, понять и нормотворческий процесс, идущий снизу — от субъектов Федерации, органов местного самоуправления. А без этой обратной связи нет эффективных правовых основ местного самоуправления.

Мировой опыт корпоративного общественного развития показывает, что главными причинами в избавлении развитых стран

## Муниципальный социальный менеджмент

от бедности стали не вообще процветание капитализма, а изменения, произошедшие в сознании миллионов политиков, инженеров, юристов, педагогов, прежде всего менеджеров. Ведь, подчеркнем еще раз, именно знания, умение, желание и возможности специалистов, а также избранных и назначенных руководителей эффективно осуществлять менеджмент определяют темпы социально-экономического развития территорий и регионов, оптимальное использование всех видов ресурсов.

Для того чтобы изменить темпы общественного развития, социально-экономическое состояние территорий (муниципальных образований) и регионов (субъектов РФ), следует привести уровень компетентности менеджеров в соответствие с высоким уровнем качества жизни населения.

Проведенный Стэнфордским университетом США анализ показал, что разница в эффективности экономики, в качестве жизни населения США и Западной Европы не связана с фондовооруженностью. При равных основных фондах производительность труда существенно отличается. Базовый фактор в развитии экономики — норма «накопления мозгов», темпы, которыми страна готовит людей, обладающих современным образованием, воображением, теоретическим и аналитическим мастерством. Сегодня в развитых странах работник знания — это одушевленный результат очень высоких инвестиций.

Профессионалом является тот, кто имеет достаточный потенциал для самореализации. Компетентностью обладает только конструктивная личность, формула ее жизнедеятельности: «я знаю», «я умею», «я желаю», «я могу».

Каждый муниципальный менеджер, независимо от того, какое место он занимает в иерархии исполнительной власти и какие цели перед ним поставлены, рассматривается как руководитель конкретного участка. Он имеет собственное представление об идеальной организации работы. Каждый менеджер нанят по контракту, согласно которому имеет права и обязанности, несет ответственность за результаты работы.

Деятельность менеджера направлена на решение конкретных задач по достижению той или иной цели Программы СЭПИН.

Нужно «тиражировать» не лозунги и проекты хороших систем на бумаге, а специалистов, обладающих корпоративным мышлением.

Начальная технология такой работы на местах может включать следующие мероприятия:

1. Организация и проведение однодневных инновационных семинаров с заинтересованными руководителями областей, краев и республик (по согласованному графику), с персоналом аппарата администрации и с главами администраций городов, районов.

На встречах с экспертами идет работа по выяснению источников роста экономического потенциала территорий и повышения качества жизни каждого человека, заключаются договор о сотрудничестве и соглашения о проведении трехдневного семинара по разработке территориальной Программы СЭПИН.

2. В соответствии с договором утверждается программа основных этапов работы. На всех этапах осуществляется управленческое консультирование.

Под руководством специалистов в режиме управленческого консультирования осуществляется инновирование органов управления, ведется подготовка команды менеджеров, отрабатываются эффективные механизмы развития территории.

Эффективность всех осуществляемых мероприятий определяется по критериям и показателям, к числу которых относятся устойчивый рост экономического потенциала муниципального образования, качество жизни каждого человека, его социальное самочувствие.

### **12.3. АНТИКРИЗИСНЫЕ СТРАТЕГИИ МУНИЦИПАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

Местное самоуправление по праву рассматривается как антипод бюрократической власти чиновников, ее противовес. Однако становление подлинного самоуправления оказалось делом сложным, несмотря на значительный отечественный и международный опыт. Ныне по сути более или менее обозначились субъект-объектные властные отношения на уровне местных сообществ. Сделаны первые шаги на пути формирования органов местной власти: избраны главы администраций муниципальных образований, советы депутатов, складывается местный бюрократический аппарат в виде муниципальных служб.

На этом целостный процесс становления системы местного самоуправления как бы остановился, не получают дальнейшего развития горизонтальные — *субъект-субъектные* отношения.

Традиционный подход к развитию местного самоуправления только «сверху» сегодня исчерпал себя и не может быть признан достаточным. Стало очевидным, что само население местного со-

## Муниципальный социальный менеджмент

общества должно быть включено в решение местных проблем, получить для этого необходимые властные полномочия, материально-финансовые ресурсы, что порождает у людей принципиально иную мотивацию к развитию местного хозяйства, рациональному использованию имеющихся ресурсов, не только природных, но и интеллектуальных, управленческих, кадровых и других, относящихся к числу нетрадиционных. Только в условиях активности самого населения может быть преодолен давно устаревший подход к социальной защите людей, проживающих в местном сообществе, путем оказания денежной и материальной помощи из Центра. Само население местного сообщества должно, наконец, включиться в активное зарабатывание средств на свои социальные нужды, в создание современной социальной инфраструктуры, достойной окружающей среды через развитие рыночных отношений.

Возникающие в этом случае новые ценностные ориентации на развитие, возрождающийся коллективный интеллект, духовно-нравственные побудители, чувство сопричастности к «малой Родине» и социального оптимизма станут мощными источниками саморазвития и самодвижения населения на пути к разрешению возникших сегодня противоречий, сложившихся диспропорций в регионах. Эти социальные и духовные резервы местного сообщества сегодня практически бездействуют, они не могут быть «распечатаны» только через властные отношения, они не регулируются муниципальным правом и могут быть приведены в движение только через активное участие людей в решении собственных дел и под их ответственность.

Пока имеющееся местное самоуправление плохо связано с решением принципиальных вопросов местной жизни: развитием местной промышленности, распоряжением муниципальной собственностью, водными, земельными, лесными и другими природными ресурсами. Поэтому население, проживающее на территории местного сообщества, как и прежде, выступает в виде просителя, жалобщика перед администрацией города, района, поселка.

В таком качестве местное самоуправление опять превращается в продолжение вертикали государственного управления, теряя свою подлинную сущность. Фактически опять насаждается устаревшая концепция местного управления, уже доказавшая свою несостоятельность. Именно поэтому усиливается отчуждение людей от государственной власти, нарастают явления социальной

аномалии, преступности, не решаются острее проблемы занятости, охраны здоровья, труда россиян, развития культуры и образования, наконец, обеспечения личной безопасности.

Такая концепция «верхнего» развития местного самоуправления, как показал прошлый опыт, является одной из причин углубления системного кризиса в обществе, государственном управлении, в частности.

Положение усугубляется высоким уровнем социальной напряженности в обществе, которая не снимается, а усиливается из-за отсутствия достаточно продуманной государственной социальной политики и средств ее осуществления, что приводит к разрушению социальной инфраструктуры городов и поселков, введению еще в больших размерах порочного финансирования социальных нужд по остаточному принципу. И дело не только в отсутствии ресурсов, прежде всего материально-финансовых, а в неумении их правильно использовать, найти приоритеты развития, открыть внебюджетные источники финансирования местных программ, дополнительные источники роста и т.п.

Словом, низкий профессионализм в области муниципального менеджмента порождает и другие пороки современного управления — безответственность и безнравственность. Поэтому богатейшие местные ресурсы, в том числе природные, земельные, потенциал местной промышленности, аграрного комплекса, муниципальной собственности, используются неудовлетворительно, а зачастую просто разбазариваются. Нужны другие стратегии местных сообществ, обеспечивающие их устойчивое и антикризисное развитие.

Стратегия — современный ресурс антикризисного управления. Стратег (греч. *strategos*) — военачальник, облеченный широкими военными и политическими полномочиями; в современном значении — полководец, руководитель крупных военных операций. В настоящее время стратегия из высшей области военного искусства превратилась в искусство политического руководства и перспективного управления общественными делами, где решаются принципиальные вопросы целеполагания, выявляются закономерности и тенденции общественного развития, разрабатываются приоритетные направления накопления ресурсов развития и концентрации усилий в необходимом месте общественного прорыва, в том числе и антикризисного. Стратегия развития тесно связана с общественной доктриной и политикой государства. Последняя задает стратегии политические цели, а стратегия

## Муниципальный социальный менеджмент

обеспечивает их выполнение, разрабатывает технологии получения оптимального результата в различных сферах общественной жизни. Поэтому наряду с общей стратегией развития общества есть частные стратегии: экономическая, социальная, финансовая, кредитно-денежная, социальная, правовая, духовно-культурная.

В современных условиях глобальной конкуренции все большее значение приобретает стратегическое планирование на разных уровнях управления не только федерального центра, но и субъектов Федерации, районов, городов, муниципальных образований и отдельных социальных организаций. Все субъекты управления сегодня определяют **перспективные цели развития**. Выделяют методы, сроки, ресурсы их достижения, выявляют критерии оценки деятельности по достижению поставленных целей. Обычно разрабатывается несколько альтернативных стратегий, одна из которых становится рабочей и является основой для стратегического планирования, выделения организационных **концепций**, составления плана действий и механизма реализации, т.е. основой современного управления, прежде всего антикризисного. Давно известны технологии разработки и реализации таких стратегий. Они включают анализ внешней среды и ресурсов самой организации, ее организационной структуры.

Организация формирует видение того состояния, в котором она находится (фирма, местное сообщество, город, район), и на основе лучших образцов (теоретических моделей) составляет представление о том, что она хочет достичь к определенному моменту времени. Такое видение сжато определяет **стратегические цели** организации, ее прообраз по истечении определенного времени, который характеризует ее не только в целом, но и отдельные структурные элементы, функции, параметры деятельности.

Следующим этапом стратегического планирования является определение методов достижения целей, шагов, поиск ресурсов, т.е. формируется **концепция развития организации**, которая и является стратегией для руководства, ее социального проектирования.

При этом используются различные методы анализа среды и внутреннего состояния организации, когда выявляются сильные стороны системы, ее недостатки, возможные угрозы. На этой основе разрабатываются стратегии, в основу которых кладутся сильные стороны организации, используются возможности, предоставляемые внешней средой, нейтрализующие ее слабые стороны и блокирующие или снижающие действие угроз. Потом разраба-

## Глава 12

тываются организационные компетенции: способность к инновациям, профессиональный потенциал.

Беда нашего управления (федерального, регионального и местного) состоит в том, что оно работает на «коротких программах», прагматических установках, без выделения приоритетов, выявления перспективных ресурсов развития и поэтапных мер решения постоянно возникающих проблем. Многие наши беды — результат кризиса управления, лишённого современного стратегического мышления, концептуальных проработок. Наше отставание в этой области управления гораздо больше, чем в научно-технической сфере.

Суть менеджеральной революции, осуществлённой в цивилизованных странах, состоит в том, что стратегическая власть перестала быть привилегией Центра, стала достоянием всех субъектов управления, гражданских институтов, социальных организаций, регионов, районов, городов, местных сообществ, отдельных фирм и промышленных предприятий. Появился многочисленный слой профессиональных управляющих — менеджеров, в своей практике широко использующих методы стратегического планирования и концептуального мышления, которые лежат в основе применения и разработки инновационных социально-экономических и политических технологий.

Преодоление отчуждения населения от власти на местном уровне, реформирование ее структур и включение населения в решение собственных проблем под свою ответственность и укрепление местной власти на этой основе — главная стратегия антикризисного развития. Основная концептуальная идея — усиление местной власти в проекте оснащена рядом инновационных технологий, которые включают в себя: укрепление организационных основ местного самоуправления, законотворчества о местном самоуправлении, разработку и введение в действие уставов местного самоуправления, регламентов применительно к тому или иному муниципальному образованию, создание материально-технической базы, местного бюджета, налоговых поступлений, местного хозяйства и рынка и т.п. Разработан пакет инновационных технологий рационального использования нетрадиционных ресурсов: интеллектуальных, управленческих, кадровых.

Технологии в области повышения эффективности организации местного самоуправления на основе рационального использования местных ресурсов апробированы, работают в ряде регионов России и способствуют реформированию местной власти, под-



## Муниципальный социальный менеджмент

нимают авторитет органов местного самоуправления. Специалистами Академии социальных технологий и местного самоуправления совместно с экспертами фонда «СЭПИН» проведены десятки инновационных семинаров, круглых столов, деловых внедренческих и ф. Некоторые результирующие оценки по этому стратегическому направлению содержатся в работах ученых и практиков местного самоуправления — разработчиков данного проекта<sup>1</sup>.

Инновационные технологии позволяют постепенно преодолеть старые стереотипы мышления в организации местного самоуправления, его ошибки:

- ошибки формального отношения — суть местного самоуправления подменяется его организационно-правовой формой, когда местное население фактически выключено из практического участия в решении местных вопросов;
- подмена явления его предпосылками — местное самоуправление возможно при наличии определенных нормативно-правовых, организационных условий. Можно иметь эти предпосылки, но без наличия материальной базы, финансовых средств, муниципальной собственности и низкой мотивации населения к участию в решении принципиальных вопросов территории никакого местного самоуправления быть не может;
- ошибки ускорения — нарушение естественного темпа формирования местного самоуправления, когда не учитывается степень готовности местного сообщества как субъекта самоуправления;
- ошибки административного нажима — навязывание местному сообществу определенных сверху форм, режима, правил игры. Организация местного самоуправления — исключительная прерогатива местного сообщества. Компетентность органов федеральной и региональной власти — обеспечение условий и создание необходимых предпосылок для этого.

Концептуальная идея организации местного самоуправления — сочетание инициативы «снизу» с финансово-правовым обеспечением «сверху» — дополняется новой концепцией корпоративизма местного самоуправления. Промышленно-финансовые группы, муниципальный менеджмент, аккумуляция средств насе-

<sup>1</sup> Программа социальной и экономической поддержки интересов населения (Программа СЭПИН). М., 1997.

## Глава 12

ления и объектов собственности муниципальных образований создают иную мотивацию участия людей в решении местных вопросов, порождают источники получения финансовых средств из внебюджетных поступлений.

Данная концепция развития горизонтальных связей местных сообществ и технологии ее реализации изложены в Программе СЭПИН. В ней предлагается иная технология антикризисного управления местными сообществами, которая позволяет сделать население территории субъектом управления, мотивирует его к разработке и поддержке местных, региональных и федеральных программ и к более эффективному использованию местных ресурсов (рис 3).

Население МО делегирует право на управленческие органы самоуправления, местной администрации и муниципальным менеджерам



району, городу, субъекту Федерации и его органам управления

Рис. 3. Схема антикризисного управления муниципальных образований

Она принципиально отличается от ныне действующей, которая углубляет кризисное развитие общества (рис. 4).

Федеральный центр (Президент, Правительство, центральные ведомства)



Субъект Федерации



Муниципальное образование



Население

Рис. 4. Существующая схема управления

## Муниципальный социальный менеджмент

Укрепление местного самоуправления — принцип организации самой власти, более эффективной ее демократизации, подконтрольности населению МО и построения самой федеральной власти «снизу», превращение государства в цивилизованный институт гражданского общества.

Такова социальная технология организации всей конструкции новой российской государственности: либо она примет социальный и правовой вектор развития, либо неизбежен новый тоталитарный диктат власти чиновников.

Развитие демократических принципов управления муниципальных образований, регионов на основе договорных отношений и закона, делегирование Центру необходимых властных полномочий — такова универсальная технология реформирования самой власти, которая в стратегии МО, ее концептуальной схеме подкреплена рядом специальных технологий, развертывающихся по этапам, шагам, по мере готовности самого населения МО взять на себя ряд властных полномочий.

Анализ мирового и отечественного опыта показывает, что в основу системной модели местного самоуправления должны быть положены прежде всего выборность и ответственность органов местного самоуправления перед населением.

Обязательное наличие представительного органа власти предполагает принцип разделения властей и на этом уровне. Право и способность местных органов власти регулировать и управлять частью общественных дел в интересах населения в рамках закона и под свою ответственность, территориальная целостность, многообразие организационных форм осуществления местного самоуправления, материально-финансовая достаточность в части гарантирования минимальных социальных стандартов, соразмерность полномочий местного самоуправления ресурсам составляют совокупность взаимосвязанных и взаимообусловленных принципов, интегрируют своеобразную системную модель (рис. 5). Сравнивая меру воплощения этой модели в жизнь с требованиями Европейской хартии о местном самоуправлении в том или ином муниципальном образовании, можно говорить о степени демократизации местного управления, его влиянии на демократические процессы в стране.

В целом органы местного самоуправления, осуществляющие различные функции, помогают эффективной деятельности государства.



Рис. 5. Системная модель местного самоуправления

Новизна нашего подхода к развитию местного самоуправления заключается в том, что он основывается на принципах корпоративизма, корпоративной экономики, углублении корпоративных связей через практическое осуществление следующих шагов:

- а) на федеральном уровне в законодательном порядке четко определяются вопросы децентрализации и деконцентрации власти;
- б) законодательно решаются вопросы собственности, земли, финансово-бюджетной политики, закрепляются специфические функции государства (разграничение полномочий между Российской Федерацией и субъектами Федерации) и функции местного самоуправления;
- в) четко формулируются понятия муниципальной власти,

## Муниципальный социальный менеджмент

муниципальных образований, муниципальной собственности, муниципальных земель, муниципальных лесов и других ресурсов, что определяет понятие «муниципальная политика России»;

г) при делегировании государством отдельных функций органам местного самоуправления последние в обязательном порядке наделяются соответствующими материально-финансовыми и иными ресурсами;

д) законодательные органы:

- создают правовое пространство для деятельности всех субъектов отношений, в том числе и местных сообществ, органов местного самоуправления;
- определяют прерогативы и гарантируют вопросы муниципальной политики (закрепление муниципальной собственности, финансовой базы и т.д.), принимая отдельные (адресные) законы и иные нормативно-правовые акты;
- разрабатывают государственную программу муниципальной политики России, где на основании законодательной базы выдвигают цели и задачи проводимых реформ местного самоуправления, в том числе и на муниципальном уровне;
- гарантируют законодательно общегосударственные социальные стандарты, т.е. тот минимум благ, которые граждане должны получать от государства.

Такой подход обеспечит научность социальной политики России. В русле последней разрабатывается и осуществляется муниципальная политика, которая позволяет:

а) осуществлять в рамках закона эффективное регулирование социально-экономических процессов во благо граждан, обеспечивать доступность, всеобщность, адресность и гарантии как государственной власти, так и власти местного самоуправления;

б) создавать условия социального развития муниципальных образований в соответствии с международными стандартами путем поддержки интересов населения.

Населению территории местного самоуправления может быть предоставлена возможность самостоятельно решать следующие вопросы:

- определять пути, формы и стадии перехода к реальному

## Глава 12

самоуправлению с учетом специфики данного населенного пункта и города, а также степени готовности населения взять на себя ответственность за управление развитием территории, решением местных задач;

- создавать структуру и организацию местного самоуправления с учетом исторических, национальных и местных традиций и обычаев;
- находить способы осуществления собственных инициатив по вопросам, отнесенным к ведению местного самоуправления. Представляется весьма перспективным обсудить вопросы правового обеспечения муниципального менеджмента, участия населения в финансировании социально-экономических программ развития своего города (района).

Только через самоуправление в кварталах и микрорайонах, поселениях и их объединениях, организации современного муниципального менеджмента возможны создание и разумное использование ресурсной базы, других основ и механизмов развития территорий, более справедливое владение муниципальной собственностью, прямое участие каждого жителя в формировании благоприятного социального пространства.

Использование аналитических моделей местного сообщества (функциональных, организационно-управленческих, материально-финансовых и правовых механизмов и элементов) позволяет более обстоятельно описать контуры, структуру и функции местного самоуправления, оценить его реальное состояние и качество правовой базы. Мониторинг качественного измерения различных переменных приближает нас к выявлению и оценке ресурсного обеспечения местного самоуправления, определению стратегии и приоритетов, что в свою очередь даст основания для более обстоятельного анализа механизма правового регулирования местного самоуправления. Не проделав данной аналитической работы, малопродуктивно изучать особенности правового регулирования местного самоуправления на территории, где имеет место не только специфическое, но и действуют общие закономерности, тенденции развития местного самоуправления в целом.

Общей характеристикой всех функций с точки зрения системного подхода является то, что качество их выполнения сказывается непосредственно и сразу на самочувствии местного населения, которое всецело зависит от состояния его материально-финансовой базы.

## Муниципальный социальный менеджмент

Некоторые территории располагают избыточной налоговой базой, другим не хватает средств для обеспечения минимальных социальных стандартов.

Базовый же принцип — презумпция невиновности граждан, оказавшихся жителями данного поселения. Предполагается, что какое-то минимальное количество жизненных благ и условий должно быть обеспечено усилиями всего государства. Государственное регулирование создает лишь возможность экономического успеха всем, кто захочет и сможет жить лучше, ибо финансовая сила общин даже в таких странах, как Австрия, Швеция, Финляндия, весьма различна. Для России такая неравномерность базовых условий особенно характерна. Выход из положения видится в создании наиболее благоприятных условий для выравнивания экономического и социального положения, поддержке предпринимательства, мелкого и среднего бизнеса, развертывании системы экономической и социальной поддержки интересов населения конкретных территорий на принципах корпоративизма.

Корпоративные модели местного самоуправления, организация жизнедеятельности местного общества, в чем убеждает отечественный и зарубежный опыт, могут быть самыми разнообразными. Корпоративизм углубляет и регулирует многочисленные связи и отношения в системе местного самоуправления. И здесь важно обратить внимание на сущность и содержание муниципального права. Эта новая отрасль права Российской Федерации регулирует отношения, возникающие в процессе реализации, *во-первых*, «собственных» полномочий местного самоуправления (тех, которые необходимы для решения вопросов местной жизни) и, *во-вторых*, отдельных государственных полномочий, которые закон может делегировать органам местного самоуправления. Речь идет прежде всего о регулировании следующих отношений:

- управление муниципальной собственностью и местным хозяйством, формирование и исполнение местного бюджета;
- выбор населением организационных форм самоуправления, структуры и формирование его органов, реальное воплощение народовластия на своей территории;
- осуществление органами местного самоуправления отдельных переданных им государственных функций;
- реализация органами местного самоуправления права на судебную защиту от неправомерных в отношении их дей-

## Глава 12

ствий и компенсация понесенных затрат, связанных с осуществлением переданных государством функций.

Все сказанное характеризует системный характер местного самоуправления, взаимосвязь и взаимообусловленность всех его элементов, в том числе материально-финансовой базы.

Хорошо известно, что местные органы самоуправления направляют материально-финансовые средства на те нужды населения, которые обычно являются наименее удовлетворенными со стороны государства в силу его оторванности от местных потребностей и специфических интересов: развитие культуры, образования, медицинского обслуживания, социальное обустройство, что в первую очередь определяет качество жизни населения местного сообщества.

При этом условии и в духовной сфере местного сообщества будут наблюдаться позитивные изменения: повышение уровня образования населения, нравственности и становление идеологии местного сообщества на принципах корпоративности, общности, которые являются цементирующим стержнем духовной жизни МО, что в свою очередь объединяет все социальные связи на местном уровне, улучшает качество жизни каждого жителя и его социальное самочувствие.

Все структурные элементы и принципы построения стратегии МО находятся во взаимосвязи, неразрывном единстве и определяют успех ее реализации на пути защиты коренных интересов граждан МО.

Такой корпоративный менеджмент является антикризисным, способствует нормальной ротации управленческих кадров, росту их профессионализма и ответственности перед населением. Реализация стратегии управления МО предполагает разработку ряда частных технологий.

За основу взята известная на Западе концептуальная программа «Прорыв», которая построена не на всеобщем нагнетании и без того сложной обстановки, а на поиске путей выхода из кризиса.

Механизмы, представляющие суть инновационного прорыва, — системы взаимодействующих экономических, политических, социальных, духовных явлений — возникают под влиянием начального импульса — управления. Теоретически может существовать столько механизмов, сколько существует различных мотиваторов — импульсов развития в каждой системе взаимосвязанных явлений при заданных условиях. Нас интересуют инновацион-



## Муниципальный социальный менеджмент

ные механизмы, где импульсами в системе являются новые явления (открытия, изобретения, управленческие новации, ноу-хау). Как результат их взаимодействия возникает иное, отличное от исходного состояния, явление. В такой ситуации сам результат закладывает основу интеграции экономических, политических и духовных процессов. Поскольку появляются новый импульс и новый импульс-результат, то и весь механизм будет инновационным, который не воспроизводит исходное явление, а кладет начало новой серии явлений.

Что может быть положено в основу нового качества МО и достижения интегрального результата?

Приоритетной стратегией, задающей цели развития всем остальным частным стратегиям местного сообщества, является **социальная стратегия**.

Универсальная технология реализации принципиально иной концепции развития МО заключается в том, чтобы не подменять средства (экономика, рыночное хозяйство, реформы) целями его развития — **повышение качества жизни** своих граждан. Меняется сама парадигма общественного развития МО — не само по себе развитие местного хозяйства, наращивание или сокращение его объемов в соответствии с национальными требованиями, а развитие производства для оздоровления жизни населения МО. Использование социального ресурса МО выступает не только как средство развития, но и как его основной смысл и главный рычаг подъема территории, ее «прорыва» и накопления потенциала развития, антикризисной стратегии.

Такое положение дел, во-первых, соответствует требованиям мировой тенденции — не экономика определяет цель развития МО, а социальные параметры, улучшение которых является главным источником повышения качества самих экономических показателей эффективности, надежности, конкурентоспособности; во-вторых, меняет всю систему выдвижения и построения стратегических целей МО, в качестве которых в нашем проекте выступают:

- увеличение доходов МО, создание условий, когда нет нищих и бедных, а есть население с высоким уровнем достатка, есть богатые и очень богатые;
- укрепление здоровья, обеспечение условий, при которых средняя продолжительность жизни в МО возрастает до мирового стандарта — 85 лет, а заболеваемость снизится до 1 дня в год в расчете на работающего;

## Глава 12

- социальная безопасность.

Достижению этих целей и служит корпоративный метод организации хозяйственной жизни. В результате решаются следующие задачи:

- высокая продолжительность жизни без заболеваний, творческая и социальная активность;
- высокие доходы населения, когда семья расходует из своего бюджета менее 1% на питание;
- сервис и комфортность жизни обеспечивают полноценные условия для самосовершенствования и творческого развития человека как личности;
- подрастающее поколение, согласно принятым муниципалитетами (городами и районами) правилам, становится полноправным собственником наряду с работающим населением и пенсионерами;
- население — хозяин и собственник территории, на которой оно проживает.

В проекте разработана универсальная технология реализации этих целей, которая меняет привычный механизм распределения и поступления финансовых средств на социальные нужды населения МО только «сверху». Появляются источники их добывания на местном уровне, доходы населения быстро растут и используются на нужды развития местной промышленности, сельского хозяйства, всего хозяйственного комплекса. Последний перестраивается под социальные потребности граждан, создание необходимых рабочих мест, использование муниципальной собственности для нужд местного сообщества, которое определяет не только стратегию собственного развития, но и принципиальные механизмы ее реализации.

Впервые стратегические цели МО, механизмы их реализации соотнесены с коренными интересами населения; это открывает современные мотивы к деятельности, установлению прочных социальных связей в МО, иному качеству жизни и социальному самочувствию людей, что и является мощным катализатором экономики МО, развития подлинного самоуправления. Инновационная стратегия МО, основанная на защите коренных интересов населения (экономических и социальных), базируется на иных принципах организации всей общественной жизни МО:

1. Население МО (общность людей — историческая, культурная, соседская) — не просто территория, пространство в преде-

## Муниципальный социальный менеджмент

лах определенных границ, а важнейшая социальная общность людей, способная как субъект управления на основе совместных ценностей (сопричастности к «малой Родине» и ответственности перед обществом и т.п.) преобразовать местное хозяйство, номенклатуру и качество услуг, местное производство в соответствии с коренными интересами своих граждан, постоянно повышая качество их жизни.

2. Корпоративные интересы реализуются последовательно через интересы каждой семьи и каждого человека.

3. Экономическая самостоятельность населения выступает как необходимое условие решения социально-экономических проблем города (района).

4. Связь муниципальных образований в единое региональное образование осуществляется на договорных началах, регулирующих экономические отношения. Эти принципы определяются сущностью корпоративизма как особого типа организации всей общественной жизни территории.

Процесс разработки стратегий и технологий его реализации в исследовательском проекте имеет ряд этапов.

*Первый этап* — предплановый. На этом этапе:

а) изучаются предпосылки для стратегического планирования хозяйственного развития. В основу кладутся иные ценностные ориентации и установки — повышение качества жизни населения, укрепление его физического и нравственного здоровья, с учетом чего развивается структура местного хозяйства. В рамках стратегии разрабатываются технологии вовлечения разных категорий населения МО (через ряд программ) в решение первоочередных задач территории;

б) реализуются процедуры демократического принятия решения вопросов на местном уровне.

На первом этапе осуществляется диагностика социально-экономического положения МО: численность, состав, занятость, доходы населения, структура местного хозяйства, потребности и возможности роста и т.п.

*Второй этап* предполагает технологии выбора стратегии развития, отвечающей коренным интересам жителей. Технологически решаются вопросы:

а) как ускорить развитие местной экономики с учетом имеющейся ресурсной базы конкретного сообщества?

б) как осуществить выбор стратегии с учетом возможных приобретений и потерь, плюсов и минусов от ее реализации?

в) как оценить уже существующие программы и проекты с учетом новой стратегии?

На *третьем этапе* из числа возможных альтернатив принимается стратегия развития и технологии ее реализации, что позволяет определить:

а) достаточны ли ресурсы для достижения поставленных целей?

б) что нужно сделать, чтобы мобилизовать имеющиеся ресурсы (более рационально) либо найти недостающие и где?

Предлагается ряд программ, методик, которые отвечают на вопросы, каковы конкретные действия по реализации программ развития. Отрабатываются показатели развития МО. К их числу относятся:

- стабильность развития производства, в том числе аграрного сектора экономики (рентабельность, прибыль, качество продукции);
- темпы внедрения инноваций, технологий;
- приватизация государственной собственности и ее социальные последствия;
- демократизация общественной жизни, стабильность, поддержка решений и политики местных органов власти и управления со стороны различных групп и категорий населения;
- характеристика общественного мнения, оценка деятельности органов управления и местного самоуправления, зоны напряженности;
- оценка кадрового потенциала МО, местных органов власти;
- состояние финансовой и материально-технической базы МО;
- эффективность использования имеющихся в МО (районе) ресурсов — показатели социальной поддержки и защиты наиболее нуждающихся групп населения (уровень дохода, размеры социальной помощи и др.);
- социальные показатели развития сферы культуры, науки, образования, торговли, здравоохранения, жилищно-бытового обеспечения населения (города, села) и их исполь-

## Муниципальный социальный менеджмент

зование в деятельности органов управления (органов статистики);

- показатели экологической ситуации (состояние окружающей среды, воздуха, воды) и эффективность мер по ее оздоровлению.

Система индикаторов «качества жизни» показывает:

- степень (норму) социального обеспечения активного работника (в том числе и уровень заработной платы);
- степень (норму) социального обеспечения неработающего;
- уровень социальных ресурсов, поступающих из местных и государственных источников.

Исходным критерием в нормах удовлетворения интересов членов МО может быть:

- минимальный прожиточный уровень;
- общенациональная среднестатистическая «потребительская корзина» (удовлетворение самых необходимых нужд);
- среднепланетарная продолжительность жизни;
- степень экологической загрязненности;
- степень общественно-политической и духовно-патриотической активности;

формы проявления социальной напряженности.

*Четвертый этап* — технологии действия, к ним относятся ресурсы организации, основные модели организации и управления, обеспечивающие стратегию развития МО с участием местных органов власти, промышленно-финансовых групп, муниципальных менеджеров и всего населения МО.

В целом разработка концепции МО предполагает выделение основных признаков МО, подробную характеристику экономической жизни, местного хозяйства, рыночный анализ сообщества и на этой основе определение механизмов развития МО.

В концепции авторы предлагают не только саму программу социально-экономического развития, но и уточняют функции социального управления в МО, обосновывают количественные и качественные параметры материально-технических и финансовых средств, необходимых для организации социальной защиты населения, предлагают перспективные меры в русле региональной социальной модели развития МО.

В приоритетном порядке оцениваются:

## Глава 12

- качество жизни человека по уровню здоровья каждого и дохода семей (бюджета);
- интегральный показатель качества жизни в МО (экология, здоровье и питание населения);
- доходы и материальная обеспеченность всего населения;
- результаты хозяйственной деятельности;
- состояние социальных связей, социальное самочувствие, уровень социального напряжения.

Также выделен интегральный индекс оценки социально-экономического развития МО; он приспособлен для расчета индекса данного города, района, муниципального образования и соотнесен с качеством жизни населения<sup>1</sup>.

В концепции антикризисного развития МО представлены и другие механизмы, прежде всего технология корпоративного управления муниципальным образованием.

Важнейшей стратегией, которая обеспечивает накопление потенциала развития и выход из кризиса, являются управленческие действия, направленные на рациональное использование экономических ресурсов, прежде всего финансовых, без которых все остальные сегодня в МО бездействуют. Основная концептуальная идея финансово-экономических ресурсов — отказ от политики быстрого наращивания государственного долга и активное влияние на уровень доходности реального сектора экономики, ориентация на производство и удержание интеллектуальной ренты как ведущего механизма извлечения сверхприбыли и решающего фактора конкурентоспособности.

В проекте представлен ряд финансово-экономических технологий, которые в совокупности направлены на реализацию этой идеи в соответствии с теми социальными целями, которые определены в социальной стратегии как целеполагающей.

В связи с этим в проекте предлагаются: 1) технологии оздоровления финансовой инфраструктуры МО, обеспечивающие нормальное развитие экономики МО; 2) методики оценки имеющихся финансовых ресурсов, информационной и технологической базы МО и ноу-хау, способствующие стабилизации и развитию экономики на среднесрочный период (4 года), разрабатывается и утверждается график создания здоровой финансовой инфраструктуры МО.

<sup>1</sup> См. подробнее в кн.: Стратегия вывода экономики муниципального образования из кризиса. М., 1997.

## Муниципальный социальный менеджмент

В целом стратегия антикризисного развития, отвечая на вопрос, где основное направление выхода из системного кризиса как каждого местного сообщества, так и общества в целом, утверждает корпоративный метод организации хозяйственной жизни.

Корпоративный метод хозяйствования характеризуется сбалансированным взаимодействием центральной власти и органов местного самоуправления, рациональным распределением ресурсов, в том числе и финансовых, распоряжением и использованием собственности, прежде всего муниципальной на основах согласия и договора. По существу корпоративные формы хозяйствования создают благоприятные предпосылки для создания среднего класса собственников — совладельцев природных ресурсов, совместного капитала.

Только тогда общество в целом и каждый гражданин получают дивиденды от коммерческого использования природных ресурсов. Рента и экспортные пошлины распределяются не только по счетам частных лиц, но и членов корпорации, общества как ассоциации корпоративных образований. Только при этом возможно рациональное, правильное использование материальных средств, в том числе и финансовых. Часть из них идет на личное потребление, обеспечивая материальную основу прав человека, его экономическую, политическую, духовную независимость; остальное распределяется по фондам развития и социального обеспечения федерального и регионального значения. Вместо громоздкой системы социального обеспечения включается мощный механизм оздоровления экономики — распределение ресурсов через корпоративные банки, коммерческие структуры, словом, корпоративные финансово-промышленные группы населения.

Как показывает мировой опыт, это магистральный путь выхода из экономического кризиса, который позволяет сделать большинство населения хозяевами средств производства, субъектом рынка или создать для этого соответствующие условия. Нет необходимости доказывать, что в России население отстранено от реального участия в распоряжении собственностью, результатами своего труда, осуществлен быстрый переход собственности в руки небольшой группы лиц. Это тупиковый путь экономического развития и важнейшее обстоятельство, определяющее углубление экономического кризиса в России.

## Глава 12

### *Контрольные вопросы*

1. Каким образом соотносятся понятия «муниципальный социальный менеджмент» и «стратегический менеджмент»?
2. Охарактеризуйте роль муниципального менеджмента в современных условиях.
3. Какова сущность муниципального социального менеджмента?
4. Каковы приоритетные технологии реализации муниципального социального менеджмента?
5. Раскройте содержание Программы социально-экономической поддержки интересов населения как универсальной технологии муниципального менеджмента.
6. В чем сущность стратегического управления и самоуправления в местном обществе?
7. В чем состоят, на Ваш взгляд, главные недостатки в организации местного самоуправления?
8. Каков механизм преодоления отчуждения населения от власти на местном уровне?
9. Дайте определение концепции развития.
10. Когда формируется в основном идея концепции?
11. Какова современная концепция развития местного общества?
12. Назовите этапы стратегического управления.



## Муниципальный социальный менеджмент

### Литература

*Атаманчук Г.В.* Теория государственного управления: Курс лекций. М., 1997.

*Афонин Ю.А., Иванов В.Н., Мельников СБ.* и др. Россия: объединяющая идея, путь выхода из кризиса, улучшение жизни каждого. М.—Самара, 1997.

*Волошин Ю.С., Иванов В.Н.* Проблемы соотношения федеральных и региональных структур. Орел, 1997.

*Виноградов В.А.* Организация стратегического управления на предприятии. М., 1997.

Государственное и муниципальное управление: Справочник. М., 1997.

*Забелин П.В., Моисеева Н.К.* Основы стратегического управления. М, 1998.

*Иванов В.Н., Мальцев В.А., Патрушев В.И.* Ресурсы региона: инновационные технологии реализации. М., 1995.

*Игнатов В.Г.* Становление государственного и муниципального управления. Ростов н/Д., 1998.

Муниципальное образование: стратегии и технологии. М., 1997.

*Фадеев В.И.* Муниципальное право в России. М., 1994.

## Глава 13

# ВНЕШНЯЯ СРЕДА И ЕЕ РОЛЬ В СОЦИАЛЬНОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ

### 13.1. МЕСТО И РОЛЬ ГЕОПОЛИТИКИ В СОВРЕМЕННОМ УПРАВЛЕНИИ

**Геополитика** — наука о методах воздействия политической, экономической и физической географии на внутреннюю и внешнюю политику государства. Она дает возможность анализировать геополитическую ситуацию сегодняшнего и завтрашнего состояния в мире, на его различных континентах, моделировать разные варианты поведения стран и их союзников в будущем и выработать рекомендации наиболее целесообразного поведения той или иной страны в целях сохранения ее устойчивого положения или перехвата инициативы в геополитическом пространстве в целях защиты национальных интересов или доминирования собственных интересов<sup>1</sup>.

Геополитика и **глобалистика** (наука о закономерностях и тенденциях развития глобальных процессов) позволяют наиболее полно понять совокупность тех внешних воздействий, которые сегодня испытывает все в большей мере мировое сообщество, связи и взаимодействия, которые под влиянием всех революций (научно-технической, информационной, управленческой и др.) стали особенно тесными. Без их анализа сегодня трудно понять внутренние изменения, происходящие в каждой стране. Геополитика на основе анализа исторического опыта исследует причины тех тектонических сдвигов, которые происходили в истории цивилизации.

Каждое государство является геополитическим субъектом, оно стремится занять оптимальное, наиболее стабильное положение в геополитическом пространстве, которое обеспечивается полнотой ее естественных внешних границ, цивилизационной общностью населения государства, что позволяет избежать внутренних конфликтов. Важными геополитическими факторами являются естественные рубежи: морские границы, горные хребты, реки, клима-

<sup>1</sup> См. подробнее: *Бжезинский З.* Великая шахматная доска. М., 1998.

## **Внешняя среда и ее роль в социальном менеджменте**

тические условия. Естественные рубежи, как правило, являются и этническими, или цивилизационными, границами. Умелое формирование внешнего окружения страны, с учетом динамики положения (вероятности соприкосновения с возможным противником), наличие буферных зон (территорий) на этнических и цивилизационных стыках способно или обезопасить государство, или дать возможность для адекватного реагирования в случае какой-либо агрессии — как военной, так и экономической, идеологической, информационной и т.п. Компактность территории, соотношенная с морскими и сухопутными границами, внутренними и внешними коммуникациями, также представляется важным обстоятельством при оценке геополитического положения государства. Наличие и географическое распределение геополитических и природных ресурсов, полезных ископаемых и пищевых запасов, плодородных земель, характер климатических условий во многом определяют самодостаточность государства и степень независимости его курса в геополитическом пространстве от воли других государств.

Существенным фактором для снижения уровня внешних угроз является развитый промышленный, сельскохозяйственный, интеллектуально-информационный потенциал страны, который позволяет обеспечивать достаточный уровень военной безопасности. Очень важно подчеркнуть, что наличие всей совокупности факторов, благоприятных для развития страны, редко встречается в рамках одного государства. Поэтому каждое государство в целях реализации главной своей функции — обеспечение национальной безопасности — стремится ликвидировать тот или иной дефицит за счет других, ближайших или дальних соседей, и в соответствии с этими устремлениями строит свою внешнюю политику — как тактическую, так и стратегическую.

Претензии на место в геополитическом пространстве во многом определяются исторической ментальностью народа, который населяет то или иное государство. Этими факторами объясняется появление таких государственных образований, при которых народ — создатель империи (ядро) — перерастает естественные ландшафтно-географические границы проживания, а государство переходит в новое пространственно-цивилизационное качество.

В построении империи наиболее ярко проявляется характер того или иного этноса или цивилизации, которые формируют как тип возникшего государства, так и возникающую культуру. Например, античная культура и первые формы военно-демократи-

ческого устройства государств связаны с империей Александра Македонского и Римской империей, европейское Возрождение — с колониальными империями Испании, впоследствии Великобритании, наконец, культура России и российская государственность родились и сформировались Российской империей.

История свидетельствует о том, что есть несколько типов построения имперских общностей: колониальный, национальный и цивилизационный. Колониальный тип характеризуется тем, что колонии всегда имеют пораженные права и свободы в сравнении с метрополиями, основу власти составляют выходцы из метрополии, которая насильственно насаждает свои цивилизационные основы. Колонии и метрополии, как правило, разделены в пространстве и с географической точки зрения не образуют единого целого. Владение колониями, их цивилизационное, военное и иное подавление — суть этого типа имперского образования. Исторически к такому типу империи относились и относятся Испания, Великобритания, США. Явления колониальных империй свойственны прежде всего европейской цивилизации.

Всякие попытки создать цивилизационные империи на европейском континенте оканчивались провалом. Фатализм сознания, раздробленность, война «всех против всех» привели в конечном счете к абсолютизации собственной значимости и культу индивидуализма — это суть европейских ценностей, которые сегодня называют «общечеловеческими». История свидетельствует, что там, где появлялись европейцы, насаждались их система ценностей, их религия, коренные народы либо ассимилировались, лишались собственных ценностей, в том числе и мировоззрения, либо истреблялись. Это особенно относится к Британской колониальной империи, которая вынуждена была уступить свое геополитическое место США. Империя, порожденная США, построена по классическому образцу колониального типа: метрополией являются США, доминионами, на которые оказывается прежде всего экономическое и финансовое давление, — европейские страны, богатые природными и человеческими ресурсами, страны третьего мира.

Новая западная империя (Соединенные Штаты) не способна существовать без колоний и связующих ее нитей. До тех пор, пока поток мировых ресурсов, питающих эту империю, не иссякнет, она будет существовать, будет сохранять свое лидирующее положение, но если найдется сила, способная привести этот поток в

## **Внешняя среда и ее роль в социальном менеджменте**

ответствующее состояние (США сегодня потребляют 40% общемировых ресурсов), то крушение империи станет неизбежным.

**Национальный тип** империи — самая нестабильная форма имперских образований. Они, как правило, возникали вследствие воли отдельных правителей и с их смертью прекращали свое существование.

**Цивилизационный тип** империи — наиболее совершенный тип государственного образования, который отличается от национального и колониального тем, что в наибольшей мере удовлетворяет критериям оптимальности существования государства: он имеет место в рамках пространства, занимаемого самой цивилизацией, стремится расширяться только до естественных границ цивилизации, что обеспечивает внутреннюю стабильность. К их числу относятся Китайская империя, Индия, Персия, Россия.

Все они возникли в Евразии, исключение может составить только Египет. Европе же, как считают исследователи, с ее индивидуалистическим менталитетом, ценностями индивидуализма и национального эгоизма цивилизационная форма организации государственности чужда. Сегодня, преодолевая эту вековую раздробленность, Европа стремится свои ценности преподнести восточным культурам, которые построены на другой основе и не могут существовать иначе, как сохраняя свои вековые устои.

Важно понять, что образующим стержнем цивилизационного типа империй является преобладание высших, общих интересов над индивидуальными. Здесь на первое место, в отличие от западной цивилизации, выступают не права и свободы индивидуума, а права и свободы данной общности — этноса, народа или государства. И только через их развитие реализуются свободы личности и отдельных этносов, входящих в образование. Для них характерны корпоративная этика, такой же тип хозяйственной жизни и социальных связей, когда ценность личности определяется с точки зрения полезности для целого — государства, этноса, социальной группы.

Поэтому вековая культура и сложившиеся традиции утверждают такой тип социализации личности, когда смысл человеческой жизни как высшая и непреходящая ценность может реализоваться только при наличии общей объединяющей идеи. Она может принимать разные формы (идея служения Богу, мировой революции, социальной справедливости и т.п.), но без служения идее, более продолжительной, чем сама человеческая жизнь, человек существовать не может. Либо он создает себе такую цель (даже

ее суррогат), либо теряет всякие ориентиры. Служение в случае цивилизационной империи высшему — идеалу, государству, а в его лице всему народу не ущемляет свободы личности, а только ограждает человека от своеволия в его поступках. Такой стереотип поведения в обществе может обеспечиваться только высоким уровнем пассионарности народа<sup>1</sup> и прочной духовно-идеологической основой, которая не только является надстройкой, что справедливо для либерального общества, лишённого высших идеалов, а выступает сквозным стержнем, основой существования цивилизационных империй. Как только эта сердцевина ослабляется либо исчезает, империя такого типа распадается либо исчезает. Исторически так было в Риме, Византии, России и Китае.

Для цивилизационных империй, которые объединяют десятки мировоззрений, национальных и религиозных чаяний, характерны веротерпимость и уважение к духовным особенностям, составляющим одно целое; имперский менталитет уже в своей сущности несет значительную терпимость и свободу. Монополизация идеологической сферы, ее упрощение и догматизация всегда являются главной угрозой для существования цивилизационной империи, хотя сам по себе жесткий централизм государственного устройства дает нередко гораздо больше свобод личности, нежели западный либерализм. Сегодняшнее положение, которое характеризуется возникновением десятков новых псевдогосударств, является временной фазой перегруппировки сил и формирования новых или обновленных имперских образований<sup>2</sup>. Перспективными на этом пути являются создание и укрепление цивилизационных образований на основах корпоративности, которые открывают миру «третий путь» — модель народотворческого развития.

Сама наука геополитика является относительно молодой отраслью научного знания. Она рождена современными глобальными переменами в мире, требованиями трех революций: научно-технической, информационной и управленческой. Они так или иначе затронули все мировое сообщество, породили новые «вызовы» времени, без учета которых невозможно эффективное социальное управление. Последнее всегда базировалось на понимании диалектики внутренних и внешних факторов развития слож-

<sup>1</sup> См.: *Гумилев Л. Н. Этногенез и биосфера Земли*. Л., 1990. С. 261.

<sup>2</sup> См. подробнее: *Хатунцев С. В.* О некоторых аспектах российского евразийского кризиса // *Русский геополитический сборник*. М., 1998. № 3. С. 3-17; *Ильин И. А.* О России. М., 1995. С. 27-31.

## Внешняя среда и ее роль в социальном менеджменте

ных социальных систем, которые сегодня, становясь все более открытыми, подвергаются всестороннему воздействию извне — как положительному, развивающему, облагораживающему, так и деструктивному, возмущающему и дезорганизирующему внутреннее состояние национально-государственных образований.

**Государство** — многомерное образование, которому делегировано главное право — правораспоряжения общественными делами.

Государственное управление среди всех видов управления занимает особое место, что объясняется некоторыми, только ему присущими свойствами.

«Государство... есть отношение господства людей над людьми, опирающееся на легитимное насилие как средство»<sup>1</sup>. Государство — структура, способная властно определять линию поведения людей и добиваться ее с помощью принуждения. Власть представляет собой взаимосвязь, в процессе которой люди в силу разных причин (материальных, социальных, интеллектуальных, информационных) добровольно (сознательно) или по принуждению признают верховенство воли других, а также целевых нормативных установлений и в соответствии с их требованиями совершают поступки и действия, строят свою жизнь.

Государственное воздействие (регулирование) — это прежде всего воздействие властное, политическое, которое имеет в основе правовую обусловленность (легитимность), а в реализации — силу государственного аппарата, обладающего средствами принуждения.

Государство, будучи сложным и многогранным общественным институтом и выступая в качестве субъекта управления, придает управлению общественными делами свойство системности, которое приобрело принципиальное значение. Только при наличии государства в обществе возможно достижение необходимой согласованности, координации, субординации, целеустремленности, следовательно, рациональности и эффективности в управлении<sup>2</sup>.

Государство реализует свое политическое воздействие посредством законодательства, устанавливая общие, типовые правила (нормы) поведения всех людей во всех сферах общественной жизни, и обеспечивает их соблюдение не только силой власти, но и другими механизмами регулирования (экономического, ценностного, нормативного, нравственного), постоянно расширяя сферу их применения.

<sup>1</sup> Вебер М. Избранные произведения. М., 1990. С. 646.

<sup>2</sup> Там же.

Эффективность государственного управления зависит от многих факторов, но определяющим из них, на наш взгляд, является качество социальной связи общества и государства.

Нет нужды доказывать, что обществу необходимо сильное государство, ибо национальная и личная безопасность граждан может быть обеспечена только сильным и умным, правовым и демократическим государством. Поэтому укрепление государственности — это постоянная забота граждан. Но укрепление возможно только на основе его совершенствования, демократизации, расширения связей с гражданским обществом, построения правовых основ. Если этого не происходит, то государство отрывается от общества, перестает защищать его интересы и тогда бессмысленно говорить о его усилении, поскольку оно преследует интересы верхушки, у которой собственные интересы нередко противоположны коренным интересам граждан. О противоречиях между обществом и государством написано много, но до сих пор остается неясным вопрос о том, как сделать государство подлинным центром управления общественными делами, генератором общественных идей и ценностей. Совершенно очевидно, что в соответствии с требованиями системности должна меняться сама сущность и теория государственного управления, неизбежно приближаясь к базовым позициям психологии личности и общества.

Сегодня, чтобы выполнить свой долг перед обществом — обеспечить национальную и личную безопасность своих граждан, использовать свои властные полномочия в интересах общества, упорядочить распорядительно-организационные, регулятивные, нормотворческие и силовые функции, государство обязано ответить на те вызовы времени, которые порождены тремя революциями: научно-технической, информационной, управленческой. Как показывает мировой опыт, в деятельности цивилизованных государств происходит существенная перегруппировка функций, выдвижение новых приоритетов в государственной работе.

Главный субъект управления делегирует многие распорядительно-организационные, регулятивные, нормотворческие, финансово-экономические функции разным субъектам управления, мотивируя реальное становление гражданского общества. Тем самым государство избавляется от ставших во многом рутинными функций управления, наполняет их новым содержанием, ос-



## Внешняя среда и ее роль в социальном менеджменте

вобождая себя для решения наукоемких, творческих и трудозатратных работ: информационно-аналитических, стратегических. Без них решение глобальных и геополитических задач просто невозможно. Это существенным образом меняет всю систему государственного целеполагания, организующего воздействия государства на общественную жизнь людей в целях ее упорядочения, сохранения или преобразования.

Характерно, что государство продолжает во многом по инерции расширять свои организационно-распорядительные функции: растет аппарат управления, издаются законы и другие нормативно-правовые документы, наращиваются силовые структуры, а эффективность государственного управления падает.

### 13.2. ПОНЯТИЕ ГРАЖДАНСКОГО ОБЩЕСТВА

Формирование гражданского общества на принципах корпоративизма поставит под контроль государство. Многие функции государственного управления будут делегированы гражданам, территориям, хозяйственным союзам и ассоциациям на основе подлинного самоуправления, что позволит значительно сократить государственный аппарат и поставить его под контроль гражданского общества.

Государственно-правовое регулирование может быть организовано на основе гражданского договора, при котором каждый гражданин, семья, трудовая ассоциация часть прав отчуждают в пользу сообщества для решения общественно значимых дел. Схематично этот процесс можно представить таким образом:

*Корпоративное делегирование прав*

**Договор:** человек + человек = **семья**

**Договор:** человек + человек = **сообщество**

**Договор:** сообщество + сообщество = **регион**

**Договор:** регион + регион — **федерация.**

*Существующее отчуждение прав*

**Президент**

↑ **Федеральный центр**

**Регион**

**Муниципальное образование**

**Население**

### 13.3. СУВЕРЕН ВЛАСТИ, БАЛАНС ИНТЕРЕСОВ И ДУХОВНО-ИДЕОЛОГИЧЕСКАЯ КОМПОНЕНТА РОССИЙСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННОСТИ

Только поставив деятельность государства под эффективный социальный контроль со стороны общества, его демократических институтов путем расширения подлинной демократии самого народа, развития народного самоуправления, возможно преодоление политического кризиса, достижение прочного общественного согласия.

В конституциях всех демократических государств четко отражена мысль, что единственным **сувереном власти** является народ. В ст. 3 Конституции РФ записано:

«1. Носителем суверенитета и единственным источником власти в Российской Федерации является ее многонациональный народ.

2. Народ осуществляет свою власть непосредственно, а также через органы государственной власти и органы местного самоуправления».

В России народ не осуществляет свою власть непосредственно через местное самоуправление. Органы государственной власти не подконтрольны обществу. Требуется большая работа органов правопорядка и социальных управленцев для того, чтобы народ реализовал свою функцию суверена власти.

До тех пор, пока органы местного самоуправления в России не возьмут реальную власть, основанную на праве территории (поселения), трудовой ассоциации распоряжаться местным богатством, муниципальной собственностью, местными ресурсами, в том числе и землей, все остальные законодательные акты останутся декларацией, не обеспечивающей механизмы развития реальной самодетельности населения. Главная цель реформирования общественных отношений — повышение хозяйственной и трудовой активности населения в решении собственных проблем, в создании условий, позволяющих каждому человеку реализовать свой потенциал, свои способности, обеспечить благосостояние семьи.

Только при корпоративном устройстве власти результатами труда станет, наконец, распоряжаться не государство, не коррумпированный чиновник, не «новый русский», а местное сообщество, а через него и каждый человек как равный участник властных отношений. Государство из работодателя и наемника превратится в государство-ассоциацию совладельцев собственности

## Внешняя среда и ее роль в социальном менеджменте

и результатов труда. Граждане получают возможность свободно создавать корпоративные предприятия, ассоциации, в том числе финансовые (муниципальные банки, страховые компании, пенсионные фонды, торговые дома и т.п.).

Орудие установления и утверждения социальной несправедливости и социальных дисбалансов всегда выступало государство как главный субъект управления общественными делами.

Достижение баланса интересов — искусство и наука современной политической системы, залог ее прочности и источник развития, преодоления кризисных явлений в государственном управлении. Следует подчеркнуть, что решающим элементом в балансе интересов всегда были и остаются *отношения собственности* — основа хозяйственной жизни общества, которую и защищает то или иное государство. Однако механизм многообразия форм собственности, который должен быть запущен государством, пока не работает. На смену монополии государственной собственности приходит другая монополия — частная. Это противоречит как логике развития самой российской государственности, так и мировым тенденциям. Преодолеть тенденцию монополизации собственности и власти, сделать собственность многообразной по субъектам владения, пользования и распоряжения, а власть — публичной возможно только путем формирования гражданского общества, которое ставит под свой контроль государство.

Последнее все в большей мере не распоряжается единолично собственностью граждан, всей хозяйственной жизнью общества, а делегирует эти права самим гражданам, трудовым ассоциациям на основе подлинного соряпоряжения различными видами собственности и местного самоуправления, что позволит значительно сократить государственный аппарат и поставить его под контроль гражданского общества. Последнее создается государством, но при одном условии: само государство исповедует соответствующую идеологию, открыто объявляет ее обществу и реализует в своей практической деятельности.

В становлении и укреплении государственности России всегда решающую роль играла духовно-идеологическая компонента, которая была объединяющим стержнем огромных территорий, различных наций и народностей, проживающих на ее территории. Всегда утрата или ослабление духовного стержня вели к ослаблению или распаду Российского государства. Поэтому госу-

дарству, особенно в период кризисных ситуаций, необходимо укрепление духовно-идеологических норм власти. Российскому государству предстоит возрождение своей политико-идеологической функции, которая укрепляет духовный объединяющий стержень российского общества, способствует выработке выверенного политического курса, соответствующих стратегий развития, реализуемых в скоординированных политиках государства.

Выработка доктрины общественного развития и механизма ее реализации требует усиления внимания государства к научным исследованиям, прежде всего в области теории и практики управления, активного включения данных науки в практическую работу органов государственного управления.

Возрождение России сегодня неразрывно связано с идеей национального осмысления ее роли и места в новом историческом пространстве в контексте ведущих тенденций цивилизации и лежит, на наш взгляд, на пути утверждения новой формации — ноосферно-корпоративной.

Российская наука давно предлагает концептуальные основы национальной и государственной идеологии, например, модель устойчивого развития и управления<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> См.: Кузнецов О.Л., Кузнецов П.Г., Большаков Б.Е. Система «Природа—Общество—Человек»: устойчивое развитие. М.-Дубна, 2000; Иванов В.Н., Патрушев В.И. Инновационные социальные технологии государственного и муниципального управления. М., 2001; Платонов В.М. Проблема устойчивого развития России // Муниципальный мир. 2001. № 4.

## Внешняя среда и ее роль в социальном менеджменте

### *Контрольные вопросы*

1. Каковы содержание и структурные элементы науки геополитики?
2. В чем сущность государства, каковы особенности государственного управления общественными целями?
3. В чем заключается противоречие между обществом и государством?
4. Как Вы понимаете «баланс интересов», приведите примеры их соблюдения в обществе.
5. Как и кому общество, люди делегируют свои права?
6. Почему геополитика необходима сегодня для осуществления эффективного социального управления?
7. Каковы главные функции государственного управления?
8. Какова роль духовно-идеологической компоненты в государстве? Приведите исторические примеры.
9. Какие виды имперских образований существуют сегодня, каковы их природа и отличительные признаки?
10. Каковы, на Ваш взгляд, первоочередные задачи, которые стоят перед государственным управлением? Сделайте геополитический прогноз для России на ближайшие 10 лет.
11. Приведите исторические примеры важной роли национальной идеологии в государственном управлении.
12. Какие глобальные изменения произошли в мире и стали сегодня наиболее заметными и угрожающими?
13. В чем заключается сбалансированность социального пространства?

## Глава 13

### Литература

- Атаманчук Г.В.* Теория государственного управления: Курс лекций. М., 1987.
- Вебер М.* Избранные произведения. М., 1990.
- Ворожейников А.В., Прохожаев А.А.* Безопасность России: современное социальное понимание. М., 1998.
- В поисках своего пути: Россия между Европой и Азией: Хрестоматия по истории российской общественной мысли XIX и XX веков. М., 1947.
- Гарнер Д.* Великобритания: центральное и местное управление / Пер. с англ. М., 1964.
- Дятленко Л.Я.* Социальные технологии в управлении общественными процессами. М.-Белгород, 1993.
- Жуков В.И.* Реформы в России: 1985-1995 годы. М., 1997.
- Краткая современная энциклопедия. М., 1994.
- Остром В.* Смысл американского федерализма. Что такое самоуправляющееся общество? / Пер. с англ. М., 1983.
- Радченко АИ.* Основы государственного и муниципального управления: Системный подход. М.-Ростов н/Д., 1997.
- Скидмор М., Трип М.* Американская система государственного управления / Пер. с англ. М., 1993.
- Токвиль А.* Демократия в Америке / Пер. с франц. М., 1992.

## Глава 14

# СОЦИАЛЬНАЯ ПОЛИТИКА В СИСТЕМЕ СОЦИАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

### 14.1. СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ СОЦИАЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ

Стабилизация общества и его ускоренное развитие начинаются с выработки и реализации современной социальной доктрины развития, которая лежит в основе нового типа государственности и государственного управления.

Научно-обоснованная и приемлемая для всех граждан социальная доктрина, которая реализуется в социальной политике, может быть охарактеризована как совокупность мер, направленных на решение социальных проблем, выделение приоритетов на этом пути, поиск ресурсов и эффективных путей достижения социальных целей.

**Цель социальной политики** — создание благоприятного социального климата и подлинного социального согласия на основе сбалансированности разных социальных интересов с помощью определенных механизмов, обеспечивающих удовлетворение основных жизненных потребностей населения и рост качества жизни всех граждан.

**Социальная политика** — это прежде всего деятельность государства в социальной сфере, которая направлена на объединение усилий всех субъектов хозяйственных и управленческих структур, всего населения в целях решения социальных задач.

Она реализует через государственное регулирование (законодательное, программно-целевое, материально-финансовое и т.п.) права граждан на достойные условия жизни, свободное участие в жизни общества, выявляя социальные аспекты во всех действиях разных субъектов управления. Поэтому механизм выработки и реализации социальной политики является интегральным. Он включает в себя государственную идеологию, право, социальные стандарты, экономические средства, культуру, психологию, демографию, национально-этнические регуляторы (организационные, региональные, местные, территориальные).

Реализация социальной политики опирается на ряд принципов. Важнейший из них — формирование системы общезначимых для большинства населения социальных ценностей и социальных стандартов. Основу ее должны составлять солидарность общества, повышение жизненного уровня населения, преодоление эгоизма отдельных ее слоев, оставивших обездоленными большинство своих сограждан. Система строится на соблюдении критериев социальной безопасности общества: масштабов естественной убыли населения, продолжительности жизни, здоровья населения, детской смертности, степени поляризации доходов, доли безработных и т.п. Она базируется на социальных гарантиях государства, обеспечивающих при любых условиях минимальные жизненные стандарты всем членам общества.

Разработка социальной политики включает в себя на **первом этапе**:

- принятие социальной доктрины общества;
- определение социальных целей (долгосрочных, среднесрочных и сегодняшних);
- выявление на этой основе минимальных гарантий социальной безопасности (защита генофонда, стабилизация жизненного уровня, стимулирование социальной активности и механизмов зарабатывания на социальные нужды, меры социальной защиты «групп риска», улучшение систем пенсионного обеспечения, образования и профессиональной подготовки, здравоохранения, решение жилищных вопросов, улучшение криминогенной обстановки, искоренение алкоголизма и наркомании).

На **втором этапе** в рамках каждого из указанных направлений выделяются приоритеты. Например, в области сохранения генофонда нации определяются критерии улучшения качества питания, медицинского обслуживания и т.п. На этой основе разрабатываются комплексные целевые программы как на федеральном, так и региональном уровнях, в рамках которых устанавливаются сроки решения проблем, изыскиваются необходимые ресурсы.

На **третьем этапе** все целевые программы по направлениям составляются государством и общественными институтами, осуществляется их системный анализ, вновь уточняются приоритеты с учетом реально имеющихся материально-финансовых возможностей. Через юридические нормы, бюджетный процесс, на-



## **Социальная политика в системе социального менеджмента**

лотовые и кредитные механизмы всем направлениям государственной политики задаются социальные ориентиры, устанавливаются сроки, выделяются ресурсы, определяется ответственность и пути реализации уточненных программ.

В выработке и реализации социальной политики участвует не только власть (законодательная, исполнительная, судебная), но и все общество (политические институты, социально-профессиональные объединения граждан, отдельные люди).

Контроль за реализацией мер социальной политики осуществляет все общество и его институты непосредственно и путем урегулирования отдельных функций законодательной и судебной властями.

Социальная политика осуществляется на трех уровнях (федеральном, региональном и муниципальном).

**Первый уровень.** Государство разрабатывает социальные стандарты и нормативы, которые гарантируются населению: минимальный прожиточный уровень, доступ к образованию, медицинское обслуживание, обеспеченность продуктами питания, что закрепляется в определенных правовых нормах.

**Второй уровень.** Регионам делегируются ресурсы и властные полномочия для гарантирования населению социальных благ (потребительская корзина, семейный доход и т.п.), которые они используют в соответствии с имеющимися социально-экономическими возможностями, постепенно наращивают средства на социальные нужды, улучшают качество жизни своего населения, предоставляя возможности для зарабатывания средств на удовлетворение социальных потребностей.

Это делает необходимой разработку социальной региональной политики.

Во-первых, общие принципы федеральной политики должны разрабатываться при прямом и непосредственном участии самих регионов. Во-вторых, на основе общих принципов и углубленных научных исследований в каждом регионе обосновывается собственная социальная концепция развития и возрождения территории. В-третьих, две ветви политики (региональная и федеральная) имеют механизм согласования взаимодействий.

В связи с этим в федеральном проекте, например научно-технического возрождения регионов, полезно обеспечить не только основные направления его развертывания, но и механизм реализации:

## Глава 14

- а) местные органы власти как субъекты политики активно участвуют в обсуждении и разработке проекта, сами планируют строительство научно-хозяйственных комплексов, развивают местную промышленность, инфраструктуру, привлекают коммерческие структуры, иностранные инвестиции наряду с федеральными органами;
- б) акцент делается на самофинансировании и самоуправлении; это позволяет местным органам вступать в прямой контакт с большой наукой, новым техническим пространством и постепенно избавляться от комплекса провинциальности, формировать современную управленческую культуру и конструктивный стиль мышления, что загружает регион реальной и перспективной работой, уменьшает недоверие к Центру;
- в) особенности реализации политики в регионах — направленность на ликвидацию монополизма, на развитие средних и мелких предприятий с высокой специализацией наукоемких отраслей, контактных производственных единиц, не требующих больших территорий, площадей, крупных энергоресурсов, меньше загрязняющих окружающую среду и наиболее отвечающих встревоженному сегодня в экологическом отношении общественному мнению;
- г) посредством средних и мелких предприятий обеспечиваются опора на современную организационно-управленческую структуру, достижение большей мобильности в управлении ресурсами, следовательно, оздоровление в перспективе консервативной системы управления в регионах, наращивание ее наукоемких источников, вызывающих существенные сдвиги в инновационном режиме управления;
- д) центр тяжести переносится на научные исследования, развитие информационных систем, подготовку кадров, воплощение в социальной инфраструктуре современных идей градостроительства, сочетание архитектурных проектов с окружающей природной средой, местными традициями, бытовыми и национальными особенностями;
- е) возникающие технополисы, поддерживая в первое время непосредственную связь с фундаментальной наукой, преимущественно ориентируются на прикладные исследования, добиваясь быстрого внедрения новых технологий в производство.

## **Социальная политика в системе социального менеджмента**

Правительственные и общественные структуры разрабатывают и предлагают регионам пути реализации региональной социальной политики:

- а) создание базы стабильных налоговых поступлений;
- б) выдвижение перспективных и привлекательных идей для местного населения;
- в) обоснование конкурсных условий выдвижения регионов, желающих участвовать в реализации проекта;
- г) разработка принципов отбора кандидатов для участия в проекте ускорения регионального развития. С этой целью министерствами и ведомствами совместно с органами самоуправления в регионах вырабатывается конкретный механизм реализации принципов отбора, производится конкурс кандидатов, утверждаются представляемые в местные органы планы развития технополисов.

Федеральное правительство осуществляет косвенное финансирование ускорения научно-технического развития и в регионах посредством разработки научно-технического проекта, предоставления налоговых, кредитных льгот и приоритетов, поощрения предпринимательской деятельности, более полного использования внутренних ресурсов территорий.

Специальная финансовая помощь оказывается средним и мелким фирмам, участвующим в реализации проекта. Центральным банком по специальной программе предоставляются льготные кредиты предприятиям, центрам, содействующим развитию технополиса.

Правительство осуществляет прямое субсидирование местных органов самоуправления, активно наращивающих интеллектуальный потенциал регионов, развивающих научно-технические и гуманитарные центры региональных исследований.

Федеральному финансированию подлежит вся интеллектуальная программа и организационная работа по созданию технополисов. Кроме этого создается специальный координационный центр, куда входят представители местных властей, правительственных органов, бизнеса и науки. Возможно создание его подкомитетов в органах местного самоуправления, которые стимулируют и координируют развитие местных движений по возрождению территорий, созданию ассоциаций, обществ содействия техническому прогрессу, местных бизнесменов, ученых, политиков и журналистов.

## Глава 14

При таком подходе можно дать реальную оценку управленческой ситуации как на региональном, так и федеральном уровнях, т.е. определить, какие процессы являются управляемыми и в какой мере, каковы новые функции, новые структуры управления. Это в свою очередь позволит оптимизировать всю систему, структуру администрации Президента в том числе, принять механизмы взаимодействия органов управления (представительных и исполнительных), оценить степень эффективности и наметить направления совершенствования.

Третий уровень. Центр и субъекты Федерации делегируют ресурсы и властные полномочия и выделяют ресурсы муниципальным сообществам, органам местного самоуправления, муниципальному менеджменту для решения местных вопросов под их ответственность.

Сегодня стабилизировать общество, увести его от взрывоопасной черты и деградации можно, разработав и предложив обществу целенаправленную и сбалансированную социальную политику как на федеральном, так и на региональном уровнях, включив адекватный им механизм реализации, изыскав для этого в ходе реформирования в приоритетном порядке материально-финансовые и интеллектуальные ресурсы.

С учетом вышеизложенного сформулируем ряд принципов и первоочередных критериев, направленных на социальное возрождение общества.

1. Создание рыночного хозяйства — не цель, а средство обеспечения достойной жизни каждому гражданину. Поэтому, вводя рыночные механизмы, государство в первую очередь должно обеспечивать меры социальной защиты населения, выделять социальные приоритеты.

2. Социальное оздоровление общества возможно лишь с изменением систем и принципов социальной защиты населения, ее осуществление должно находиться под гласным контролем общества, включающим все социально-политические институты. В Конституцию Российской Федерации необходимо внести пункт о безусловных минимальных социальных гарантиях для населения, мерах его социальной защиты, об ответственности властных структур за уровень благосостояния своих граждан.

3. Необходимы разработка механизмов и критериев, экспертных оценок имеющихся ресурсов для удовлетворения социальных нужд, меры по оценке их фактического использования

## **Социальная политика в системе социального менеджмента**

на основе депутатских запросов, требований парламентских фракций и т.п.

4. Экономика должна «вернуться лицом» не только к резервам непосредственно производства, но и к надолго отложенным социальным нуждам населения. Необходимы возрождение и поддержка отечественного промышленного и сельскохозяйственного производства, науки и культуры, а не «проедание» зарубежной помощи и продажа ресурсов за рубеж.

5. Важно, чтобы социальные приоритеты лежали в основе бюджетной, налоговой, инвестиционной политики. Необходимо обеспечить определенный контроль за формированием фондов заработной платы, в том числе руководителей субъектов хозяйствования. Политика коммерциализации здравоохранения, науки, культуры, образования лишает миллионы людей цивилизованного социального быта.

6. Обеспечение минимального прожиточного уровня жизни, потребительской корзины — одно из главных направлений в региональной политике (низкооплачиваемые работники непроизводственной сферы, пенсионеры, студенты, многодетные семьи и т.д.). Через систему развития городского и коммунального хозяйства и транспорта формировать новые рабочие места и одновременно повышать уровень обслуживания населения. Поднять дееспособность государства в борьбе с преступностью, коррупцией, наркобизнесом, обеспечить безопасность и защищенность граждан.

7. На федеральном уровне важно дать социально-экономическую оценку политики приватизации, обеспечить ее проведение с позиции приоритетных интересов государственной собственности. Видимо, с точки зрения общегосударственной социальной политики было бы целесообразным введение именных ваучеров, расширение диапазона их использования. Приватизация — не цель, а средство решения экономических и социальных вопросов.

8. Необходимы эффективные меры в области создания системы занятости населения и переквалификации работников, формирования новых рабочих мест, разработки и реализации ряда социальных программ: по поддержке семьи, молодежи, материнства и детства, укреплению здоровья людей и др.

9. Разработка критериев бедности с целью обеспечения балансовых нормативов в системе условий существования всех групп населения и предотвращения резкой поляризации в регионах и в обществе в целом.

## Глава 14

10. С помощью налоговых и иных экономических рычагов следует активно стимулировать сохранение и создание рабочих мест в регионах, в том числе и на территориях, где наметился резкий спад производства или закрытие предприятий военно-промышленного комплекса (ВПК).

Без решения этих первоочередных социальных задач на федеральном уровне нет шанса стабилизировать общество, увести его от опасной черты, снять социальное напряжение, преодолеть социальную индифферентность к проводимым реформам и предотвратить акты гражданского неповиновения.

### 14.2. ХАРАКТЕРИСТИКА ГЛОБАЛЬНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ В МИРЕ. УГРОЗЫ И ВЫЗОВЫ XXI ВЕКА

В конце XX в. человечество вступило в качественно новый период своего развития. Как утверждает основатель и первый президент Римского клуба Аурелио Печчеи, при решении любых проблем человеку всегда придется считаться с «внешними пределами» планеты, «внутренними пределами» самого человека, полученным им культурным наследием, которое он обязан передать тем, кто придет после него, с мировым сообществом, которое он должен построить, экосредой, которую он должен защитить любой ценой, и, наконец, сложной и комплексной производственной системой, к реорганизации которой ему пора приступить<sup>1</sup>.

Объективные условия, в которых придется действовать человеку в XXI в., диктуют новые формы мышления, поведения и сотрудничества людей. Соответственно по-новому должен быть развит и организован субъективный фактор. Время, в которое мы живем, — это время динамичных перемен. Все процессы развиваются быстро и очень противоречиво. Подобную ситуацию американцы называют словом «вызов», который таит в себе как определенные возможности, так и угрозы.

Нарастает осознание того, что в центре всех этих угроз лежит угроза разрушения человека, его связей с обществом, оскудение духовности и культуры.

**Противоречие между личностью и обществом** — одна из коренных причин разбалансированности мира, таящая в себе возможности нарастающих сегодня социальных взрывов и катаст-

<sup>1</sup> См.: Печчеи Л. Человеческие качества/ Пер. с англ. М., 1989.

## **Социальная политика в системе социального менеджмента**

роф. Это кардинальная проблема, стоящая перед миром, от решения которой во многом зависят темпы социального прогресса, его ценностные ориентиры и духовные принципы.

Усугубление этого противоречия ведет к деградации личности, укреплению ложных ценностей в духовном мире, что и является в конечном счете причиной антисоциального поведения, нарастающей агрессивности, возникающих военных конфликтов, межнациональной розни, терроризма и т.п.

В своем извечном стремлении к господству над природой, над социальностью человечество (его бюрократические структуры) так деформировало социальный и природный мир, что многие люди сегодня не чувствуют удовлетворения от прожитой жизни, не нашли своего места в ней, видели много несправедливости, ничего не могут изменить, хотели бы реализовать себя в творческой профессии, но всю жизнь вынуждены только зарабатывать деньги на жизнь. Таковы совокупные данные многих научных исследований, которые свидетельствуют, что создать новую культуру XXI века и новый тип социального управления на такой основе нельзя.

Однако осознание этого противоречия происходит трудно, болезненно. Менеджерская (управленческая) революция стала фактом и основным средством ускоренного развития передовых стран во второй половине XX в., преодоления кризисных явлений, диктата крупных монополий, совершенствования рыночных отношений, появления многообразия видов собственности и многих субъектов рынка, увеличения доли интеллектуальной собственности в совокупном национальном продукте. Под влиянием управленческой революции многие современные цивилизации, в том числе западные, добились известных социальных результатов.

Методы научного управления, лежащие в основе управленческой революции, нацелены на более полное использование социальных ресурсов, ресурсов человеческого фактора. Формирование управленческих знаний, управленческих концепций, проектов и программ перестает быть привилегией руководящего центра и становится достоянием всех уровней управления. Повышение профессионального уровня управляющих позволяет им оказывать эффективное влияние на объект управления.

В мире происходит осознание того факта, что его стабильность не может быть достигнута за счет разрушения природных, социальных и духовных факторов.

Понимание проблемы, выявление текущих тенденций разви-

тия порождает и новые методы их решения. Они появляются в сфере управления, носят стратегический и тактический характер. Органы управления вырабатывают меры социальной защиты населения, которые позволяют еще в большей мере социально ограничивать рынок.

Предъявляются новые требования к развитию субъекта управления — государству, которое вынуждено делегировать многие функции хозяйственного регулирования своим гражданам, территориям, союзам и ассоциациям, малым и средним предприятиям. Это укрепляет материально-финансовую и правовую базу органов местного самоуправления, которые все более активно влияют на правильное использование ресурсов территорий (социальных, духовно-культурных, управленческих, природных).

Система местного самоуправления позволяет также разгрузить верхние «этажи» власти и управления от несвойственных им функций и дают возможность сосредоточиться на современных методах управления (стратегических, программно-целевых, информационно-аналитических и т.п.). Происходит процесс становления управленческой культуры. Программно-целевые и прогностические методы управления, проверенные жизнью, все больше становятся нормой управленческой деятельности на всех ее уровнях.

Однако это только тенденция, которая пробивает себе дорогу слишком медленно. Можно ли сказать, что управленческая революция решила те сложные проблемы, которые сегодня стоят перед человечеством? Решив некоторые из них, она пока не ответила на главные вызовы — те глобальные противоречия, которые сегодня стоят перед человечеством и требуют объединения усилий всего мирового сообщества.

Между тем противоречие между глобальным объектом управления, в качестве которого выступает теперь вся планета Земля, и субъектом управления — мировым сообществом — не только не разрешено, но еще более углубляется. Суть его состоит в том, что процессы сегодня носят глобальный характер, а управленческое воздействие ограничено рамками отдельных региональных, национальных субъектов, нередко интересами национального эгоизма.

Одним из глобальных противоречий современного мира является резкое отставание темпов социального прогресса от научно-технического. Достижения в области науки и техники создают благоприятные возможности для строительства сбалансиро-



ванного социального пространства, обустроенного социального дома. Современные технические средства, методы генной инженерии, достижения медицины способны избавить человечество от болезней, накормить голодных, решить многие другие социальные проблемы. Это, с одной стороны, открывает перспективу безграничной власти человека над природой, в том числе социальной, с другой — свидетельствует о нарастающей ответственности человечества перед жизнью на Земле, за взвешенность социальных решений, использование наукоемких технологий, современных методов управления социальными процессами. Однако такая ответственность не возрастает, а падает.

Поэтому вопрос сегодня по существу стоит так: «Либо создание регламента поведения человека-путешественника в Космосе на Корабле, имя которому "планета Земля", либо "естественный" путь адаптации человечества к изменению экологических условий — путь, на котором человечество ждут катаклизмы такого рода, как десятикратное уменьшение населения вследствие голода и загрязнений, вырождение человеческого генофонда, появление мутантов, ухудшение климата и многое другое»<sup>1</sup>.

Такие же безрадостные прогнозы содержатся в исследованиях Римского клуба, участники которого приходят к выводу, что если человечество в ближайшее время не научится эффективно реагировать на усложняющиеся глобальные проблемы, не положит начало глобальному партнерству, то его ждут в ближайшие годы серьезные катастрофы, потрясения и непредсказуемые дисбалансы, контроль за которыми уже будет за пределами наших возможностей<sup>2</sup>.

К сожалению, скорость и частота технических и биологических воздействий человека на природу, безудержная эксплуатация ее ресурсов, всевозрастающие темпы производства энергии никак не соотносятся с высшими ценностями и смыслом человеческого существования, наоборот, все в большей мере вступают в противоречие с ними и грозят человечеству необратимыми последствиями.

Уместен вопрос: развитие через потрясения и социальные катастрофы — норма общественного развития, рычаг социального прогресса или аномалия, возникающая по определенным причинам?

<sup>1</sup> Моисеев Н. Н. Человек. Среда. Общность. М., 1982. С. 240.

<sup>2</sup> См.: Медоуз Д., Рендерс И., Беренес В. Пределы роста. М., 1991.

Альтернатива такова: или развитие через социальные катастрофы, потрясения, разрушения многих человеческих судеб, или гармонизация социального пространства и сознательное утверждение новых способов жизнедеятельности людей, нового облика планеты Земля, достойного смысла человеческого существования. Цивилизация достигла сегодня такого уровня зрелости, богатства интеллектуального опыта, инновационных средств саморегулирования, что способна предвидеть грозящие социальные катастрофы, предотвращать взрывы, смягчать острые конфликты, создавать условия для их своевременного разрешения и, следовательно, двигаться по пути социального прогресса. Однако она пока плохо пользуется открывшимися возможностями потому, что углубляется кризис глобального управления. Это противоречие нашло глубокое научное подтверждение, сформулированное и выраженное документально в материалах международной конференции по окружающей среде в Рио-де-Жанейро (июль 1992 г.). В них впервые обоснован тезис о том, что сегодняшняя социально-экономическая модель, реализуемая развитыми странами для достижения своего благополучия, не может дальше использоваться и не может быть рекомендована другим странам, поскольку это неминуемого усугубит нарастающую катастрофу.

Пока мировое сообщество далеко от решения этих проблем. Кризис управления углубляется и сопровождается кризисом духовности, который, в свою очередь, характеризуется насаждением ложных ценностей, например потребительских, финансовых, вместо ценностей самой жизни, природосообразности, гуманизма, активности и творчества. Состояние проблемной ситуации в этой области тревожное. Информационные, технологические ресурсы для большинства населения планеты Земля пока выключены из механизма нормального функционирования и развития народов.

Есть ли аналоги научного и правового решения глобальных проблем и, следовательно, глобального воздействия на них, гармонизации человеческих отношений? Да, они есть и хорошо известны. К ним прежде всего относится попытка глобального моделирования, например с помощью концепции ноосферы, предложенной еще В. И. Вернадским. К ним также относятся доктрины Римского клуба «Пределы роста», концепция американских исследователей (модель Г. Кана)<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> См.: *Шахназаров Г.Х.* Куда идет человечество. Критические оценки будущего. М., 1995.

## Социальная политика в системе социального менеджмента

Есть и другие концепции и технологии решения глобальных проблем. Одна из них, которая и сегодня заслуживает пристального внимания, — это сокращение военных расходов, передача сэкономленных средств в фонд помощи развивающимся странам, оснащение их современными технологиями, в том числе образовательными. Она выдвинута всемирно известным экономистом В. Леонтьевым. Еще в 1972 г. экспертами ООН был разработан прогноз демографического развития человечества до 2000 г., что способствовало не только уточнению демографической картины, но и позволило увеличить численность населения, снизить смертность, уменьшить число разводов с помощью экономических, социальных и правовых мер<sup>1</sup>.

Однако пока нет необходимой интеллектуальной и политической воли мирового содружества как коллективного субъекта управления, направленной на уменьшение надвигающейся опасности.

Если субъекты социального управления — все живущие на Земле народы, их социальные, политические и экономические институты — не будут опережать темпы роста технического и биологического прогресса, адекватно реагировать на открывающиеся возможности, приспособлять социальное развитие к меняющимся внешним условиям природной и технической среды, то весьма вероятно гибель человечества в обозримом будущем.

Сегодня главным условием выживания мира является ускорение темпов социального прогресса, повышение его социальной зрелости, включение коллективного разума, инновационных ресурсов регулирования социального пространства, достижение социального равновесия в мире. Словом, необходимо более полное использование основного ресурса выживания человечества — управленческого.

Основными субъектами управления в современном мире остаются политические институты, государственная власть, отдельные политические лидеры — от их культуры и политического поведения во многом зависят судьба цивилизации, направления социального прогресса.

Анализ показывает: бюрократическая власть расширяет сферу своего влияния над миром, уровень ее профессиональной компетентности и нравственной ответственности снижается. Она не только не способна сегодня поднять активность своих факторов в

<sup>1</sup> См.: *Иванов В. Н.* Социальные технологии в современном мире. М., 1996.

решении нарастающих глобальных проблем, но, наоборот, отключает их от адекватного реагирования, притупляет бдительность, что грозит миру непредсказуемыми последствиями. Этот особый вид власти должен быть поставлен под контроль мирового сообщества, в том числе и средствами информационных технологий, позволяющими сегодня разработать всемирную информационную программу, доступ к которой должен быть открыт для любого жителя планеты.

Проблемы информатизации и технологизации мирового пространства должны быть выведены за пределы бюрократической власти, политического давления, за рамки отдельных дисциплин и стать достоянием мира. Значительные усилия в этом отношении прилагают ООН, ЮНЕСКО, созданная в 1991 г. Международная академия информатизации, другие международные органы, однако этого пока явно недостаточно.

В целом можно сделать вывод о том, что планета Земля еще далека от решения глобальных проблем, от целесообразного глобального воздействия на усиливающиеся деструктивные процессы. В таких условиях для каждого региона, отдельной страны как сложной социальной системы возрастает необходимость адекватного учета воздействий внешней среды и выработки по возможности упреждающих управленческих мер. Это объясняется тем, что каждая сложная социальная система в условиях информационной революции становится все более открытой для внешних воздействий, которые при определенных обстоятельствах могут быть деструктивными для целостности, усиливать процессы ее дезорганизации за счет негативного влияния внешних факторов, притока в систему возмущающих воздействий (инородных идей, чуждой информации, разрушительных технологий, проектов, программ и т.д.)<sup>1</sup>.

Естественно, что внешний приток не только новых, но и инородных элементов в систему требует ее постоянного инновирования, смены парадигмы развития, постановки иных задач, нахождения адекватных им методов решения, смены команды управления, повышения профессионализма кадров и т.п. Только в этом случае система способна не только функционировать, но и развиваться. Поэтому субъект управления в рамках каждой национально-государственной системы в условиях повышения свое-

<sup>1</sup> См.: *Афанасьев В. Г.* Человек в управлении обществом. М., 1977. С. 113.

## **Социальная политика в системе социального менеджмента**

го регулирующего воздействия должен одновременно воздействовать как на внутреннюю, так и на внешнюю среду. С этой целью он должен не только совершенствовать меры оперативно-организационного регулирования внутри системы, но и постоянно развивать средства концептуального стратегического реагирования на изменения внешней среды.

Сбалансированное воздействие как на внешние условия среды, так и на внутренние, которые теперь во многом представляют диалектическое единство, под силу только главным субъектам управления, располагающим соответствующими методами воздействия — политическими, правовыми, конституционными. Именно они, прежде всего национальные государства, располагая широким арсеналом методов воздействия как на внутренние, так и на внешние условия, в приоритетном плане обеспечивают сохранение системы и перевод ее в новое качественное состояние.

Для этого главные субъекты управления должны располагать информацией иного качества, гораздо более сложной и разнообразной, чем раньше. Они должны содержать данные не только о возмущающих факторах, но и о внутреннем состоянии системы, происходящих там изменениях под влиянием всех составляющих (внутренних и внешних), о социальных связях, социальных процессах, ресурсной базе, состоянии самой системы управления. Для получения такой информации необходима принципиально иная информационно-аналитическая работа субъекта управления, которая предполагает использование самых передовых достижений науки в этой области. С этой целью создаются независимые информационно-аналитические центры, экспертные группы, которые профессионально занимаются управленческой деятельностью и предлагают субъектам управления проанализированную информацию, веер вторичных решений, в том числе и программно-целевых. Субъектам управления остается только принимать решения, в том числе и политические, добиваться их реализации и нести за них ответственность. Конечно, такое регулирующее воздействие требует значительных материально-финансовых и интеллектуальных затрат, но только при этих условиях возможно эффективное противодействие возмущающим влияниям внешней среды.

### 14.3. ОСОБЕННОСТИ И ФУНКЦИИ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ ОБЩЕСТВЕННЫМИ ДЕЛАМИ

По вопросу о сущности государства до сих пор идут споры, не утихают дискуссии, но ясно, что, во-первых, государство многомерно, во-вторых, оно выступает как форма общества<sup>1</sup>, которой делегировано главное право — право распоряжаться общественными делами. Следовательно, главное отношение, которое сегодня должно быть исследовано, — это отношение между обществом и властью, потому что само государство, как справедливо считает проф. Г. В. Атаманчук, есть «публичная и легитимная (нормативно выраженная) властная сила общества»<sup>2</sup>.

Государственное управление среди всех видов управления занимает особое место, что объясняется некоторыми, только ему присущими свойствами.

Определяющее влияние на характер целенаправленных, организующих и регулирующих воздействий, осуществляемых данным видом управления, оказывает его субъект — государство. При всех различиях в трактовке государства и многообразии его проявлений почти все выделяют как основную его характеристику мощную властную силу. М. Вебер писал: «Государство есть отношение господства людей над людьми, опирающееся на легитимное насилие как средство»<sup>3</sup>. Государство — структура, способная властно определять линию поведения людей и добиваться ее с помощью принуждения. В философской энциклопедии государство понимается как «структура господства, которая постоянно возобновляется в результате совместных действий людей, действий, совершающихся благодаря представительству, и которая упорядочивает общественные действия в той или иной области»<sup>4</sup>.

В отличие от общественных структур, в государстве сосредоточена и им реализуется в обществе (по отношению к людям) государственная власть. Власть представляет собой взаимосвязь, в процессе которой люди в силу разных причин (материальных, социальных, интеллектуальных, информационных) добровольно (осознанно) или по принуждению признают верховенство воли

<sup>1</sup> См.: Атаманчук Г. В. Теория государственного управления: Курс лекций. М. 1987. С. 40.

<sup>2</sup> Там же. С. 43.

<sup>3</sup> Вебер М. Избранные произведения. М., 1990. С. 646.

<sup>4</sup> Краткая философская энциклопедия. М., 1994. С. 112.

## Социальная политика в системе социального менеджмента

других, а также целевых, нормативных установлений и в соответствии с их требованиями совершают поступки и действия, строят свою жизнь.

Как отмечалось, государственное управление общественными делами отличается присущими только ему свойствами. Государственное регулирование — это прежде всего воздействие властное, политическое, которое является легитимным, так как имеет в основе правовую обусловленность и реализуется государственным аппаратом, обладающим средствами принуждения.

Сегодня нельзя упорядочить распорядительно-организационные, нормотворческие и силовые функции без коренного качественного изменения усилий в области информационно-аналитической концептуальной деятельности. Без этого, как показывают исследования многих ученых, государство не может разработать и принять выверенную стратегию развития общества на основе перспективной общественной доктрины, разработать и скоординировать разные политики (экономическую, социальную, культурную, национальную и др.), предложить обществу понятный и приемлемый для него курс.

Проблемная ситуация в этой области известна: командно-административная система разрушена, а новая (информационно-аналитическая, стратегическая, глобальная и геополитическая) не создана. Поэтому действия главного субъекта управления нередко носят спонтанный характер, управляемость общественными процессами резко снизилась, что наносит ущерб национальным интересам России.

В общественном мнении осознание этого тревожного положения есть. Оно проявляется в резком отчуждении граждан от власти, в снижении их политической активности, нарастании протестных движений, но в самой власти адекватных оценок сложившегося политического положения нет либо они явно ведомственные.

Нарастающее противоречие между обществом и властью, между государством и гражданами таит в себе опасности социального взрыва, дестабилизирует общество. Есть ли выход из этого положения? Ответ на это вопрос давно известен.

Перестроить существующую пирамиду власти, сделать власть ответственной за распоряжение общественными делами — это современный путь организации власти, реальный механизм ее демократизации, подконтрольности обществу и подлинного самоуправления. Именно здесь мы видим созидательную основу

всей конструкции новой российской государственности: либо она примет правовой вектор развития, либо неизбежен новый тоталитарный диктат власти чиновников. Это реальный путь построения федеральной власти «снизу», развертывания настоящего самоуправления, превращения государства в цивилизованный институт гражданского общества.

Российская государственность в нынешнем виде является тормозом на пути превращения России в инициативную, динамично развивающуюся державу, способную обеспечить гражданам высокие социальные стандарты и гарантии развития на пути к социальному прогрессу. По нашему мнению, теория «корпоративных начал» в политической жизни может стать одним из важнейших факторов стабилизации и повышения уровня управляемости общественными делами.

Развитие демократии и народного самоуправления не есть ослабление центральной власти, напротив, это освобождает ее от несвойственных функций, ставит саму власть в рамки правового поведения и позволяет сосредоточиться на решении современных вопросов цивилизованного отправления властных полномочий, разработке стратегии развития общества, выверенного политического курса, нахождении места государства в геополитическом пространстве, усилении информационно-аналитической работы, что и является сегодня определяющим в обеспечении национальной и личной безопасности граждан. Многие функции управления государством, как показывает мировой опыт, делегирует своим гражданам на разных уровнях управления, на основе общественного договора, местного самоуправления, что позволяет сбалансировать разные интересы как отдельных людей, так и больших социальных групп, наций и народностей, религиозных конфессий и т.п.

Формирование гражданского общества на принципах корпоративизма поставит под контроль государство, публичную власть, которые все в большей мере будут выполнять свою главную функцию — защиты безопасности общества, каждого гражданина на основе закона.

Еще одна принципиальная проблема для российской государственности — гласность и публичность государственного управления. Ее решение начинается с выработки и предъявления обществу общественной доктрины и политического курса. Только в этом случае государство сможет опираться на большинство



## Социальная политика в системе социального менеджмента

населения, рассчитывать на его активность и поддержку. В противном случае — пассивность людей, сопротивление осуществляемой политике и проводимому курсу реформ обеспечены, а кризис государственной власти неизбежен, какие бы усилия она ни предпринимала на уровне словесных деклараций, внешней риторики, нормативно-творческой суеты и манипулирования общественным мнением.

Для российской государственности имеет принципиальное значение определенность и четкость ее позиций в геополитическом пространстве, в решении глобальных проблем, которые сегодня размыты или выражены нечетко. Для решения этих вопросов государственного строительства, следовательно, обеспечения национальной безопасности своих граждан в России всегда имели большое значение исторические идеи.

Страны и народы находятся в постоянном поиске собственных путей развития, соответствующих моделей социального поведения в контексте постоянно меняющихся внешних и внутренних обстоятельств, возникающих новых общественных потребностей.

Переживаемая нами эпоха — это эпоха поиска современной парадигмы общественного развития для всего мира, но особенно для России.

Сущность проблем, стоящих перед Россией, во многом обусловлена тем, что наша страна оказалась в эпицентре кризиса, охватившего всю человеческую цивилизацию.

Мир признает необходимым кардинальную смену парадигмы общественного развития и концептуально намечает путь выхода из современного состояния, известный под названием переход к устойчивому развитию. Новая модель должна строиться с учетом неразрывности задач социального, экономического, культурного развития и охраны природной среды всех стран и народов, основываться на изменении шкалы ценностей ведущих центров мирового сообщества.

Цель развития общества — прежде всего социальная и духовная. В экономике нельзя искать целевые установки: экономика — средство, а не смысл цивилизованного общества. Это нашло отражение и в Конституции России. Конечно, реализация всего комплекса целей (духовных, нравственных, социальных, политических) начинается с оздоровления экономики, но главные цели-результаты — это повышение **качества жизни** граждан, рост их благосостояния. Приоритетная из них — укрепление здоровья

## Глава 14

людей (физического и нравственного), создание таких условий, когда средняя продолжительность жизни растет. Поэтому высшей целью корпоративного пути развития являются:

- обеспечение высоких доходов большинства населения;
- постоянное улучшение сервиса и комфорта жизни, высокая продолжительность жизни без заболеваний;
- саморазвитие и творческое совершенствование личности как высшая ценность;
- создание условий для самореализации подрастающего поколения;
- обеспечение высокого качества жизни как работающим гражданам, так и престарелым, инвалидам, многодетным семьям. Заботы берут на себя не только государство, центральная власть, но и органы местного самоуправления, муниципальные образования. Население территорий, городов и районов, став совладельцем финансовых институтов, коммерческих организаций, само учится зарабатывать на свои социальные нужды, рационально использовать ресурсы.

*Контрольные вопросы*

1. Какие глобальные изменения произошли в мире и стали сегодня наиболее заметными и угрожающими?
2. Как мировое сообщество в качестве коллективного субъекта управления реагирует на углубляющиеся негативные тенденции, есть ли аналоги решения сложных глобальных проблем?
3. Почему без учета глобальных изменений в мире сегодня невозможно решить внутренние проблемы любой системы, почему еще в большей мере необходимо учитывать геополитические факторы?
4. Раскройте сущность социальной политики.
5. Покажите механизм выработки и реализации социальной политики.
6. Раскройте содержание региональной социальной политики и муниципального социального управления и самоуправления.
7. Назовите критерии оценки эффективности осуществления социальной политики.
8. Каковы современные тенденции поиска путей общественного развития?
9. Покажите общие закономерности и особенности наиболее известных путей общественного развития.
10. Нужен ли России свой, самобытный путь общественного развития, если да, то почему? Каков он, на Ваш взгляд?
11. Возможно ли, чтобы цель и средства в социальном управлении менялись местами?
12. Как соотносятся понятия «социальный менеджмент» и «социальная политика»?

## Глава 14

### Литература

*Атаманчук В.Г.* Управление — фактор развития. (Размышления об управленческой деятельности). М., 2002.

*Афанасьев В.Г.* Научное управление обществом. М., 1973.

*Афанасьев В.Г.* Общество: системность, познания и управление. М., 1981.

*Афонин Ю.А., Иванов В.Н., Мельников С.Б.* и др. Россия: объединяющая идея, путь выхода из кризиса, улучшения жизни каждого. М., 1997.

*Соммарт Х.* Социальная рыночная экономика: германский путь. М., 1993.

Социальная безопасность / Под ред. А.В. Величко, С.А. Проскурина. М., 1997.

Социальный менеджмент: Учебник / Под ред. В. Н. Иванова. М.-Самара, 1998.

*Хайек Ф. А.* Пагубная самонадеянность. Ошибки социализма / Пер. с англ. М., 1992.

Энциклопедия социальной работы: В 3 т. М., 1993.

*Эрхард Л.* Благополучие для всех. М., 1992.

## Глава 15

# ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ФАКТОР В СОЦИАЛЬНОМ УПРАВЛЕНИИ

### 15.1. СОДЕРЖАНИЕ И СУЩНОСТЬ СИСТЕМЫ «ЧЕЛОВЕК»

Сложнейшая живая психо-физиологическая система «Человек» в постнеоклассической науке второй половины XX в. является одновременно объектом и субъектом познания. Сегодня невозможно изучать человека ни как объект, ни как субъект управления, не учитывая сложную и недостаточно исследованную структуру этой живой системы. Современный этап ее изучения характеризуется интеграцией знаний и тенденцией к их целостности. При этом речь идет о научно-практических знаниях. Специалисты разных областей указывают на необходимость новых подходов к изучению человека.

Сегодня мы можем говорить о становлении представлений о структуре живой системы «Человек» в науке.

Отдавая дань выдающимся исследователям внутреннего мира человека З. Фрейдю, К. Юнгу, остановимся на имени французского мыслителя, Нобелевского лауреата 1927 г. Анри Бергсона. Он изучал проблемы сознания, интуиции, творчества, целостного мышления человека. Его перу принадлежат крупные работы «Опыт о непосредственных данных сознания» (1889), «Материя и память» (1896), «Творческая эволюция» (1907). Первоочередной задачей Бергсона стало «очищение опыта», обнаружение скрытых под напластованиями сознания слоев человеческих возможностей. Умением интроспекции (внутреннего наблюдения) человек (по А. Бергсону) может постичь связь бытия с действительностью. Использование этого метода мыслитель называет переворотом в сознании, который повлечет за собой изменение представлений о сознании и самой реальности.

Вероятно, А. Бергсон с его умением проникнуть в качественную разнородность «неделимой множественности» личности и объяснить постижение ее «только динамическим путем, путем усилия, подобного перевороту в сознании», предвосхитил метод визуализации внутренних ресурсов личности.

Поиски метода познания потенциальных возможностей личности велись в XX столетии Наполеоном Хиллом (20-30-е гг.), коллективом Ньюаркского инженерного колледжа штата Нью-Джерси (40-60-е гг.), Хозе Сильвой (40-60-е гг.). Исследования последнего о разуме и человеческом потенциале стали доступны в 1966 г. и породили прикладное направление психоориентологии. Целью Х. Сильва было изучение методов ориентирования психики в сторону успеха, т.е. потенциализации личности. В 1966 г. им была создана программа «Метод Сильва развития разума и управления стрессом».

В 1970-80-е гг., когда публикуются крупные работы К. Прибрама, Р. Сперри, миру является понятие о голографических единицах мышления — мыслеформах. Поиски методик потенциализации личности активно ведет физик и психолог Виктор Верной Вульф. В 1990 г. им опубликована работа «Holodynamics. How to Develop and Manage Your Personal Power». Книга была переведена на русский язык в 1994 г. и дважды издана под названием «Холодинамика. Как управлять своей внутренней силой»<sup>1</sup>. Главное достижение автора состоит в предложенной методике потенциализации личных возможностей человека через визуализацию (далее мы опишем фрагменты этой методики). Однако мы далеки от того, чтобы считать книгу В. В. Вульфа совершенной в научном плане. Мы воспринимаем ее как описание методики работы с мыслеформами. Не объясняя многие позиции, В. В. Вульф предлагает принять на веру или интуитивно почувствовать весьма новые для читателя понятия, такие как *наставники* на физическом, личностном, межличностном, социальном, принципиальном, универсальном уровнях, *высший потенциал личности*. Объяснение этих понятий рождалось в эти же годы, но появилось в печати несколько позже.

Здесь мы имеем возможность хотя бы кратко объяснить современные подходы к пониманию психических процессов и управлению ими. Мы опираемся на исследования академика И.М. Дмитриевского<sup>2</sup>. Им предложена магнитно-резонансная модель слабого взаимодействия биологических объектов с различными компонентами реликтового излучения. Ученый учитывает волновую природу всех объектов природы и объясняет резонансную связь

<sup>1</sup> В пер. с англ. холодинамика — «вся сила в действии».

<sup>2</sup> Дмитриевский И.М. Магнитно-резонансный механизм слабых взаимодействий и возможности его использования при анализе загадочных природных явлений // Ноосферное сознание. Хабаровск, 1998.

## Человеческий фактор в социальном управлении

сознания каждого человека со Вселенной. Условная схема поможет представить сказанное.

Все объекты во Вселенной обладают собственной вибрацией. Исходя из той же модели, можно понять, что скрывается за высшим потенциалом каждого человека, как формируется потенциал и чем он задается. Под действием существующего спектра излучения, зависящего в первую очередь от расположения планет и других астрофизических объектов в момент рождения человека, формируется собственный частотный спектр. Предположительно это может быть альфа-ритм (электро- или магнитно-) энцефалограммы, который у каждого человека формируется в первые минуты, часы после рождения, он строго индивидуален, подобно, например, дактилоскопическому рисунку на пальцах. Есть основания полагать, что альфа-ритм во многом определяет особенности поведения и мышления человека. Сформировавшаяся в первые часы рождения человека картина резонансного взаимодействия с миром воспринимается им как **«его собственная»** — присутствующая именно его организму, т.е. **комфортная**. Впоследствии именно в этом волновом спектре человек будет ощущать комфорт. Он будет подбирать музыку, окружение, работу, информацию, не дисгармонирующие его **зону комфорта**.

Поясним это подробнее:

1. Человек обладает природным спектром магнитно-резонансных колебаний (зона комфорта).
2. Человек взаимодействует с объектом, со спектром магнитно-резонансных колебаний, гармонически сочетающимся с его природным спектром (зона комфорта усиливается).
3. Человек взаимодействует с объектом, со спектром магнитно-резонансных колебаний, подавляющим его природный волновой спектр (зона комфорта сужается).

Вероятно, подобное интерференционное взаимодействие происходит и при отражении информации в мозгу человека. На сегодняшний день волновой механизм информационных взаимодействий недостаточно описан наукой.

Следует отметить, что уже много веков идет широкое эмпирическое изучение слабых воздействий. Сегодня наличие эффектов слабых воздействий уже не подвергается сомнению. Но до сих пор остается дискуссионным механизм их действия. Интенсивность излучений, приводящих к эффектам слабых воздействий, столь мала, что энергия, вносимая ими, ничтожна (на несколько

порядков меньше) по сравнению с тепловой энергией наблюдаемых систем.

Однако это не значит, что мы не можем учитывать имеющиеся наработки. Вслед за И.М. Дмитриевским мы полагаем, что интуитивная настройка на высший потенциал человека происходит путем соотношения (резонирования) волновых картин объекта (мыслеобраза) и субъекта. Именно их гармоническое взаимодействие расширяет зону комфорта субъекта, повышает жизненный тонус, дает силы для дальнейшего совершенствования субъекта. Таким образом, говоря о высшем потенциале индивида, мы будем иметь в виду его наиболее гармоничное состояние по всем уровням личности, максимально расширенные возможности взаимодействия с обществом и природой. Говоря о наставниках, мы подразумеваем гармоническую «настройку» путем волнового резонанса одной из сфер личности. К примеру, визуализация наставника на физическом уровне позволяет гармонизировать субъект, сфокусировать возможности организма на решение определенных задач.

Личность имеет три источника получения информации: природа, общество и сам человек. При этом возникающие между ними взаимосвязи различны по характеру.

Введем условные обозначения (рис. 6).

Материальные связи человека с природой и обществом обозначим стрелками. Всеобщие законы природы обозначим сплошной тонкой линией. Символьно-смысловые<sup>1</sup> информационные связи обозначим штриховой линией.

Рассмотрим схему, которая показывает контакты человека: природные, социальные, интеллектуальные (по Ю.Д. Железнову)<sup>2</sup>.

Условно назовем природные потребности — «Оно», интеллектуальные потребности — «Я», духовные потребности — «Сверх-Я».

Таким образом, если рассмотреть личность с точки зрения ее жизнедеятельности, т.е. ее потребностей, то получится:

$$\text{ЛИЧНОСТЬ} = \text{Л(ОНО)} + \text{Л(Я)} + \text{Л(СВЕРХ-Я)}$$

<sup>1</sup> Символьно-смысловые информационные связи с природой и обществом — это связи, существующие во внутреннем мире человека, проявляющиеся на уровнях его физической, творческой, межличностной, социальной жизни, а также в системе его принципов и на универсальном (вселенском) уровне осознания его места и роли в природе и обществе.

<sup>2</sup> См.: Железнов Ю. Д., Абрамян Э. А., Новикова С. Т. Человек в природе и обществе. М., 1998. С. 20.



## Человеческий фактор в социальном управлении

(знаки + не есть арифметические знаки). По определению Н. Бердяева, «в человеке пересекаются все круги бытия». Это можно было бы назвать горизонтальным срезом личности. Однако такого понимания структуры личности явно недостаточно, так как она не учитывает присутствия в

человеке бессознательного, подсознательного, сознательного и сверхсознательного информационных уровней. Обратимся к схеме профессора Ю. Д. Железнова<sup>1</sup>.

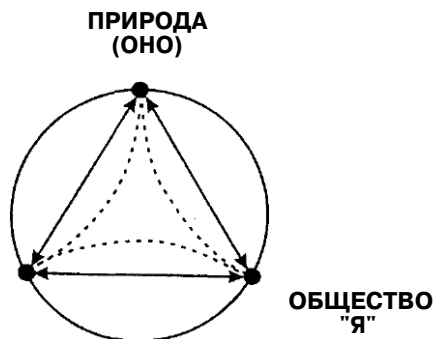


Рис.6

**I. Уровень «Ю»** (назван в честь К. Юнга): глубинный уровень, на котором воспринимается и хранится информация врожденного характера (безусловные рефлексy, информация по поводу самосохранения, продолжения рода, обновление информации).

**II. Подсознательный уровень «Ф»** (назван в честь З. Фрейда): уровень, на котором воспринимается и хранится информация — компонент приобретенного сознательно или неосознанно, но не осознаваемого впоследствии опыта. (Например, входя в комнату, неосознанно, машинально включать свет, здороваться при встрече.)

На рис. 7 стрелками показаны пути ухода в подсознание полученной информации о навыках, нравственных установках общества, предпочтениях, нормах поведения, неосознаваемых мотивы

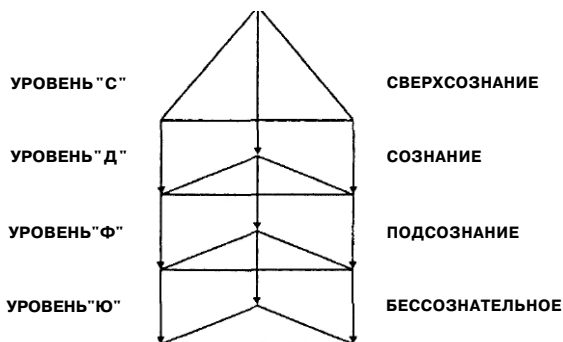


Рис. 7. Структура личности

<sup>1</sup> Там же. С. 78.

вах поведения, условных рефлексах. При этом информация обладает способностью к свертке существенного, и эта свертка уходит в подсознание в виде образа (мыслеобраза).

**III. Уровень осознания «Д»** (назван в честь Р. Декарта): уровень, на котором воспринимается и хранится информация собственного сознания, рефлексии по поводу всех насущных потребностей, установок, оценок, целей человека.

**IV. Уровень «С»** (сверхсознания) в эту схему вводится нами. Это уровень, на котором воспринимается и хранится информация космического Сверхсознания о высшем предназначении человека, общества, высших гармонических законах Вселенной. Включенность человека в этот космический порядок не вызывает сомнения у многих мыслителей. По Н. Бердяеву, «человек — микрокосм и заключает в себе все».

Полученная схема иллюстрирует слова Н. Бердяева о том, что «человек — существо многоэтажное». Ясно, что познание осуществляется на всех уровнях, хотя принято говорить о познании как **о сознательном процессе**.

Нет такого слова, явления, действия, которое не проходило бы фиксации на всех уровнях личности в силу природы восприятия.

Роль каждого из уровней восприятия информации специфична. Материальная субстанция, формирующая биологическую, физиологическую, физическую, химическую составляющие организма, является носителем информации о бессознательном в теле человека. Она же является бессознательным приемником вновь поступающей информации через ткани и клетки тела: слуховой, обонятельный, зрительный, осязательный, вкусовой каналы. Здесь же каждая клетка, являясь осциллятором<sup>1</sup>, играет роль приемника вибраций магнитно-резонансных колебаний. Вероятно, то, что называется интуицией (один из видов психофизической работы), происходит на уровне волновых колебаний. Носителем информации бессознательного уровня является скорее всего весь ансамбль генов и живых клеток организма.

**Уровень подсознательного**, хранящий информацию, «вытесненную» из сознания (ненужную, вредную) или оставшуюся неосознанной, опирается на периферийную нервную систему и подкорковые «чувственные» структуры центральной нервной системы.

**Осознаваемый уровень** связан с работой коры головного мозга, преимущественно левого полушария.

<sup>1</sup> Осциллятор — точка, возбуждающая волны.

## Человеческий фактор в социальном управлении

**Уровень сверхсознания** практически не изучен. Определить его можно условно как индивидуально расширенное, по сравнению с обычным диапазоном, восприятие, за счет чего происходит восприятие из других частотных диапазонов. «Такой человек чувствует (интуитивно), видит, знает наперед о тех событиях, которые уже произошли в иных частотных диапазонах жизни, но еще не дошли до нашего частотного мира, и потому не проявились». Эта точка зрения академика Ю.Н. Иванова, автора ритмодинамики и гипотезы частотного пространства Вселенной.

Развивая идею расширенного индивидуального восприятия, указывая на его волновые механизмы и опираясь на представление о проектном сознании, можно определить сверхсознание как совокупную способность моделировать, знать и достигать цели на основе индивидуального предназначения во Вселенной. Такое понимание позволяет понять, почему сверхсознание входит в структуру личности и в значительной степени определяет ее деятельность, мечты, целеустремленность.

Подсознание и сверхсознание участвуют в познании и мышлении наряду с сознанием. Нельзя не отметить, что работа сверхсознания порой оказывается определяющей даже по сравнению с сознанием. К числу примеров отнесем деятельность пассионариев, новаторов разного уровня, излечение от «неизлечимых» болезней, преодоление сложных жизненных ситуаций управленцами всех уровней, политиками, актерами, писателями, художниками<sup>1</sup>.

Сверхсознание рассматривается у К.Станиславского и П.Симонова как творческая сила или созидаящая интуиция, порождающая новую, ранее не существовавшую информацию путем рекомбинации следов полученных извне впечатлений. Сверхсознание работает на сверхзадачу, т.е. доминирующую потребность<sup>2</sup>. Неосознаваемость этой работы служит для защиты от преждевременного вмешательства сознания, чрезмерного давления ранее накопленного опыта. Специфическое проявление деятельности сверхсознания — механизм сновидений. Их огромное значение пока неясно; существует гипотеза В. С. Ротенберга, говорящая о сновидениях как о разновидности поисковой активности.

Понятно, что деятельность сверхсознания необходима для творческого развития личности. Важнейшим средством ее трениров-

<sup>1</sup> Многие из таких случаев описаны в книгах: *Гоулер Я.* Вы можете победить рак. М., 1997; *Иванова Н. М., Иванов Ю. Н.* Жизнь по интуиции. СПб., 1994; и др.

<sup>2</sup> *Симонов П. В.* Мотивированный мозг. М., 1987. С. 184-185.

ки и обогащения является детская игра. О ее развивающих способностях можно много говорить, но одна из самых основных ее функций — это развитие творчества, воображения, фантазии. Неслучайно великие умы характеризуются сохранением черт детства, что было замечено давно. У взрослого человека потребности идеальные слишком часто конкурируют с витальными и социальными, что угнетает работу сверхсознания.

Трактовка сверхсознания, предложенная нами в схеме, не является общепринятой. В 1979 г. в Тбилиси на международном симпозиуме по проблемам бессознательного структура процессов в организме человека была рассмотрена по трем составляющим: подсознание (ПС), сознание (С) и сверхсознание (СС). При этом ПС понимается как физическое тело (ткани, клетки, органы) и знание о нем укладывается в рамки естественной анатомии и физиологии.

Тела сознания и сверхсознания рассматриваются абстрактно-логической анатомией. Они находятся в не проявленном для нас пространстве. «Существование этого нематериального, непроявленного мира уже никто не оспаривает. Между материальным и нематериальным пространством есть соединительное пространство, на Востоке называемое Бардо»<sup>1</sup>.

Независимо от вариантов трактовки разных уровней личности их совокупное функционирование составляет *потенциал личности*.

Гармония человеческого поведения и взаимоотношений с окружающим миром, т.е. наиболее полное раскрытие Высшего Потенциала человека будет определяться наиболее эффективным резонансным взаимодействием всех уровней (систем) личности вне зависимости от осознанности их человеком, прежде всего, головного мозга с частотным спектром этих уровней: от **настройки** этих систем самим человеком по интуиции или на основе знания механизма настройки.

Практика психолого-педагогической, актерской, врачебной, управленческой и иной деятельности использует предложенную модель как отправную базу для методик регулирования управления, планирования эффективной деятельности.

Сущность методик сводится к локальной, комплексной либо целостной активизации высшего потенциала личности. Это будем называть потенциализацией уровней личности. Существует

<sup>1</sup> Бронников В.М. Система развития человека. М, 1998. С. 4.

## Человеческий фактор в социальном управлении

обширная литература для практического руководства<sup>1</sup>. Чтобы читателю было ясно, опишем кратко общий принцип всех подходов, ибо все они основаны на работе с мыслеобразом. Разница между этими методиками состоит лишь в различии терминов и процедур.

Обратимся снова к схеме уровней личности. Поскольку понятия и отношения, очерченные в ней, абстрактны, то человеку трудно работать с ними. Однако человеку не трудно «связать» свой бессознательный уровень (без участия сознания данное нам природой и родителями физическое тело, здоровье и т.п.) с понятием «физический потенциал», понимаемый как высшие физические данные и возможности человека. Еще проще представить это визуально как идеал физического совершенства, здоровья, красоты. Для многих людей этот образ может быть тактильным, звуковым и т.п. Часто людям, не склонным «идеализировать», проще говорить о наставнике на физическом уровне их личности.

Проведем мысленный эксперимент: представим, как бы выглядел ваш физический наставник как образец здоровья, красоты, силы, жизнерадостности? При этом вам не следует придумывать насильно себе какой-то образ, а научиться «схватывать» первое, что приходит в голову. Этот первый (реже второй или третий) образ бывает чаще всего именно «ваш». Эта почти мгновенная ответная реакция вашего мозга связана с соседством образного и речевого центров в левом полушарии головного мозга.

Однако люди часто не хотят понять, что приходящие или ответные образы зверей, явлений природы, предметов и есть символичные свертки информации, четко, ясно, прямо отвечающие на вопрос. К примеру, с наставником на физическом уровне люди часто ассоциируют зверей (слон, медведь), явление природы (вихрь, ураган, водопад, гора, море, река), известных спортсменов или просто знакомых людей, общедоступные культурные образцы (Аполлон, Венера) и др. Нетрудно заметить, что в этих образах метафорически присутствуют сильные физические характеристики. Человек проводит интуитивное сравнение себя с выбранным образом, а точнее с архетипом смысла этого образа: гора — сила, мощь, высота; Аполлон — красота, грация, достоинство и т.п.

Чаще всего человек интуитивно выбирает недостающие и весь-

<sup>1</sup> См.: Вульф В. Холодинамика. М, 1995; Жикаренцев В. Жизнь без границ. СПб., 1998; Гаджиева Н., Никитина Н., Кислинская Н. Основы самосовершенствования. Екатеринбург, 1998; Очейли М. Сила разума для обучающихся. Минск, 1997.

ма желанные для него качества в том или ином образе. Осуществив выбор, по сути дела человек обнаружил свой потенциал (свою скрытую мечту, желание быть таковым, обладать свойствами и характеристиками идеального образа).

Для того чтобы действительно активизировать свои резервы, человек может начать работать с образом физического наставника. В основе работы лежит физический принцип волнового резонанса: воспроизводя образ ежедневно в уме, человек осуществляет мысленное моделирование. Как было показано выше, мыслеобраз несет информацию и направляет энергию в тело. Для простого объяснения воспользуемся народной мудростью: «Куда мысль — туда энергия, куда энергия — туда кровь». Это означает, что мыслеобраз отсылает энергию и информацию по всем каналам в тело, которое и начинает мобилизоваться для решения задач роста, укрепления, оздоровления.

Так обстоит дело с бессознательным уровнем личности. В рассмотренном примере мы показали простейший способ выведения бессознательного на уровень осознания и контроля. Эти простые формы работы никогда не принесут вреда, если человек работает сам. Дело в том, что потенциал ведет человека вверх к гармонии с природой, и если человек не пытается обмануть себя, его бессознательное всегда стремится к благу, выживанию, укреплению.

Работа с подсознательным (с тем, что вытесняется сознанием, или с тем, что приходит и не осознается) и сверхсознательным может быть построена аналогично. Для удобства необходимо выделить жизненно важные для человека сферы: творчество, межличностные и социальные отношения, принципы, универсальные представления (см. рис. 8).

Соответственно человеку важно найти свой собственный творческий потенциал (это нередко бывают образы великих людей из мировой и отечественной истории и культуры). Следует пояснить, что каждый имеет свой собственный стиль и резервы общения с другим человеком. Это и есть межличностный потенциал. Важно показать широту и глубину человеческой дружбы, взаимопомощи, бескорыстия, любви. Наиболее популярные образы наставников на межличностном уровне — бабушки, дедушки, братья, сестры, даже домашние животные. Работа с наставниками этого уровня очень важна, так как помогает в выборе реальных друзей, строить отношения с людьми. Деятельность исторических героев,

## Человеческий фактор в социальном управлении

| Уровень 1<br>(физический)  | Уровень 2<br>(личностный)  | Уровень 3<br>(межличностный)   | Уровень 4<br>(социальный)   | Уровень 5<br>(принципиальный)  | Уровень 6<br>(универсальный)  |
|--|--|--|---|--|---|
| <b>Гармония</b>  |  |  |   |  |   |
| Полнота жизни<br>Обилие сил<br>Здоровье<br>Сила<br>Энергия               | Творчество<br>Уверенность<br>Осознание места в мире<br>«Я в порядке»<br>Самораскрытие            | Близость<br>Дружба<br>«Мы в порядке»<br>Взаимоуважение<br>Взаимопонимание              | Сотворчество<br>Единомышленники<br>Открытое доверие<br>Товарищество<br>Сотрудничество | Цельность<br>Интегрированность<br>Воплощение принципов: справедливость-забота-доброта-открытость | Единение<br>Знание<br>Мощь<br>Любовь<br>Настроенность                             |
| Жить<br>ВЫБОР<br>Умереть   | Раскрываться<br>ВЫБОР<br>Не раскрываться   | Обязаться<br>ВЫБОР<br>Не обязываться   | Действовать<br>ВЫБОР<br>Не действовать  | Становиться<br>ВЫБОР<br>Не становиться   | Расширяться<br>ВЫБОР<br>Не расширяться  |
| Потерянность<br>Опустошенность<br>Болезнь<br>Полное бессилие<br>Угасание | Самоотрицание<br>Страх<br>Гнев<br>Незацищенность<br>Самоуничтожение<br>Самокопание<br>Самоедство | Изолированность<br>Манипулятор<br>(«будь таким, как я хочу»)<br>Угодничество<br>Жертва | Конформизм<br>«Вы должны»<br>Навязывание правил<br>Навязывание ролей<br>Осуждение     | Прагматизм<br>Притворство<br>Лицемерие<br>Безнравственность<br>Беспринципность                   | Отстраненность<br>Отчужденность<br>Самовозвеличивание<br>Одержимость<br>Тиранство |
| <b>Распад</b>  |  |  |   |  |   |

Рис. 8. Схема уровней гармонизации человека

великих людей, примеры бескорыстного служения на благо Отечества, мира, всего человечества чаще всего возникают в образах наставников социального плана. Опыт показывает, что общество, опустившее планку социального служения столь низко, сделавшее крен в сторону индивидуалистических приоритетов западного мира, сегодня жестоко страдает. Мы пожинаем плоды не столько беспрепятственных информационных контактов с миром, сколько исторически сложившегося социального беспредела, давления, догматизма, политической, культурно-исторической ограниченности.

Именно в школьные и студенческие годы нельзя избегать размышлений о роли человека в обществе, ибо здесь корни последующей устроенности и самоидентификации человека в социуме.

Смысл поиска наставника в социальном плане состоит в гармонизации высоких устремлений личности и высоких устремлений общества. Важно прочувствовать свою социальную значимость через модель (мыслеобраз). Появление такой модели означает начало поиска пути к ней. Это и есть поиск собственного пути к самореализации человека в социуме.

Здесь уместно вспомнить поколение людей, мечтавших или уверенных в победе: пятидесятников, певших «саду цвеств» и поднявших целину, шестидесятников, открывших человечеству космос. Мы и сегодня без труда назовем героев, наставников, идеалы этих поколений: А. Матросов, З. Космодемьянская, целинники и романтики-геологи, строители ЛЭП, Ю. Гагарин, С. П. Королев. Причина трудностей молодежи с самоопределением не в том, что сейчас хаос в социуме, а в том, что нет мечты, модели своей роли в нем. Люди с мечтой, желающие проявить себя в социуме, находят себя и сейчас.

Глубоко в подсознание уходят главные жизненные принципы человека: открытость, доброта, забота о близких и нуждающихся, справедливость, цельность, альтруизм, нравственность (I). Альтернативными принципами являются прагматизм, притворство, лицемерие, безнравственность, беспринципность (II). Для человека жизненно важен выбор принципиальных установок. Потенциально возможен для человека выбор как I, так и II группы принципов. Однако только выбор I — устремление к достижению принципов, ориентированных на вечные человеческие ценности, — является высшим потенциальным устремлением. Становящейся личности чрезвычайно важно иметь свои ориентиры в мире принципов и наставника, помогающего продвигаться в восхождении к ним.

Принципы I группы всегда были близки и воспеваемы в русской культуре и образовании. Они и на сегодняшний день провозглашаются отечественным образованием. Беда случилась, когда принципы и реальность разошлись. Прагматизм, воспеваемый западным миром, и сопутствующие ему принципы словно сошли с экрана телевизора в нашу жизнь. Юным душам сегодня куда сложнее разобраться в системе принципов: в школе скромно призывают к открытости, альтруизму, а 24 часа в сутки на десятках каналов ТВ сочно и ярко утверждает лицемерие и эгоизм. Несмотря на это человек, как правило, на основе личного опыта делает выбор наставника, обладающего открытостью, добротой, заботливостью, справедливостью, альтруизмом. Часто это бывают



## Человеческий фактор в социальном управлении

близкие и родные люди — мама, папа, бабушка, дедушка, друг. Однако не надо пугаться, если во время размышления о высоких принципах в воображении возникнут исторические образы, известные нам из мировой культуры, изобразительного искусства, музыки, балета и т.п., к примеру, исторические образы борцов за справедливость — Спартака, Гарибальди, Разина, литературные воплощения принципов открытости и доброты (Наташа Ростова, Пьер Безухов), принципов цельности (Татьяна Ларина, Анна Каренина).

Часто возникают и «неодушевленные» символические образы, такие как статуя Свободы, разного рода монументы, факел, костер, океан и др.

Выбор наставника индивидуален: то, что для одного человека воплощает справедливость или борьбу за нее, для другого может служить символом бессилия, слабости, потерянности или даже смерти (например, крест, огонь, распятие).

Выбор наставника на уровне принципов завершается, когда человек ощущает полную гармонию в теле и в душе, обращаясь мысленно и как бы разговаривая с его образом. При этом надо осознавать, что вы общаетесь не со Спартаком, а с вашим, личным, идеальным воплощением альтруизма и борца за справедливость. В данном образе с максимальной яркостью выражены и ощутимы те принципы, которые СО-звучны вам и вашим интенциям, устремлениям. Вы резонируете (входите в резонанс) с теми принципами, которые «излучает» образ Спартака. Именно этот резонанс интенций, настроений, взаимопонимания принципов, ради которых жил исторический герой, и ваша душа делают вас Со-участниками принципов альтруизма и справедливости. В этом акте СО-участия (вы при-Знали его, а он при-Знал вас) осуществляется прилив понимания, энергии. Этот акт способен дать вам силы продвигаться по жизни дальше, учиться, работать, искать единомышленников. Вспоминая образ (работая с мыслеобразом) ежедневно, человек способен обрести силу жизненных принципов, которые помогут ему стать более уверенным, устойчивым, интегрированным, цельным. Достигнув определенного уровня уверенности в своих принципах, человек может обнаружить, что на следующей стадии его развития у него появляется новый наставник.

Человеку становится важным следовать новым принципам. Процесс роста оказывается бесконечным. Система принципов —

это и ценностный каркас психики личности. Ясно, что от прочности каркаса — несущих, базовых конструкций — зависит, устойчив ли вся «постройка» в моменты землетрясений, качки, бурь, шквалов. Жизненные передряги, сравнимые с этими явлениями природы, подобным образом испытывают людей на прочность. Поступки и слова человека — это лишь лакмусовые бумажки его внутренних принципов.

Особенно важно обращаться мысленно к наставнику на принципиальном уровне в те моменты жизни, когда человек не может осознать, понять, что же происходит, как поступить, что выбрать в конкретной жизненной ситуации. Это именно те ситуации, когда наши пять органов чувств, ориентированных на выполнение определенных функций в физическом мире, не способны доставить информацию из внутреннего мира человека. Обращение к мыслеобразу наставника позволяет человеку вспомнить и ощутить собственные жизненные ценности.

Своеобразно в интроспективном решении «прожить» то, что важно для него. Это ощущение своих базисных ориентиров, словно пребывание в ситуации того, что тебе дорого в жизни, позволяет человеку войти в волновой (на физическом уровне), ценностный (на этическом уровне) и энергетический (на личностном уровне) резонанс с самим собой и поступить в сложной ситуации, не изменяя самому себе. Система сама сигнализирует о достаточности результата (по И.П. Павлову), ибо она знает (в ней заложено природой), что ей нужно.

Рассмотрим уровень 6 таблицы гармонического развития — универсальный (вселенский или космический). Имеются в виду ощущаемая человеком близость, единение, слияние с природой. Чем шире и глубже это ощущение, тем ближе человеку настроенность на жизнь, любовь к ней, мощь знания о единении со вселенной. Альтернативным является чувство отстраненности, отчуждения от всех проявлений и закономерностей природы. На этой основе может возникнуть самовозвеличивание человека и его роли в жизнеустройстве Космоса. В более жестких формах это может проявляться как одержимость и тиранство. Известны недалекие исторические примеры в нашем отечестве, что запечатлено в поворотах рек вспять, осушении болот, принудительных посевных кампаниях кукурузы на черноземных полях Украины и России, разрушении памятников культуры, уничтожении национальной интеллектуальной элиты общества. Каждый человек, будучи мик-

## Человеческий фактор в социальном управлении

рокосмом Вселенной, нуждается (осознанно или неосознанно) в некоторой модели взаимодействия с универсумом. Эта модель овеществляется в символе его единения с Природой. При размышлениях на эту тему часто возникают мыслиобразы природных объектов или явлений — небо, море, река, картины Космоса, звезд и др.

Наставник на универсальном уровне помогает человеку через мысленное общение с ним войти в резонанс с личными биоритмами, которые и дают человеку ощущение сопричастности природе, Вселенной. Это помогает почувствовать, что человек не одинок, у него есть свое предназначение в природе и он стремится найти, осознать и исполнить это предназначение в своей жизни. Опыт работы со студентами показывает, что для молодежи весьма острым является именно это осознание своего предназначения в жизни.

Существует так называемый седьмой уровень интеграции возможностей человека. Это уровень высшего потенциала личности как интегрированной суммы бессознательных, подсознательных, сознательных и сверхсознательных возможностей.

Это можно представить как слияние всех уровней личности воедино, причем возникает не арифметическая сумма возможностей, а интеграл личности. Интегрированная личность, т.е. личность, лишенная внутренних противоречий, целостная личность, способна успешно решать задачи во внешнем мире, ибо закономерности микромира (физиологии и психики) ею уже познаны на себе и она способна расширить свое видение природных закономерностей в социуме и Вселенной.

Методов интеграции всех уровней личности достаточно много. Мы пользуемся простейшим и естественным безопасным методом визуализации. Обычно высший потенциал личности — это яркий мыслиобраз мечты, при котором человек ощущает прилив сил, энергии; у него словно вырастают крылья, появляется желание «горы свернуть», быть самым жизнерадостным, сильным, здоровым, красивым, добрым, любящим, ценимым друзьями, обществом, талантливым, несущим по жизни принципы справедливости и заботы о ближних. Весьма часто интеграция лучших намерений и высших позитивных возможностей человека визуализируется в образе солнца, неба, птицы, цветка, света, луча, дерева, водопада, радуги, Иисуса Христа и т.п.

Работа с высшим потенциалом гармонизирует личность сразу

по всем уровням, дает прилив сил, энергии, желания работать. Научившиеся работать со своим высшим потенциалом часто обращаются к этому мыслеобразу. Они говорят, что он постоянно напоминает им, какими они хотят стать, и тянутся к нему в жизни и учебе. Люди находят внутреннего друга и помощника, своего единомышленника в себе, и их жизнь поистине изменяется к лучшему. Они учатся сами строить свою жизнь и планировать будущее. Так, вспоминая мысленную модель, наполненную чувством и информацией, человек совершает психофизическую «настройку» на лучшее в себе, приходит к резонансу с самим собой. Люди привыкли называть это гармонизацией.

Итак, вышесказанное позволяет сформулировать следующие выводы.

1. Научно-практические подходы в исследовании личности дают основания видеть ее сложную структуру: бессознательный, подсознательный, сознательный, сверхсознательный уровни хранения и функционирования информации.

2. Независимо от уровня хранения информации она участвует в процессе СО-знания, ПО-знания и О-СО-знания человека.

3. Процессы, связанные с ПО-знанием, проходят уровень СО-знания и таким образом являются личностно ориентированными.

4. Сознание человека, будучи социально ориентированным, может быть адаптировано к решению человеческих задач по шести уровням: физическому, творческому (личностному), межличностному, социальному, принципиальному, универсальному.

5. Соотнесение уровней хранения информации личностью и уровней функционирования информации в социуме происходит через сознание человека.

6. Необходимость эффективного решения практических задач при ощутимой истощенности экстенсивных методов вызвало к жизни методы интенсификации внутренних резервов самого человека с привлечением информации всех уровней ее хранения. Научно-практические подходы породили ряд методик. Одной из них является методика визуализации наставников и высшего потенциала человека.

7. Осознание внутренних резервов человека и овладение ими через естественные природосообразные методики — стратегический ресурс образования и управления.

## 15.2. ЭТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ТВОРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ЛИЧНОСТИ

Образование относится к одному из важнейших прав человека, которое должно обеспечить самореализацию человека: развитие его творческих способностей, участие в экономических, социальных и культурных отношениях в обществе — и, следовательно, возможность сделать вклад в развитие человечества. Образование — это предпосылка не только для полного осуществления индивидуальных прав и возможностей, но и для понимания и уважения прав других, следовательно, предпосылка здоровья общества. Именно этические соображения, понимание того, что образование является важнейшим правом человека, побудили международное сообщество выдвинуть на первый план *принцип базового образования для всех* и развернуть работу по содействию в его практической реализации. До сих пор базовое образование понималось как предоставление возможностей учиться по ряду базовых курсов, дисциплин. Но в настоящее время такое понимание требует корректировки: базовое образование должно включать научение базовому природосообразному умению целостно мыслить и управлять собой.

Важным аспектом этой проблемы является право человека знать, как он мыслит, каковы возможные типы мышления и каковы последствия того или иного способа мышления. Представленная в схеме перспектива развития потенциальных возможностей индивидуума легко понимается и как перспектива потенциальных возможностей общества в целом. Этика — это не нарушение естественного базового права человека развиваться соответственно своей природе. Этика позволяет организовать природосообразное образование и управление. На сегодняшний день этот шаг является базовым: все прочее — лишь разговоры вокруг проблемы, а не по существу проблемы. Именно то, как позволено мыслить и как организовано научение этому в данном обществе, определяет творческий или не творческий<sup>1</sup> путь человека в дальнейшей жизни; это определяет характер межличностных отношений<sup>2</sup>; характер отношений между людьми, открывает те или иные возможности проявления людей в социуме<sup>3</sup> и культивацию

<sup>1</sup> Уровень 2 — творческий, личностный.

<sup>2</sup> Уровень 3 — межличностный.

<sup>3</sup> Уровень 4 — социальный.

тех или иных принципов<sup>1</sup>. В итоге складывается тот или иной взгляд на мир и осознание человеком своего места, роли, предназначения во Вселенной. Так, именно социум мотивирует личность делать тот или иной выбор:

«я — творец» или «я — адаптер»,  
«раскрываться» или «не раскрываться»,  
«я активен» или «я пассивен»,  
«я — искатель» или «я — репродуктор»,  
самоидентификация или незащищенность,  
самоутверждение или потерянности в любой жизненной позиции.

Поиск причин негативного выбора в жизни личности надо вести после того, как общество создало условия для мотивации позитивного мышления. В любом другом случае причины негативного выбора установок и жизненных мотивов искать не надо — они более чем ясны.

Итак, этика управления воспитывается в период образования личности: в годы учебы в школе, институте.

*Зерно управленческой этики* — предоставить и обеспечить человеку возможность осмыслить и почувствовать себя открытой самоорганизующейся системой.

*Высшая цель управленческой этики* — нахождение индивидуального жизненного предназначения каждым человеком.

*Задачи этики* — обнаружение индивидуальных моделей личности для самореализации в соответствии с абсолютными моральными принципами жизни общества.

*Задачи управленческой этики* — создание условий для реализации высших потенциальных возможностей человека в соответствии с абсолютными моральными принципами общества.

### 15.3. ДУХОВНАЯ СУЩНОСТЬ СОЦИАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Первым и самым важным этапом подготовки человечества к новому качеству является формирование системы бескризисного социального управления. Разве сможет человечество решать вселенские задачи, если на личностном, социальном и планетарном уровнях творится хаос?

Известно, что хаос — это неупорядоченное проявление событий,

<sup>1</sup> Уровень 5 — принципиальный.

## Человеческий фактор в социальном управлении

*действий, мыслей, явлений, управления, которые могут разрушающе воздействовать друг на друга.* Однако специалисты в области общей теории систем утверждают, что хаос — это частный случай порядка низкого уровня.

Целью управления в хаосе является наведение упорядоченности событий, явлений, воздействий, мыслей для исключения или планомерного использования взаиморазрушающих элементов системы и приведения ее к состоянию устойчивости (сохранение порядка) или устойчивого развития (улучшение порядка).

Каждый из нас ежедневно, а то и ежеминутно сталкивается с хаосом в различных его проявлениях: от разбросанных вещей в комнате до скандалов и драк на улице, от нехороших мыслей в наших головах до болезней и сбоев в работе организма. При этом мало кто знает и задумывается над тем, что каждый человек изначально, по факту своего рождения, обладает *духом*.

Давайте расшифруем это объемное и высокое слово: дух — динамика управления хаосом.

Дух — это высшая управляющая человеком вибрация космического происхождения, данная ему для определенного предназначения. Благодаря этой вибрации из одной оплодотворенной клетки возникает такая непостижимо сложная система — Человек, которая должна управлять хаосом, преобразовывая пространство в порядок более высокого уровня, из какофонии звуков слагать мелодии, из глыбы мрамора ваять скульптуры, из кучи кирпичей складывать дом, писать стихи из «звездной крошки», рисовать, восхищать словом, своей деятельностью, творить гармонию везде и всюду вокруг себя. Именно поэтому, утверждал Ф.М. Достоевский, «красотою спасется мир». Ведь красота и есть гармония — уровень наивысшего порядка. Творить гармонию — это прежде всего желать добра всем и всему.

А так как управление — это процесс целенаправленного воздействия на систему (пространство) с целью придания ему нового лучшего качественного состояния (порядка высшего уровня), то можно сказать, что человек создан как управленец вселенной.

Возможно, что «космическая» сущность человечества может показаться чем-то нереальным. Но она не менее реальна, чем «реальности» суматохи наших дней.

Все мы — обитатели космического корабля по имени «Планета Земля», хотя не каждый может осознать себя элементом бесконечной цепи эволюции Космоса, рожденного случаем с необ-

## Глава 15

ходимостью закона. Выяснение смысла жизни и есть выяснение необходимости закона, который реализуется духом, душой и разумом как самого безграничного космоса, так и духом, душой и разумом каждой конкретной личности. В идеале эти понятия личности совпадают с понятиями Космоса.

Человечество прошло большой путь и дорого заплатило за право жить в гармонии с Космосом. Эволюционный процесс всегда сопровождался борьбой живых систем за лучшие условия существования. В основе этой борьбы лежала неравномерность развития, обусловленная рассогласованием темпов их развития.

По мере развития у человека способности мыслить он все больше начинал осознавать свое единство с природой и понимать, что окружающий мир и он сам — единое целое, части которого взаимосвязаны и закономерно развиваются. Становилось все яснее, что причиной различных проблем, конфликтов, кризисных ситуаций является рассогласованность развития частей единого целого. Это и приводит к столкновению людей, государств, возникновению войн. Появилось понимание исторической необходимости согласовать все части социальной и природной системы в единый социально-природный комплекс.

В космическом корабле «Планета Земля» невозможно обустроить один, отдельно взятый отсек. Весь вопрос в том, как именно человечество вступит в космический век, готово ли оно к решению тех проблем, которые возникнут у наших детей и внуков в рамках будущих программ освоения Космоса?

Такая постановка вопроса обретет смысл, если мы задумаемся над тем, какие достояния культуры сохранятся для наших детей в их космическом будущем. Конечно, для того чтобы жить, необходимо есть. Существуют и еще долго будут существовать люди, которые живут, чтобы есть. Но будет становиться все больше и больше тех, которые едят, чтобы жить! Жить, создавая то, что будут хранить от разрушения наши потомки: культурные и духовные ценности на основе абсолютных моральных принципов.

Только перед лицом подобной сверхзадачи можно ослабить совокупность конфликтов, раздирающих человечество. Ведущую роль в этом предстоит сыграть социальному управлению.

Мы живем в летосчислении, которое началось чуть более двух тысяч лет назад. Но если человечество существует несколько миллионов лет, то что же стало отправным пунктом для нового счета времени?



## Человеческий фактор в социальном управлении

Как гласят старинные Писания, две тысячи лет назад пришел на Землю человек, который провозгласил людям заповеди, соблюдая которые, человечество может выполнить предначертанную ему вселенскую миссию. «И сотворил Бог человека по образу и подобию своему». Это откровение — прямое указание на то, какой потенциал заложен в человечестве. Но уже две тысячи лет оно никак не выйдет из хаоса. Десять заповедей вселенского закона оказались такими трудными — непостижимо, загадочно трудными. Но пока люди не научатся их понимать и выполнять, управлять своими эмоциями, чувствами, мыслями и поступками, они будут жить в рассогласовании со своей высшей вибрацией, будут испытывать дискомфорт и неудовлетворенность жизнью, болезни и смерть. Ибо, по словам писания, «Бог не сотворил смерть». Человек обрекает себя на нее, нарушая естественные законы бытия.

Для простого и ясного понимания поведения человека в жизни, чтобы он не нарушал естественные законов бытия, и были сформулированы абсолютные моральные принципы. Задумайтесь над этими ценностями духа человека:

1. Безусловная ценность жизни, любви, гармонии.
2. Сострадание к беспомощным.
3. Сохранение родовой памяти.
4. Сочетание общечеловеческого по содержанию с национальным по форме.
5. Сохранение совести и чести.
6. Отличение Добра от Зла.
7. Поддержание активной честности.
8. Стремление к истине.
9. Исполнение предназначения жизни.
10. Достижение веры как единения с гармонией и закономерностями мира.

Сегодня не только духовные люди, служители культов, но и ученые все чаще говорят об этом и уже не просто как о научной гипотезе.

### *Контрольные вопросы*

1. Что такое сознание, подсознание, бессознательное и сверхсознание человека?
2. Что вкладывается в понятие «высший потенциал личности»?
3. Что такое структура личности?
4. Каков назначение самоузнавания (саморегуляции) в системе «Человек»?
5. В чем заключается смысл поиска истоков личности?
6. Как и почему создается тот или иной образ роли и места человека в обществе? Образ управленца? Можно ли их корректировать?
7. Каковы механизмы восприятия и передачи информации в системе «Человек»?
8. На каком уровне сознания личности формируется социально значимые управленческие идеи?
9. В чем заключается естественно-историческая неизбежность духовности?
10. Проанализируйте основные моральные принципы жизнедеятельности человека.

### **Литература**

- Атаманчук Г.В.* Управление: социальная ценность и эффективность. М., 1995.
- Афанасьев В.Г.* Человек в управлении обществом. М., 1977.
- Афанасьев В.Г.* Общество: системность, познания и управления. М., 1981.
- Иванцевич Дж.М., Лобанов А.А.* Человеческие ресурсы управления. М., 1993.
- Кузнецов О.Л., Кузнецов П.Г., Большаков Б.Е.* Система «Природа—Общество—Человек»: устойчивое развитие. М.—Дубна, 2000.
- Моисеев Н.И.* Человек, среда, общество. М, 1982.
- Печчеи Аурелио.* Человеческие качества / Пер. с англ. М., 1965.
- Поляков В.А.* Психологические аспекты управления. М., 1964.
- Тер-Акопов А.А.* Безопасность человека. М., 1998.
- Франкл В.* Человек в поисках смысла. М., 1990.
- Шепель В.М.* Управленческая этика. М., 1989.

## Глава 16

# УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ В СИСТЕМЕ СОЦИАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

### 16.1. ПОНЯТИЕ И СУЩНОСТЬ ИННОВАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

При подготовке решения выявляются те ограничения, в рамках которых реализуется цель, начинают реализовываться поставленные задачи. Эти ограничения могут быть внутренними (квалификация людей, наличие ресурсов, качество информации) и внешними (связи с внешним миром, поставщиками, наличие инвесторов и т.п.).

Многообразию проблем соответствует многообразие решений. Специалисты выделяют такие решения: экономические, социальные, политические, идеологические, государственно-правовые, стратегические и тактические, глобальные и специфические, концептуальные и программные, научно-обоснованные и эмпирические, интуитивные, рутинные и новаторские.

Совершенно очевидно, что можно выделить разное количество стадий в подготовке управленческого решения (поиск проблемы, определение путей решения, выбор оптимального решения из имеющихся альтернатив, декларация решения и т.п.), но основным является процесс сбора, анализа и переработки информации о внешних и внутренних условиях.

При подготовке и принятии решений используются современные научные и технические средства, методы исследования операций, системный анализ, моделирование, электронно-вычислительная техника. Для коллективных решений особое значение имеет совокупный коллективный интеллект субъекта управления, принимающего решения. Однако следует подчеркнуть творческий характер процесса подготовки и принятия решений, первостепенную роль личности человека, его управленческого интеллекта, профессионализма, воли и других личных и профессиональных качеств.

## Глава 16

Любое решение связано с человеком, его творческой индивидуальностью, мотивацией к деятельности. Без учета этого решение, даже самое обоснованное, не может быть принято, а тем более реализовано. Субъект управления, принимая решение, организуя его исполнение, руководствуется незыблемым принципом — решение должно быть спроецировано на человека, коллектив, организацию, должно затрагивать их коренные интересы, мотивировать их к деятельности. Поэтому важно принять все меры к тому, чтобы решение было принято людьми и они осознали его необходимость. Конечно, может сложиться такая ситуация: решение правильное, даже инновационное, но сознание людей не готово к его восприятию, в нем преобладает приверженность к старым решениям, действуют стереотипы прошлого, эмоции преобладают над здравым смыслом. Но и в таком случае субъект управления проводит работу по инновированию сознания, постепенно добивается внедренческого эффекта средствами разъясняющих и обучающих технологий по изучению и инновированию общественного мнения.

Принятие решения можно определить как процесс неслучайного выбора действий. Осуществить выбор — значит отдать предпочтение (в каком-то отношении) одному по сравнению с другим. Результатом процесса принятия решения является само решение. Приняв решение, субъект уже знает, как должен действовать, и не только знает, что хочет в данной ситуации, но и приблизительно представляет, каким образом намерен достигнуть этого. С психологической точки зрения принятие решения — «волевой акт формирования последовательных действий, ведущих к достижению цели на основе преобразования информации в ситуации неопределенности»<sup>1</sup>.

Каждый, даже самый узкий, интервал любой деятельности состоит из ряда решений, принимаемых человеком в процессе выбора вариантов, целей и способов собственной деятельности. Управленческие решения отличаются от прочих тем, что являются двухступенчатыми. Руководитель все время принимает решения в отношении того, как он должен действовать, но эти его решения содержат одновременно «вторую ступень» — они являются решением о том, как должны действовать подчиненные.

<sup>1</sup> Психология. Словарь. М, 1990. С. 282.

### 16.2. СОЦИАЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Нет управленческих решений, которые имели бы только хозяйственные последствия. Решения всегда социальные, всегда воспитывают у подчиненных либо позитивные, либо негативные качества. Поэтому, принимая то или иное решение, руководитель должен иметь в виду двойкий эффект: *производственно-экономический* и *социальный, нравственно-психологический*. Поэтому оценкой оптимальности принятого им решения являются не только хозяйственные показатели, но и поведение работников при достижении ими производственных целей, мера их активности, инициативы.

В зависимости от того, в какой степени знаком с ситуацией субъект управления, принимающий решение, различают решения:

- **уверенности** (детерминистские решения, когда известна ситуация и имеющие в ней место причинные зависимости);
- **риска** (вероятностные решения, когда не известен хотя бы один из факторов, влияющих на ситуацию, но известна и может быть подсчитана его или их вероятность);
- **неуверенности** (стратегические решения, когда принимающему решению ни один из факторов, влияющих на ситуацию, не известен).

М. Вудкок и Д. Френсис различают управленческие решения в зависимости от относительной трудности проблем, требующих решения. Они выделяют и рассматривают четыре уровня принятия решений, для каждого из которых требуются определенные управленческие навыки.

**Уровень первый — рутинный.** Принимая рутинные решения, руководитель ведет себя в соответствии с определенной программой, почти как компьютер, распознающий ситуации и поступающий заранее предсказуемым образом. Его главная функция в том, чтобы «почувствовать» и идентифицировать ситуации, а затем взять на себя ответственность за начало определенных действий.

**Уровень второй — селективный.** На этом уровне руководитель оценивает достоинства целого круга возможных решений и старается выбрать из некоторого числа хорошо отработанных альтернативных наборов действий те, которые лучше всего подходят к данной проблеме.

**Уровень третий — адаптационный.** На этом уровне руководитель ищет новое решение известной проблемы. Успех зави-

сит от его личной инициативы и способности прорыва в неизвестное.

Уровень четвертый — инновационный. На этом уровне руководителю необходимо найти способы понимать неожиданные и непредсказуемые проблемы, решение которых зачастую требует развития в себе способности мыслить по-новому.

В табл. 3 представлены четыре уровня принятия решений и ключевые навыки, необходимые руководителю. Руководителям, работающим над принятием решений высокого уровня, требуются также и навыки более высокого порядка.

Таблица 3

Уровни принятия решений и ключевые навыки,  
требуемые руководителю

| Типы решений  | Ключевые навыки   |
|---------------|---|
| Рутинный      | Неукоснительное следование процедуре, разумная оценка ситуации, гуманное лидерство, контроль, мотивация |
| Селективный   | Установление целей, планирование, анализ развития, анализ информации                                    |
| Адаптационный | Идентификация проблем, системное решение проблем, создание рабочих групп, анализ возможного риска       |
| Инновационный | Творческое управление, стратегическое исследование, системное развитие                                  |

Полезно вычлнить также решения *единоличные* (принимаемые руководителем единолично) и *коллегиальные* (принимаемые руководителем с привлечением подчиненных). Причем в зависимости от соотношения единоначалия и коллегиальности в принятии решений вычлняются пять типов принятия решений:

- единоличное принятие решений без предварительных консультаций с сотрудниками и последующего их информирования;
- единоличное принятие решений с последующим информированием подчиненных;
- единоличное принятие решений с предварительными консультациями в коллективе;

## Управленческие решения в системе социального менеджмента

- принятие совместных решений с сотрудниками;
- полная передача подчиненным функции принятия решения.

Соответственно этим типам принятия решения можно говорить о пяти возможных стилях руководства: 1) директивном, 2) директивно-коллегиальном, 3) коллегиальном, 4) коллегиально-либеральном, 5) либеральном.

Л. Планкетт и Г. Хейл различают и описывают *бинарные и многовариантные* решения. Принятие бинарного решения предполагает выбор из двух возможных вариантов и, в частности, по схеме «да или нет». Принятие многовариантного решения предполагает выбор более чем из двух возможных вариантов<sup>1</sup>.

В научной литературе описываются также решения:

- *альтернативно-условные* («Я сделаю *М*, если будут условия *С*, но если будут условия *Д*, я сделаю *Н*») и *однозначные* («Я сделаю только *М*»);
- *компромиссные* («Я сделаю *К*, поскольку это не вызовет такой бурной реакции по стороны *Х*, как мое действие *М*») и *бескомпромиссные*;
- *перестраховочные* и *смелые*;
- *перспективные* (касаются определения человеком или группой направления деятельности) и *текущие* (принимаемые по поводу изменения условий в рамках выработанного направления).

Чтобы квалифицированно принимать решения, человек должен обладать определенными личностно-деловыми качествами.

Исследования показывают, что есть руководители, которые, обладая этими качествами, не владеют искусством принимать решения. В связи с этим представляют интерес те психологические условия, соблюдение которых позволяет преодолеть этот недостаток:

- прогностическое воспроизведение путей решения стоящих задач, соотнесение их с реальными условиями реализации;
- составление подробного информационного описания слагаемых, необходимых для принятия решения, и возможных действий по его реализации;
- умелое оперирование своими знаниями, постоянное использование профессионального опыта и интуиции;

<sup>1</sup> См.: Планкетт Л., Хейл Г. Выработка и принятие решений. М., 1970.

- активное подключение специалистов к разработке конкретных предложений по выработке решения, осуществление выбора наиболее обоснованных путей, осваивание этих идей под углом зрения своей концепции решения;
- основательная волевая подготовка, внутреннее преодоление «борьбы мотивов» в пользу принятия решения, которое меньше сопряжено с риском, обладание высоким чувством ответственности;
- критическая оценка эффективности путей реализации выработанного решения, открытость к новой информации, помогающей скорректировать принятое решение, а также к критическим замечаниям, преодоление желания в получении данных, подтверждающих правильность принятого решения, хотя обнаружено, что оно имеет ряд недостатков<sup>1</sup>.

В научной литературе различают руководителей с внутренней и внешней стратегией при принятии решений. К первой группе относятся те, кто считает, что качество решения, его осуществимость прежде всего зависят от собственной компетентности, интеллектуальных способностей, воли. Лица с внешней стратегией убеждены, что их успехи или неудачи прежде всего зависят от внешних обстоятельств, на которые они не могут оказать влияние<sup>2</sup>.

Полезно будет также выделение типов принятия решений в зависимости от сочетания таких психологических качеств, как продуктивность мышления и его критичность. Первое качество (обозначим буквой П) проявляется в способности построения гипотез, вариантов, нестандартных предложений и т.п. Второе качество (обозначим буквой К) обнаруживает себя в склонности к тщательной проверке предлагаемых проектов и гипотез. О людях с этим качеством говорят, что они ничего не принимают на веру, тщательным образом все взвешивают. «Семь раз отмерь, один раз отрежь» — это сказано именно о них. Различают:

- *импульсивное решение*, выражаемое формулой П Ж, — процессы построения гипотез значительно преобладают над их проверкой;
- *рискованное решение* (П Ж) — процессы построения гипотез доминируют над их проверкой, но это доминирование не является значительным;

<sup>1</sup> См.: Планкетт Л., Хейл Г. Указ. соч.

<sup>2</sup> Там же.



## Управленческие решения в системе социального менеджмента

- *уравновешенное решение* ( $P=K$ ) — процессы построения гипотез уравниваются их проверкой;
- *осторожное решение* ( $K>P$ ) — проверка гипотез в основном преобладает над процессами построения;
- *инертное решение* ( $P<K$ ) — контроль гипотез значительно преобладает над их построением.

Немаловажное значение для принятия решений имеет такое качество, как решительность, т.е. способность человека самостоятельно принимать ответственные решения и неуклонно реализовывать их в деятельности. Это качество особо заметно проявляется в сложных ситуациях, когда поступок связан с известным риском и необходимостью выбора из нескольких альтернатив. Решительность означает также способность смело брать на себя ответственность за принятое решение.

Люди, очевидно, хотели бы, чтобы принятые ими решения были оптимальны, эффективны. Но для реализации такого желания нужно, по меньшей мере, знать те факторы, которые влияют на процесс принятия решения. Их можно свести в четыре группы:

- *информационные факторы*, т.е. объем информации об объекте действия, об исполнителях и условиях, в которых будет происходить действие;
- *мотивационные факторы*, т.е. мотивы субъекта, принимающего решение, его интересы, установки и позиции;
- *характерологические факторы*, или черты характера субъекта, а в случае коллегиального решения — характер взаимоотношений в группе, принимающей решение;
- *технологические факторы*, обусловленные соблюдением определенных принципов и правил, технологических процедур, использованием имеющегося арсенала методов принятия решений.

Существенное воздействие на процесс принятия решений оказывает то, на что человек в этом процессе ориентируется. Обычно выделяют и рассматривают четыре ценностные ориентации субъекта (отдельного человека, группы): на дело, на других, на вышестоящего руководителя, на себя.

Человек больше дорожит собственным решением, нежели навязанным, спущенным извне. Этой закономерности особое внимание уделяется в японских компаниях. Принятию решения здесь предшествует длительное, тщательное и всестороннее изучение проблем во всех инстанциях, подразделениях и звеньях. Если у

работника создается впечатление, что ему приказывают, как автомату, то это считается грубейшей управленческой ошибкой, подрывающей «социальную гармонию» на предприятии. Принято делать так, чтобы каждый был уверен, что он причастен к выработке решения, хотя чаще всего руководство компании принимает это решение задолго до его одобрения. Однако «капитаны» японской экономики тратят много сил на то, чтобы внешне все выглядело как процесс «коллективистского менеджмента».

Руководитель принимает решение прежде всего о деятельности своих непосредственных подчиненных. Однако, как правило, каждый руководитель берет на себя принятие решений по определенным вопросам, исключая их из той сферы, где правом решать пользуются его непосредственные подчиненные. Распоряжения руководителя обязательны для всех его непосредственных подчиненных, а также подчиненных нижестоящим руководителям. В последнем случае подчиненные, строго говоря, в этих вопросах становятся непосредственными подчиненными вышестоящего руководителя.

Для принятия каждого решения есть свой подходящий момент, наиболее благоприятствующий данному решению. Упуская этот момент, мы усложняем свое положение. В древности такой «решающий» момент изображали в образе бегущего человека с волосами спереди и лысиной на затылке: когда он приближается, его можно схватить за волосы, но когда он пробежал, как ухватить за лысину?

Для различных решений продолжительность подходящего момента оказывается неодинаковой — от долей секунд до нескольких месяцев или даже лет. Например, принятие решений в экстремальной (аварийной, опасной для жизни) ситуации может совершиться в доли секунды, принятие же решения о выборе доктрины общественного развития возможно в течение нескольких лет.

С учетом рассмотренных закономерностей можно сформулировать несколько принципов принятия эффективных решений.

**Принцип системности.** Многие предприятия работают вхолостую, испытывают стрессовые ситуации, финансовые потери, на них наблюдается демотивация сотрудников. И все это потому, что либо не были оптимальными принятые решения, либо решения были правильные, но их реализация натолкнулась на трудности из-за того, что было «забыто» нечто существенное. Принцип сис-

## **Управленческие решения в системе социального менеджмента**

темности как раз и ориентирует на всесторонний учет значимых факторов.

**Принцип стандартизации** (стандартных управленческих ситуаций и решений). Суть его состоит в том, что большинство реальных управленческих ситуаций может быть сведено к набору так называемых стандартных, или базовых. Процедуры выработки и реализации управленческих решений для стандартных ситуаций детально разработаны, а действия руководителя в этих случаях хорошо известны из практики.

В случае, если управленческая ситуация не укладывается целиком в рамки стандартной, изучается возможность ее расчленения на стандартную и нестандартную части. Для нестандартной части ситуации необходим специальный анализ с целью нахождения специального, особого для данного случая решения.

**Принцип оптимальной информированности.** Рациональные управленческие решения достижимы, лишь когда им соответствует достаточная информационная база. Причем для каждого из управленческих уровней существует оптимальный размер информационной базы, определяемый рядом факторов.

**Принцип автоматизма реализации управленческих решений.** Принцип заключается в том, чтобы принятое руководителем решение автоматически (т.е. обязательно, причем в максимально короткие сроки и в неискаженном виде) доводилось до требуемого уровня и становилось практическим руководством к действию.

Чтобы реализовать этот принцип, необходима система хорошо отлаженных и взаимоувязанных управленческих механизмов. Если такие механизмы отсутствуют или их совокупность недостаточна, любое самое хорошее решение может остаться нереализованным или его выполнение неоправданно затягивается.

**Принцип учета вероятных последствий.** Рациональное управленческое решение предполагает учет вероятных последствий его реализации.

**Принцип свободы выбора.** Если у человека (группы), принимающего решение, нет или недостаточно условий для выбора из множества возможных вариантов, то об эффективном решении остается только мечтать. Вышестоящий руководитель, который связывает «по рукам и ногам» нижестоящего руководителя, не дает и шага сделать самостоятельно, не вправе рассчитывать на принятие им эффективных решений.

**Принцип ответственности.** Принимающий решения несет от-

ветственность за результаты реализации принятого решения. Это в равной степени относится и к коллегиально принятому решению. Заметим, что решение человека о самом себе не связано с таким высоким чувством ответственности за судьбу лиц, зависящих от руководителя, как это характерно при принятии решений, непосредственно касающихся этих лиц (хотя и в индивидуальной деятельности решения оказывают определенное влияние на судьбу окружающих лиц).

С сожалением приходится констатировать, что чувство управленческой ответственности в отечественном управлении остается до сих пор низким. Поведение многих руководителей ориентировано на текущие задачи, упускается из виду перспектива. *«После нас хоть потоп»* — эта фраза точно передает смысл традиционного стиля руководства.

**Принцип соразмерности прав и ответственности.** Наихудшие решения принимаются тогда, когда имеющий право принимать решения не несет за них ответственности и когда тот, на кого возложена ответственность, не имеет права решать.

Данный принцип предполагает оптимальное распределение обязанностей и ответственности между руководителем и исполнителем разных уровней, а именно: уровень ответственности и степень компетентности лица, принимающего решение, должны соответствовать содержанию и уровню его функциональных обязанностей.

**Принцип творчества.** Творчество в управлении не всегда высоко ценилось, но сейчас — это важная ценность, и, вероятно, его значение будет расти. Творческий подход требуется прежде всего тогда, когда имеющимся решениям не хватает эффективности и силы. Он необходим для уточнения проблем и поиска идей, выходящих за пределы обычных рамок для того, чтобы подвергнуть сомнению базовые предположения.

Этот принцип достаточно полно представлен в книге М. Вудкока и Д. Френсиса «Раскрепощенный менеджер». В процессе творческого решения проблем они выделяют и описывают пять стадий: 1) изучение проблемы; 2) выработка идей; 3) отсев примененных идей; 4) планирование нововведений; 5) обратная связь и анализ.

**Принцип своевременности.** Он ориентирует на выбор наилучшего момента для принятия решения. Решение не даст ожидаемого эффекта, если оно преждевременно и, тем более, если оно

## **Управленческие решения в системе социального менеджмента**

запоздало. Напрашивается аналогия со стрельбой по движущейся мишени. Преждевременный выстрел здесь столь же «результативен», как и выстрел, сделанный с опозданием.

**Принцип единства единоначалия и коллегиальности.** Единоначалие и коллегиальность, на первый взгляд, исключают друг друга. Первое предполагает персональную ответственность за принятие решения и соответствующее право, второе — коллективную ответственность и право. Однако на самом деле они могут быть удачно совмещены. Скажем, руководитель при подготовке решения активно консультируется с подчиненными (коллегиальность) и с учетом их мнения принимает решение, беря на себя всю полноту ответственности (единоначалие). Коллегиальность в данном случае выражается в неявной форме, хотя она может проявиться и более явно (например, при коллективном обсуждении альтернативных предложений).

**Принцип соучастия.** Он означает активное и непосредственное участие в принятии решения тех, кого оно касается. Нарушение этого принципа приводит к тому, что люди привыкают быть только исполнителями, считают, что участвовать в решении производственных проблем — не их дело. Такой подход формирует и закрепляет известный стереотип мышления: «наше дело маленькое, пусть за нас начальство думает». У этого стереотипа есть подлинно трагическая сторона: работники могут выполнять работу, зная (!), что она ведет к ошибочным результатам.

Процесс принятия решений состоит из нескольких стадий и шагов. Рассмотрим эти шаги применительно к 1) общей технологии решения проблем, 2) общей процедуре принятия решений, 3) процедуре принятия групповых решений.

Как ни парадоксально это выглядит, но любая процедура, применяемая при решении проблем, тем менее полезна, чем более четко ее придерживаться. При решении проблем вполне можно работать последовательно, и каждый шаг этой работы можно четко определить. Если не удастся эффективно решать проблемы, вероятно, вы неправильно действуете на одной или следующих стадиях.

**Шаг первый — настройка.** Первым делом необходимо оценить, понять, распределить проблемы, выявив, какие конкретно трудности в них имеются.

**Шаг второй — цели.** Цель должна быть определена ясно и конкретно, понятна для всех, вовлеченных в работу, еще до ее начала.

**Шаг третий — критерий успеха.** Полезно знать, как измерить удачность ваших действий. Иногда критерий их оценки может включаться в изложение целей. Если же это не так, Вам необходимо отыскать способ объективной оценки Ваших действий.

**Шаг четвертый — информация.** До того, как будет найдено решение проблемы, ее необходимо глубоко уяснить. Для этого собирается необходимая информация. Как только она собрана, можно приступать к выполнению разных способов действия. Возможные альтернативы должны быть ясно определены для оценки их сильных сторон и слабостей.

**Шаг пятый — планирование.** Стадия планирования начинается с принятия решения о том, что должно быть сделано. Сотрудники должны четко представить себе общий план и конкретные практические шаги, которые следует предпринять.

**Шаг шестой — действия.** На этом этапе начинается практическая работа по реализации плана.

**Шаг седьмой — анализ действий для их улучшения.** Люди учатся на результатах своих действий, оценивая характеристики успешной работы и пытаясь установить причины неудач. Без такой обратной связи мало шансов на изменения и развитие — Вы будете просто ходить по кругу.

Состоящий из приведенных семи шагов подход к решению проблем представляет собой орудие, приспособленное к гибкому применению. На любой стадии можно вернуться на несколько шагов, модифицировать образец так, чтобы он лучше соответствовал Вашим личным методам работы и конкретной задаче, которую Вы решаете.

### 16.3. РЕШЕНИЕ КАК СОЦИАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ ПОДГОТОВКИ ДЕЙСТВИЙ

Теперь обратимся к самому процессу решения, который также осуществляется в несколько шагов.

Есть несколько подходов к *операционализации* принятия управленческого решения. Наиболее удачным нам кажется подход, представленный М. Х. Месконом, М. Альбертом, Ф. Хедоури<sup>1</sup>. Они выделяют и описывают следующие шаги в процессе принятия управленческого решения:

- постановка цели решения,

<sup>1</sup> См.: Мескон М., Альберт М, Хедоури Ф. Менеджмент — наука управления. М., 1991.С.61.

## Управленческие решения в системе социального менеджмента

- установление критериев решения,
- разделение критериев,
- выработка альтернатив,
- сравнение альтернатив,
- определение риска,
- оценка риска,
- принятие решения.

Возможны различные решения. Есть решения тривиальные, которые человек принимает не задумываясь, они не связаны с каким-либо риском или риск слишком мал, чтобы ломать над ним голову. Есть также решения импульсивные, отличающиеся высокой степенью риска. Имеются и нетривиальные решения, которые принимаются человеком в результате выработки и сравнения различных альтернатив, определения и оценки риска, выбора оптимального варианта.

Операционализация касается прежде всего принятия нетривиальных решений. Она позволяет:

- осуществить принятие решений наиболее рациональным образом, не делать при этом ненужных, неоправданных шагов;
- предусмотреть все факторы, значимые для принятия эффективного решения;
- осуществить контроль процесса принятия решений и внести в этот процесс по мере необходимости коррективы;
- уменьшить вероятность ошибок;
- проанализировать и оценить опыт принятия решений, сделать из этого конструктивные выводы по его совершенствованию;
- научить принятию эффективных решений.

Процедура принятия групповых решений несколько отличается от тех процедур, которые рассмотрены выше. Причем сама практика принятия групповых решений в разных странах имеет свои отличия. Выделяются две основные модели принятия групповых решений: европейская и японская.

Европейская модель представлена, в частности, в работе М. Вудкока и Д. Френсиса<sup>1</sup>. В ней выделяются и рассматриваются следующие шаги (стадии):

- определение ролей членов группы,
- структурирование группы (с учетом соответствующих задач);

<sup>1</sup> См.: Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. М., 1991.

## Глава 16

- осознание метода работы группы;
- просеивание, т.е. приведение групповых идей в определенную последовательность;
  - уточнение задач членов группы;
- запрашивание идей (реакций);
- предоставление «эфира», т.е. обеспечение того, чтобы каждая точка зрения была услышана;
  - указание путей к цели;
  - поддержание дисциплины;
  - использование ресурсов.

Что касается японской модели принятия групповых решений, то она подробно описана в книге В. Цветова<sup>1</sup>.

Есть множество разнообразных методов принятия решений, которые делятся на три группы: 1) общие методы принятия решений; 2) групповые методы принятия решения; 3) методы воздействия на принятие решений (методы, которыми пользуются, чтобы склонить партнера к принятию нужного варианта решения)<sup>2</sup>.

Словом, существует много приемов и методов принятия и реализации эффективных решений. Их набор и комбинация во многом зависят от сложившейся проблемной ситуации, где необходимо не только искусство управления, но и знание общих принципов, наработанных веками технологий, открытых наукой закономерностей.

Естественным стремлением является предпочтение чего-либо лучшего по сравнению с хорошим, что означает применение оптимального критерия. Поэтому везде, где оптимизация решений не наталкивается на особые трудности, люди стремятся к оптимальным решениям, а где это слишком сложно, они ограничиваются удовлетворительными решениями

*Оптимизация решения* является возможной, когда, во-первых, количество вариантов, среди которых выбирают, не является слишком большим. Во-вторых, оптимизация бывает облегчена, когда имеется только один критерий выбора, поддающийся количественному выражению, либо когда количественные показатели нескольких равнозначных критериев являются соизмеримыми.

Когда люди оказываются в ситуации принятия важных управ-

<sup>1</sup> См.: *Цветов В.* Пятнадцатый камень сада Реандзи. М., 1973.

<sup>2</sup> См. в кн.: *Данякин Н. С., Шеданков С. А.* Технология принятия управленческих решений. Белгород, 1996.



## **Управленческие решения в системе социального менеджмента**

ленческих решений, они не могут себе позволить поиск решений путем проб и ошибок, ибо цена этих ошибок может быть слишком велика. Лучше понести значительные расходы на разработку решений, чтобы уменьшить риск ошибки.

Вышеизложенное позволяет сформулировать следующие выводы.

1. Принятие управленческого решения — важнейший этап управленческой деятельности. Решение представляет собой акт органов управления или руководителя, в котором не только определена цель, поставлены задачи, но и предусмотрены исполнители, выделены ресурсы, закреплена ответственность. Многообразие проблем соответствует многообразию решений. Любое решение связано с человеком, лидером управления, поэтому с психологической точки зрения принятие решения — это всегда критический момент поведенческого акта, связанного выбором, предпочтением (в каком-то отношении) одного варианта действий по сравнению с другими. Решения всегда социальные, т.е. имеют не только хозяйственные последствия. Поэтому любое решение должно быть спроецировано на человека, коллектив, организацию, которые принимают то или иное участие в его выработке и реализации.

2. Основой классификации решений могут выступать:

- особенности изучения ситуации субъектом, принимающим решение;
- трудность решаемой проблемы;
- количество имеющихся альтернативных решений;
- профессиональные и личностные качества управленца и др.

Выработка и реализация решений подчиняется определенным закономерностям и принципам, которые необходимо знать. Существуют определенные технологии принятия решения, которые помогают ускорить этот процесс, что особенно важно в экстремальных ситуациях.

*Контрольные вопросы*

1. Что представляет собой управленческое решение, какое место оно занимает в социальной управленческой деятельности?
2. Каковы основания для классификации решений?
3. Каковы факторы, определяющие эффективность принятых решений?
4. Каковы социальные принципы принятия решения, какие из них, на Ваш взгляд, приоритетны?
5. Выявите ограничения в принятии управленческого решения.
6. Составьте подробное описание факторов, влияющих на принятие решения.

Литература

- Атаманчук Г.В.* Управление — фактор развития (Размышления об управленческой деятельности) М., 2002.
- Атаманчук Г.В., Кейзаров И.М.* Культура решений менеджмента. М., 1995.
- Бирман Л.А.* Управленческие решения. М., 2004.
- Данакин Н.С., Шеденков С.А.* Технология принятия управленческих решений. Белгород, 1996.
- Козлецкий Ю.* Психологическая теория решений / Пер. с польск. М., 1979.
- Планкетт Л., Хейл Г.* Выработка и принятие управленческих решений / Пер. с англ. М., 1984.
- Тихомиров Ю.А.* Управленческое решение. М., 1992.
- Швырев А.В.* Технология творческого решения проблем (эвристический подход, или книга для тех, кто хочет думать своей головой). Белгород, 1995.

## Глава 17

# УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ

### 17.1. ПОНЯТИЕ И ВИДЫ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ

В российском законодательстве в соответствии со ст. 138 Гражданского кодекса РФ интеллектуальная собственность — это исключительное право гражданина или юридического лица на результаты интеллектуальной деятельности и приравненные к ним средства индивидуализации юридического лица и продукции, выполняемых работ или услуг (фирменное наименование, товарный знак, знак обслуживания и т.п.).

В отличие от материальных активов (движимой и недвижимой собственности) интеллектуальная собственность является невещественной, она заключается не в вещественных вложениях, а в реализованной в них информации. Ее можно воплощать в осязаемые объекты неограниченное число раз, она не подвержена физическому износу, ее можно использовать до тех пор, пока она не устареет.

Объектом интеллектуальной собственности являются документально подтвержденные права на результаты интеллектуальной деятельности.

Понятие интеллектуальной собственности охватывает два типа объектов — объекты промышленной собственности и объекты авторского права. К объектам *промышленной собственности* относятся изобретения, полезные модели, промышленные образцы, товарные знаки и знаки обслуживания, наименования мест происхождения товаров, фирменные наименования, конфиденциальная информация. *Авторское право* охватывает преимущественно результаты литературного и художественного творчества (поэмы, музыка, картины и т. п.), к которым в последнее время добавились и объекты научно-технической сферы (программы для ЭВМ, базы данных, топологии интегральных микросхем) и веб-страницы. Исполнительская деятельность артистов охраняется *правами, смежными с авторскими*. Объекты промышленной собственности охраняются нормами патентного права. Особым объектом промышленной собственности является защита от недобросовестной конкуренции. Научные открытия не относятся ни к авторскому, ни к

патентному праву, поскольку с ними не связаны какие-либо исключительные права. Перечень объектов, входящих в состав интеллектуальной собственности, устанавливается законодательством соответствующей страны с учетом принятых международных обязательств.

Материально-вещественную основу интеллектуальной собственности составляет *интеллектуальный продукт*, являющийся результатом творческих усилий его создателей — отдельной личности или коллектива. Интеллектуальный продукт может иметь различные формы: научные открытия и изобретения, результаты технологических и проектных работ, образцы новой продукции, новой техники и материалов, новая технология, научно-производственные, консалтинговые, экономико-финансовые, управленческие, маркетинговые услуги, а также различные виды литературно-художественного творчества и т. д.

В соответствии с определением, изложенным в п. VIII ст. 2 Конвенции, учреждающей Всемирную организацию интеллектуальной собственности (ВОИС) (в Стокгольмской редакции от 14 июля 1967 г.), интеллектуальная собственность включает права, относящиеся:

- к литературным, художественным и научным произведениям;
- исполнительской деятельности артистов, звукозаписи, радио- и телепередачам;
- изобретениям во всех областях человеческой деятельности;
- научным открытиям;
- товарным знакам, знакам обслуживания, фирменным наименованиям и коммерческим обозначениям;
- защите против недобросовестной конкуренции, а также другим правам, относящимся к интеллектуальной деятельности в производственной, научной, литературной и художественной областях.

### **17.2. ВОЗНИКНОВЕНИЕ И РАЗВИТИЕ РЫНКА ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ**

Предпосылками формирования рынка интеллектуальной собственности явились превращение технологии в товар, создание системы прав собственности на научно-технические достижения, распространение лицензирования в качестве основной фор-

## Управление знаниями

мы передачи технологий, формирование международной системы защиты интеллектуальной собственности, превращение в товар знаний и развитие информационной экономики.

Технологически применимые в производстве знания (технология) приобрели свойства самостоятельных товаров значительно позже, чем вещные продукты труда. На первых этапах развития капиталистического общества эти знания создавались исключительно для нужд собственного производства. После первой промышленной революции первоначально обращение технологий на рынке происходило вместе с другими товарами — либо со средствами производства (машинами), либо товаром рабочая сила.

Лишь развитие патентной системы позволило технологии стать товаром. Поэтому важнейшей предпосылкой возникновения рынка технологии стала разработка *прав собственности на научно-технические достижения*, с помощью которых был найден компромисс между частными интересами создателей новой технологии и общественной потребностью в совершенствовании производительных сил. Первым правовым документом, заложившим основу товарных отношений между участниками технического прогресса, явился *патент*.

Патенты пришли на смену феодальным привилегиям<sup>1</sup> (принятый в Англии в 1625 г. Статут монополий признал законными лишь те дарованные государством исключительные права, которые были установлены вследствие новых изобретений). С появлением публикуемых государством патентов у общества появилась возможность получать оперативную информацию об изобретениях. Введение патентных систем существенно укрепило право собственности создателей первых машин на продукты их интеллектуального труда, что способствовало резкому расширению торговли средствами производства (патентные законы были приняты в США в 1787 г., во Франции — в 1791, в России — в 1812, Голландии — в 1817, Испании и Австрии — в 1820 г.; регистрация товарных знаков началась в Великобритании с 1875 г.). Кроме того, в этот период были заложены основы *международной защиты*

<sup>1</sup> Первый в мире патент на изобретение был выдан в 1421 г. городской управой Флоренции на имя Филиппе Брунеллески, известного ученого, археолога и скульптора того времени. Патентом защищалось изобретение корабельного поворотного крана. Древнейший из патентов в Англии был пожалован Генрихом VI в 1449 г. выходцу из Фламандии Джону на изготовление цветного стекла для окон Итонского колледжа.

## Глава 17

*интеллектуальной собственности.* Соглашения по охране интеллектуальной собственности содействовали развитию технологического обмена между компаниями разных стран, появлению международных рынков технологии.

Другой важный фактор появления товарных отношений в сфере технологии был связан с развитием науки, ориентированной на практику. Первые промышленные лаборатории и исследовательские центры возникли в середине — конце XIX в. В эпоху научно-технической революции наука превращается в самостоятельный сектор экономики.

В рыночной экономике возмещение расходов научного труда отраслями, потребляющими его результаты, приобретает характер товарно-денежных отношений. Эти отношения развиваются на основе углубления разделения труда между наукой и производством, что приводит к необходимости расширения обмена их продуктами.

Превращение исследовательского труда в наемный, а также расширяющаяся потребность многократного использования передовых технологий среди большого числа предприятий привели к широкому распространению такой формы передачи технологии, как лицензия. Научно-техническая революция способствовала развитию обмена продуктами интеллектуального труда. В послевоенный период был сформирован международный рынок лицензий, явившийся основой современных рынков интеллектуальной собственности.

В последней трети XX в. произошло формирование *рынка интеллектуальной собственности.* Этому способствовали следующие факторы: превращение знаний в основной двигатель экономического развития с главным ресурсом — информационной технологией; выход на рынок новых объектов интеллектуальной собственности; глобализация товарных, финансовых и научно-технических рынков; переход к рыночной экономике постсоциалистических стран, а также одновременные процессы регионализации и гармонизации патентных систем и попытки выработки глобальной системы охраны интеллектуальной собственности.

Особенности владения интеллектуальной собственностью обуславливают *особенности ценообразования* в этой сфере. Монополия на владение интеллектуальной собственностью позволяет устойчиво извлекать дополнительную прибыль, что превращает эту прибыль *в разновидность ренты*, поскольку она связана

## Управление знаниями

не с предпринимательской деятельностью, а с владением. В связи с этим цена научно-технических достижений, или, другими словами, *технологическая рента*, схожа с земельной рентой. Экономическим содержанием как технологической, так и земельной ренты является избыточная прибыль, получаемая вследствие возникновения монополии на применимые знания и природные ресурсы как на объект хозяйствования. Однако между ними есть различия:

- 1) земля не является продуктом человеческого труда и не имеет стоимости, хотя может стать товаром;
- 2) частная собственность на технологию менее устойчива (ограниченное действие патента, моральный износ технологии, возможность контрафакции и т. д.);
- 3) ближе всего к технологической ренте стоит дифференциальная земельная рента II, которая возникает в результате различий в капиталовложениях на землю.

К началу XXI в. интеллектуальная собственность стала играть небывало важную роль в создании корпоративного богатства и стимулировании конкуренции. Информация о состоянии нематериальных активов компаний стала определяющим фактором для фондового рынка. Появились целые отрасли промышленности, которые в существенной степени зависят от прав на интеллектуальную собственность. Так, активы компаний, разрабатывающих программное обеспечение, состоят в основном из патентных и авторских прав, а также прав на товарные знаки. Патентная охрана превратилась в одну из стратегических целей как отдельных компаний, так и государства в целом.

В 1990-е гг. патентная защита распространилась на новые области (информационная технология и биотехнология), новые методы деловой практики, включая электронную торговлю, электронные пиктограммы. В настоящее время дискутируется вопрос о применении патентного права к программному обеспечению.

В связи с широким распространением информационной технологии происходит унификация национальных патентных систем, охрана интеллектуальной собственности выходит за рамки национальной юрисдикции. Необходимость установления гарантии глобальной охраны этой собственности обусловила разработку Соглашения ТРИПС.

С развитием глобальных информационных сетей и электронной торговли интеллектуальная собственность стала глобальным

товаром, а лицензирование — одной из форм товарообмена в мировом масштабе.

Система охраны интеллектуальной собственности в настоящее время является одним из важнейших нетарифных ограничений внешней торговли, ее эффективность выступает залогом привлечения иностранных предприятий и инвестиций в страну.

Однако нематериальный характер интеллектуальной собственности, а также новые технологии, позволяющие тиражировать ее с минимальными затратами, сделали интеллектуальную собственность чрезвычайно уязвимой для несанкционированного воспроизводства. Рост потерь от контрафактного использования этой собственности привел к появлению новых форм страхования — страхованию убытков, связанных с правами на данную собственность.

Проникновение коммерции в Интернет привело к возникновению новых проблем, связанных с охраной интеллектуальной собственности (отношения в Интернете носят виртуальный, экстерриториальный характер, а действие патента или товарного знака территориально ограничено).

Новые информационные технологии поставили задачу обеспечения правовой безопасности рассматриваемой собственности и качества информации в Интернете. Решение этих проблем зависит от усилий правительственных органов на местном, национальном, наднациональном, глобальном уровнях (необходимость борьбы с пиратством, проблема юрисдикции, использование товарных знаков, борьба с электронным спамом, решение проблем, связанных с оффшорным программированием и т. д.).

В настоящее время проблема безопасности интеллектуальной собственности в Интернете приобрела особое значение, и не исключено, что в ближайшее время будут найдены новые подходы к ее решению.

### **17.3. ОЦЕНКА НЕМАТЕРИАЛЬНЫХ АКТИВОВ**

В связи с ростом значения интеллектуальной собственности в деятельности компаний использование нематериальных активов (для продажи, покупки, сдачи в аренду, определения эффективности маркетинговой стратегии) предполагает их оценку. Оценка рассматриваемой собственности необходима и в процессе инвестирования, приватизации и акционирования, а также в случае предоставления кредитов коммерческими банками, трастовыми компаниями, индивидуальными инвесторами, андеррайтерами, ко-



## Управление знаниями

которые занимаются перепродажей векселей, облигаций и закладных под залог стоимости патентных прав и прав на ноу-хау (одна из методик, используемых российскими оценщиками, представлена в Приложении 1).

Особенную актуальность эта проблема приобрела с превращением бренда, или товарного знака, одного из основных составляющих нематериальных активов, в самостоятельный товар. Если ранее бренд подтверждал качество товара, то в настоящее время он сам превратился в продукт, а товар только является носителем бренда. Если раньше стратегия управления брендом была характерна только для сектора потребительских товаров, то сегодня это один из главных элементов стратегии компании во всех отраслях, особенно связанных с информационной технологией.

Произошедшие изменения вызваны следующими причинами:

- 1) существуют огромный выбор и дифференциация продуктов;
- 2) в Интернете покупатели имеют дело не с конкретными товарами, а с их товарными знаками;
- 3) на глобальных рынках бренд играет роль представителя компании.

В состав нематериальных активов входят исключительные права, деловая репутация организации, а также организационные расходы, связанные с образованием юридического лица, признанные, согласно учредительным документам, частью вклада учредителей в уставный капитал организации.

Налоговое управление США выделяет пять категорий нематериальных активов:

- 1) патенты, изобретения, формулы, процессы, конструкции, схемы;
- 2) авторские права, литературные, музыкальные и живописные композиции;
- 3) торговые знаки, фирменные наименования, фабричные марки;
- 4) франшизы, лицензии, контракты;
- 5) методы, программы, процедуры, системы и т. д.

За 20 лет (1980—2000 гг.) в Великобритании и США отношение балансовой стоимости компаний к их рыночной стоимости уменьшилось в 5 раз. Так, в Великобритании в настоящее время только 30% стоимости отражается в балансе, остальное составляют нематериальные активы — патенты, ноу-хау, бренд, авторские

права, деловая репутация. Нематериальные активы в *IBM* достигают 83%, в *British Petroleum* — 71, в компаниях, производящих программное обеспечение, — 100% всех активов. При этом нематериальные активы играют основную роль в определении цены сделки при приобретении компаний. Так, в 1988 г. *Nestle* приобрела компанию *Rowntre* за 5 млн ф. ст., в то время как ее материальные активы оценивались всего в 1 млн ф. ст. В середине 80-х гг. отделение *Schwepes* компании *Cadbury* купило за 220 млн долл. компании *Hires* и *Crush*, при этом стоимость производственных мощностей составляла только 9% суммы сделки, остальное было уплачено за нематериальные активы. Иногда покупается только торговый знак. В числе крупнейших подобных сделок — покупка компанией *Americans Brands Inc.* семи алкогольных брендов за 371,2 млн долл. у *Seagram Company*.

Для установления ценности объектов интеллектуальной собственности используются доходный, затратный и сравнительный подходы. В рамках этих подходов сформированы уже более частные методы оценки, которые могут незначительно отличаться друг от друга. Так, зарубежные компании при оценке стоимости брендов применяют следующие методы.

*Метод «дополнительного дохода» (Premium Profit).* Разница в цене между товаром с торговой маркой (брендом) и товаром, не имеющим ее, умножается на прогнозируемые объемы продаж за время жизненного цикла изделия. Если товары продаются по одной цене, то стоимость бренда определяется на основе разницы в объемах продаж в денежном выражении. Главный недостаток этого метода — сложность нахождения аналога, не имеющего торговой марки, а также вариации цен в разных регионах, сезонные изменения и т. д. Этим методом английский Институт защиты торговых знаков оценивал стоимость бренда в Великобритании, выяснив, что в розничной торговле банка напитка типа «кола», не имеющего торговой марки, продается в среднем на 15 пенсов дешевле.

*Метод «освобождения от роялти» (The relief from royalty).* Его применяют в случае заключения сделки по передаче права пользования торговой маркой другой компании с выплатами роялти. После определения размера роялти, выражаемого в процентах от продаж, оценивается продолжительность активного рыночного существования торгового знака и прогнозируемый годовой объем продаж. Сумма произведений годовых продаж на уровень роялти, приведенная к текущим ценам, составит стоимость бренда.

## Управление знаниями

*Метод «поступлений» (Earnings basis).* Этот метод используется для подтверждения суммы, полученной первыми двумя методами. При этом определяется, за какую часть дохода ответственны материальные и нематериальные активы. Затем с учетом данных, полученных первыми двумя методами, оценивается та часть нематериального дохода, которую приносит именно данный бренд. Эту величину умножают на  $\text{Vis-ratio}$  (отношение рыночной цены акции компании к «чистой» прибыли в расчете на одну акцию). Недостаток этого метода — в сложности вычисления части дохода компании, которая обеспечивается нематериальными активами, и той части этих активов, которая приходится на бренд.

С 1999 г. консалтинговая компания «Интербренд» (*Interbrand*) составляет список 100 наиболее популярных в мире брендов. «Интербренд» пользуется следующими критериями при отборе компаний:

- 1) не менее 20% выручки компании должно быть получено за пределами страны, где зарегистрирована материнская компания;
- 2) в рейтинг включаются только акционерные компании с открытой отчетностью;
- 3) не рассматриваются бренды некоммерческих организаций, а также тех, где невозможно выделить прибыль, полученную от бренда, от общей прибыли, получаемой от нематериальных активов, в частности, в авиакомпаниях

В списке 100 ведущих мировых брендов в 2000 г. стоимость высокотехнологичных компаний составила 16% стоимости всех представленных в рейтинге (производители программного обеспечения — 9%, телекоммуникаций — 7%), догнав бренды продуктов питания и напитков. Бренд «Майкрософт» оценивается в 65 млрд долл., ИБМ — в 53 млрд, «Кока-кола» — в 69 млрд долл. Из 100 брендов, представленных в рейтинге, 61 принадлежит США.

### 17.4. ФОРМЫ ПЕРЕДАЧИ ТЕХНОЛОГИЙ И ЗАЩИТЫ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ

Передача технологий на коммерческой основе осуществляется в следующих основных формах:

- *патентные соглашения* — торговая сделка, при которой владелец патента уступает свои права на использование изобретения покупателю патента;

- *лицензионные соглашения* — торговая сделка, при которой собственник нематериальных активов предоставляет другой стороне разрешение на использование прав на интеллектуальную собственность в определенных пределах;
- *ноу-хау* — предоставление технического опыта и секретов производства, включающих сведения технологического, экономического, административного, финансового характера, использование которых обеспечивает определенные преимущества. Предметом купли-продажи являются незапатентованные изобретения, имеющие коммерческую ценность;
- *инжиниринг* — предоставление технологических знаний, необходимых для приобретения, монтажа и использования купленных или арендованных машин и оборудования.

Передача технологий предполагает широкий комплекс мероприятий по подготовке технико-экономического обоснования проектов, осуществлению консультаций, надзора, проектирования, испытаний, гарантийного и послегарантийного обслуживания.

К числу мероприятий по передаче технологии на некоммерческой основе относятся выставки, научные конференции, симпозиумы, обмен публикациями и т. д.

Главной формой международного научно-технического обмена в настоящее время является *лицензионная торговля*. Она стабильно в 3–4 раза превышает темпы торговли традиционными товарами. Лицензионные операции сконцентрированы в промышленно развитых странах (свыше 90%). Ведущее место занимают США, Япония, Великобритания. Развивающиеся страны начали предлагать передовую технологию лишь с 1970-х гг. в основном в виде сублицензий, при этом они, как правило, импортируют новейшие технологии.

Лицензионная торговля обладает отраслевой специализацией. Основной объем лицензионной торговли приходится на электротехнику, электронную и химическую отрасли промышленности, причем сделки купли-продажи лицензий совершаются главным образом между материнскими компаниями и филиалами. В 1999 г. доля прав на интеллектуальную собственность в общем экспорте США составила 14,3% (36,5 млрд долл.), в импорте — 7,6% (13,3 млрд долл.), из них <sup>2</sup>/<sub>3</sub> оборота составили сделки между материнскими компаниями и их филиалами. Лицензирование может иметь экономические, стратегические, политические и правовые мотивы.

## Управление знаниями

К *экономическим мотивам* можно отнести стремление ускорить начальный этап производства, снижение издержек, получение доступа к дополнительным ресурсам, расширение рынков сбыта своей продукции. В отраслях с часто меняющейся технологией производства (химическая и электротехническая промышленность) фирмы разных стран практикуют обмен технологией, вместо того чтобы вести конкурентную борьбу по каждому виду продукции и на отдельных рынках. Такой вариант лицензирования называется *перекрестным лицензированием*. Подобная форма приносит выгоду всем участникам благодаря освоению взаимодополняющих технологий, сокращению расходов на реализацию сделок, снятию блокирующих условий и предотвращению дорогостоящих патентных споров. Однако перекрестное лицензирование может нарушать антитрестовское законодательство, если ограничивает возможности выхода на рынок одного из участников соглашения. Кроме того при перекрестном лицензировании может возникать проблема неравнозначности нововведений, предлагаемых участниками соглашения. Практика объединительных соглашений, перекрестное лицензирование различных объектов интеллектуальной собственности характерны для США. В ЕС с 1996 г. действуют постановления, определенным образом ограничивающие деятельность лицензиаров и лицензиатов.

О *стратегических мотивах* можно говорить, когда лицензирование обеспечивает прибыль от изделий, не отвечающих стратегическим приоритетам компании. Особый успех приносит горизонтальное перемещение технологии в другие отрасли, что раздвигает границы лицензионного рынка.

*Политические и правовые мотивы* лицензирования имеют место в тех случаях, когда оно позволяет обойти торговые ограничения или ограничения на приобретение иностранцами собственности, способно защитить активы в тех странах, где нет достаточной правовой охраны иностранной собственности.

Как правило, предметом купли-продажи являются права на использование запатентованного изобретения. Лицензии продаются на основе *лицензионного соглашения*, которое устанавливает вид лицензии (патентная, беспатентная), характер и объем прав на использование технологии (простая, исключительная, полная), производственную сферу и территориальные границы использования предмета лицензии:

- *патентная лицензия* — передача прав на использование запатентованного изобретения, т. е. продажа патентных прав без ноу-хау;
- *беспатентная лицензия* — передача прав на использование конфиденциальной информации, незапатентованных технических достижений, ноу-хау;
- *неисключительная, или простая, лицензия* — сохранение за лицензиаром права предоставлять лицензии на данную технологию и другим лицензиатам на данной территории;
- *исключительная лицензия* — монопольное право лицензиата использовать и продавать купленную технологию, но в объеме, определенном условиями договора (например, только производство изделия без его продажи, использование лицензии только на определенной территории либо количественное ограничение объемов производства изделий). Одновременно лицензиар лишается этих прав;
- *полная лицензия* — предоставление лицензиату исключительного права на использование патента или ноу-хау в течение срока действия соглашения, предусматривает отказ лицензиара от самостоятельного использования предмета лицензии в течение этого срока;
- *принудительная лицензия* — лицензия, выдаваемая государством в качестве антимонопольной меры компаниям на производство продукта, запатентованного другой компанией.

Лицензионное соглашение обычно предусматривает право свободного экспорта лицензионной продукции либо частичное или полное его запрещение. В него также включается условие, в соответствии с которым лицензиар обязан предоставлять лицензиату информацию об усовершенствованиях, которые были внесены в технологию в течение действия соглашения. Для защиты конфиденциальности и интересов обеих сторон при ведении переговоров широко распространена практика заключения предсоглашений.

Как правило, вид лицензии определяется отраслью промышленности. В связи с бурным развитием электронной торговли появились новые виды лицензионных отношений. Так, в Южной Африке создан электронный «торговый квартал», который объединяет около 50 предприятий, торгующих книгами, подарками, спиртными напитками и предоставляющими туристические ус-

## Управление знаниями

луги. Для аренды и эксплуатации сайтов в этом «квартале» предприниматели заключают лицензионные соглашения. В лицензионном соглашении между владельцем сайта и розничным торговцем фиксируется ответственность лицензиата за все осуществляемые в сети денежные переводы с использованием кредитных карточек и др.

Из 6075 межфирменных соглашений, заключенных в США в 1990-1993 гг., лицензионные соглашения составили 26,5%, соглашения о совместных предприятиях — 24,6, соглашения о НИОКР, маркетинге, поставках и производстве оборудования — 48,9%, причем наиболее высокая доля лицензионных соглашений — в химической и электронной отраслях. 37% контрактов включали исключительные лицензии. Около половины всех сделок предусматривало перекрестное лицензирование, причем наибольший удельный вес приходился на технологии, еще не разработанные до конца.

В отличие от материальных активов (движимой и недвижимой собственности) интеллектуальная собственность является невещественной, она заключается не в вещественных воплощениях, а в реализованной в них информации. Ее можно воплощать в осязаемые объекты неограниченное число раз, она не подвержена физическому износу, ее можно использовать до тех пор, пока она не устареет. Владелец этой собственности обладает монополией *исключительного права*, смысл которой состоит в запрете кому-либо, кроме владельца, присваивать избыточную прибыль, возникающую в результате ее использования. Поэтому основным значением системы охраны интеллектуальной собственности является предоставление (обычно на ограниченный срок) исключительного права на использование ее объектов взамен отчуждения и обобществления информации об этих объектах.

*Охрана интеллектуальной собственности* является ключевым моментом инновационной деятельности. Ее состояние, прежде всего состояние *патентной системы*, может стимулировать или, напротив, сдерживать инновационную деятельность компаний. Ввиду особой нематериальной природы объектов данной собственности *отсутствие или лишение патентных прав означает утрату самой собственности*. Поэтому ее охрана, а также пресечение недобросовестной конкуренции входят в число стратегических целей как компаний, так и государства.

Необходимо различать *патентное право* от *авторского*. Ис-

ключительные права, предоставляемые *патентовладельцу*, распространяются на *сущность* объекта промышленной собственности, способствуя его коммерческому использованию и не препятствуя доступу общественности к опубликованной информации о нем. В отличие от этого исключительные *авторские права* приобретает создатель *формы выражения*, а не идеи или информации о ней. Эти права ограждают автора работы или владельца прав прежде всего от несанкционированного копирования. Сроки действия охраны объектов промышленной собственности зависят от ее вида и не превышают 20 лет. Авторское право по российскому законодательству действует при жизни автора и еще 50 лет после его смерти. Для получения авторских прав обычно не требуется регистрации.

Существуют несколько форм защиты промышленной собственности.

*Патент* — свидетельство, выдаваемое компетентным правительственным органом изобретателю и удостоверяющее его монопольное право на использование этого изобретения. Практически все товары, выпускаемые на рынок, являются запатентованными. Срок действия патента обычно ограничивается 15–20 годами и *только территорией той страны, где он выдан*. Для поддержания патента в силе законодательно требуется периодическая уплата высоких патентных пошлин.

*Лицензия* — разрешение, выдаваемое владельцем технологии (лицензиаром), защищенной или не защищенной патентом, заинтересованной стороне (лицензиату) на использование этой технологии в течение определенного времени, на определенной территории и за определенную плату.

*Товарный знак и знак обслуживания* — это обозначения, помогающие отличить товары и услуги одних юридических лиц или граждан от товаров и услуг других юридических лиц или граждан. В качестве товарных знаков могут быть зарегистрированы словесные, изобразительные, объемные и другие обозначения или их комбинации. В последнее время в национальных законодательствах уделяется внимание знакам особых видов: звуковым, цветовым и т.д., которые рассчитаны на восприятие различными органами чувств. Формой правовой охраны является свидетельство на товарный знак. Срок действия свидетельства обычно составляет 10 лет с возможностью продления на 10 лет неограниченное число раз.



## Управление знаниями

*Бренд* — широко известная товарная марка или наименование фирмы, имеющей заслуженную репутацию и производящей качественные продукты и услуги.

*Фирменное наименование* — имя или обозначение, позволяющее идентифицировать предприятие и охраняющее против неправомерных действий третьих лиц. В странах с развитой законодательной системой исключительное право на использование фирменного наименования предоставляется после его регистрации в установленном порядке. Право на фирменное наименование является бессрочным и прекращается в случае ликвидации фирмы. Будучи имущественным неотчуждаемым правом, оно не подлежит продаже.

Охрану изобретений осуществляют сегодня большинство стран мира и три региональные организации: Европейское патентное ведомство (ЕПВ), Африканская организация интеллектуальной собственности (ОАПИ) и Африканская региональная организация промышленной собственности (АРИПО). Заявки на изобретения регистрирует также Всемирная организация интеллектуальной собственности (ВОИС). Практически все страны, в которых охраняются изобретения, охраняют товарные знаки, кроме того, их регистрируют ВОИС, ОАПИ, Ведомство Бенилюкс (Приложение 2).

Оценка рыночной стоимости объекта интеллектуальной собственности может быть проведена по следующей формуле:

$$C = (CP + CN + CM) * K_1 * K_2 * K_3 * K_4 + R * AR * T * K_5 * K_6,$$

где  $C$  — рыночная стоимость;

$CP$  — приведенные затраты на создание объекта;

$CN$  — приведенные затраты на обеспечение правовой охраны объекта;

$CM$  — приведенные затраты на маркетинговые исследования;

$K_1$  — коэффициент технико-экономической значимости объекта правовой охраны;

$K_2$  — коэффициент промышленной (производственной) готовности объекта  $K$ ;

$K_3$  — коэффициент надежности правовой охраны оцениваемого объекта;

$K_4$  — коэффициент морального старения оцениваемого объекта;

$R$  — среднестатистическая ставка роялти;

$AR$  — база для расчета роялти (годовой объем использования / экономическая выгода от использования объекта);

$T$  — срок полезного использования объекта;

$K_5$  — коэффициент амортизации стоимости оцениваемого объекта на момент расчета;

$K_6$  — коэффициент правовой значимости оцениваемого объекта.

#### Международные соглашения в области интеллектуальной собственности

- *Парижская конвенция по охране промышленной собственности*, вступившая в силу в 1884 г., предусматривает международную охрану объектов промышленной собственности (изобретения, полезные модели, промышленные образцы и товарные знаки) и облегчает условия их охраны в других странах-участницах;
- *Договор о патентной кооперации и Европейская патентная конвенция* обеспечивают международную охрану изобретений;
- *Евразийская патентная конвенция*, вступившая в силу в 1995 г., обеспечивает упрощение и удешевление процедуры получения единого патента, действующего на территории стран-участниц, ранее входивших в состав СССР;
- *Гаагское соглашение о международном депонировании промышленных образцов*, подписанное в 1925 г. и затем неоднократно пересматривавшееся, предоставляет возможность получить охрану промышленного образца в договаривающихся государствах;
- *Мадридское соглашение о международной регистрации знаков* от 1891 г., затем неоднократно пересматривавшееся, обеспечивает охрану товарных знаков во всех странах-участницах;
- *Лиссабонское соглашение об охране наименований мест происхождения товаров и их международной регистрации*, подписанное в 1958 г.;
- *Бернская конвенция по охране литературных и художественных произведений* 1886 г., положения которой затем были развиты во Всемирной конвенции «Об авторском праве», пересмотренной в Париже 24 июля 1971 г., которая касается прав авторов на литературные, научные и художественные произведения, включая письменные, музыкальные, драматические и кинематографические произведения, произведения живописи, графики и скульптуры, а также охраны интересов производителей фонограмм (Конвенция от 29 октября 1971 г.);
- *Соглашение ТРИПС*.

### *Контрольные вопросы*

1. Каковы особенности интеллектуальной собственности по сравнению с материальными активами?
2. Почему охрана интеллектуальной собственности — одна из стратегических задач компаний и государства?
3. Нарушаются ли авторские права, если:
  - \* информация веб-страницы скопирована на другую страницу в личных целях? (*Ответ* — «нет»);
  - \* информация помещается на сервер с указанием присвоенного авторства? (*Ответ* — «да», если эта информация уже опубликована в печати);
  - \* информация перепечатана с чужой веб-страницы с указанием подлинного автора или ссылкой на источник в Интернете? (*Ответ* — «нет», если речь не идет о секретных материалах);
  - \* информация копируется с чужой веб-страницы и перерабатывается? (*Ответ* — «нет»).
4. Какие факторы влияют на размер цены лицензии?
5. Чем вызвана необходимость оценки нематериальных активов?
6. Каковы основные формы «пиратства»?
7. В чем состоит новая роль патента в стратегии компании?
8. Какова новая роль товарного знака?
9. Дайте краткую характеристику российского рынка интеллектуальной собственности.

## Управление знаниями

### Литература

*Бромбер Г.В., Розов Б.С.* Интеллектуальная собственность: Действительности переходного периода и рыночные перспективы. М., 2000.

*Конов Ю.* Стоимость права на патент, товарный знак и «ноу-хау» как предмет залога // Интеллектуальная собственность. 1998. № 3.

*Кравеи, Л.Г.* Патентные рычаги управления развитием предпринимательства // Интеллектуальная собственность: Промышленная собственность. 2001. № 10.

*Кравеи, Л.Г.* Передача прав и использование интеллектуальной собственности. М., 2000.

*Он же.* Товарные знаки, фирменные наименования и другие обозначения в предпринимательстве. М., 1999.

*Лынный Н.* Оценка стоимости объектов интеллектуальной собственности // Интеллектуальная собственность. 1996. № 5-6.

*Anand Bharat N., Tarun Khanna.* The Structure of Licensing Contracts // The Journal of Industrial Economics. Oxf, 2000. Vol. 48. № 1.

Business Week. August 6, 2001.

Human Development Report. 2001 ([www.undp.org/hdr2001](http://www.undp.org/hdr2001)).

## Глоссарий

**АКТОРЫ** — субъекты социального действия.

**АНАЛИЗ ФАКТОРНЫЙ** — метод выявления классификации факторов, определяющих состояние и развитие изучаемого объекта управления.

**АНОМИЯ СОЦИАЛЬНАЯ** (от фран. *anomie* — беззаконие, неорганизованность) — болезненное состояние общественной жизни, ценностно-нормативный вакуум, характерный для переходных и кризисных периодов развития общества, когда старые нормы и ценности уже не работают, а новые отсутствуют или еще не полностью сложились.

**АРТЕФАКТ** (от лат. *artefactum* — искусственно созданное) — предмет, изготовленный человеком.

**БИХЕВИОРИЗМ** — направление в методологии социальных наук первой половины XIX в., представители которого считали, что предметом исследования должно выступать не сознание, а поведение, понимаемое как совокупность двигательных и сводимых к ним словесных и эмоциональных ответов (реакций) на воздействие (стимулы) внешней среды.

**ВНЕДРЕНИЕ СОЦИАЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ** — сложный и уникальный процесс перевода теоретических концепций по воспроизводству социальных качеств, характеристик, явлений, отношений на язык практических действий.

**ВНУШЕНИЕ, СУГГЕСТИЯ** (от лат. *suggestio*) — воздействие на психику человека, основанное на подавлении тем или иным методом (например, с помощью авторитета) сознания и способности к критическому восприятию действительности с целью навязывания определенных установок.

**ГНОСЕОЛОГИЯ** — теория познания.

**ДИНАМИКА ОБЩЕСТВА** — любые изменения, превращения, переходы, процессы и т.п., которые затрагивают большие социальные группы и отражаются на социальной структуре либо социальной системе общества.

**ДОКТРИНА СОЦИАЛЬНАЯ** — разновидность глобальной технологии, которая определяет место социальной системы в геополитическом пространстве, выделяет приоритеты в реализации коренных социальных интересов той или иной нации, содержит механизмы их реализации (экономические, международные, культурно-духовные, экологические, военные); является основополагающей для опреде-

## Глоссарий

ления стратегических целей социальной политики, определения социальных ориентиров реформирования, выработки политики.

**ДОСТИЖИТЕЛЬНАЯ МОТИВАЦИЯ** — ориентировка человека на социальные продвижения, благополучие, карьеру, повышение творческой отдачи.

**ЗАКОН ПРИОРИТЕТНОСТИ СОЦИАЛЬНЫХ ЦЕЛЕЙ** — определяет в целеполагании, что не производство, не политика, не экономика являются целью развития общества и обуславливают поддержание его равновесия и развитие, а повышение качества жизни его членов, их благосостояния, социального самочувствия, непрерывное совершенствование образа жизни.

**ЗАКОНОМЕРНОСТЬ** — мера вероятности наступления какого-то события или явления либо их взаимосвязи.

**ЗАКОНЫ НАУКИ УПРАВЛЕНИЯ** — наиболее общие, существенные и необходимые связи, изучаемые наукой управления.

**ЗАЩИТА СОЦИАЛЬНАЯ** — экономические, социальные, правовые гарантии, обеспечивающие гражданам соблюдение и реализацию прав и свобод человека, уровень, качество жизни.

**ЗНАНИЕ** — а) в широком смысле — любого рода информация; б) в узком — информация, подтвержденная познанными средствами.

**ИННОВАЦИЯ** — создание, распространение и применение нового средства (новшества), удовлетворяющего потребности человека и общества, вызывающего вместе с тем социальные и другие изменения.

**ИНФОРМАЦИОННАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ** — обеспечение достаточности, доступности и достоверности используемой обществом информации, предотвращение возможности информационного диктата, распространение заведомо ложной информации.

**ИНФОРМАЦИЯ СОЦИАЛЬНАЯ** — ориентирующее знание о состоянии социальной системы, процесс обеспечения информационных потребностей общества на основе применения информационных технологий.

**ИСТИНА** — отражение в сознании человека предметов и явлений такими, какими они существуют вне и независимо от познающего субъекта.

**КОНЦЕПЦИЯ** — определенный характер понимания проблемы, центральная идея, система взглядов, которая включает различные формы научного знания: научные факты, теории, научные принципы, законы, понятия. В системе концептуального знания всегда присутствуют три элемента: эмпирический, теоретический, философско-мировоззренческий.

**МЕТОД САМОУПРАВЛЕНИЯ** — разновидность саморегулирования социальной системы.

**МЕТОДЫ СОЦИАЛЬНЫЕ** — совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения социальных целей общества не только экономическими, организационно-административными способами мотивации человеческого поведения, но и непосредственно через постановку социальных целей, повышение качества жизни, укрепление социальных организаций, повышение социальной зрелости общества, его отдельных структур, в первую очередь управляющих.

**МЕТОДЫ СОЦИАЛЬНОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ** — упорядочение социальных отношений между социальными группами, коллективами и отдельными работниками путем введения различных социальных норм.

**МЕХАНИЗМ СОЦИАЛЬНЫЙ** — создание условий для свободного развития сил человека, повышения уровня организации социальной системы, качества жизни, стимулирования труда не декретами, инструкциями, а самим трудом, его творческим содержанием, материальными и моральными факторами.

**МОДЕЛИРОВАНИЕ СОЦИАЛЬНОЕ** — научный метод познания социальных объектов с помощью отражения их основных характеристик, особенностей на специально созданных для этих целей моделях.

**МОТИВАЦИОННЫЕ ФАКТОРЫ** — мотивы субъекта, принимающего решение, его установки, интересы, позиции.

**НОРМАТИВЫ СОЦИАЛЬНЫЕ** — разновидность социологических технологий для характеристики оптимального состояния социального процесса (или одной из его сторон), составляется на основе учета объективных закономерностей социального развития.

**ОБЩЕСТВО** — совокупность людей, объединенных на отдельной ступени исторического развития конкретными общественными отношениями. Сложная социальная система, организующая множество взаимосвязанных элементов (подсистем).

**ОБЪЕКТ СОЦИАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ** — общественные отношения и соответствующие процессы.

**ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА** — система формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения работников в данной организации, отличающаяся стилем руководства, показателями удовлетворенности работой, уровнем взаимного сотрудничества; идентификация работников с организацией и целями ее развития.



## Глоссарий

**ПАРАДИГМА** — теория, теоретическая модель, принятая в качестве образца постановки, обоснования, решения проблемы в рамках предмета исследования.

**ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ ДИСЦИПЛИНЫ** — науки, изучающие поведение людей: психология, социальная психология, социология, экономика, политология, антропология.

**ПОЛЕВОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ** — крупномасштабное изучение социальных явлений методом непосредственного наблюдения за поведением людей в реальных жизненных ситуациях.

**ПРИНУЖДЕНИЕ** — применение определенных действий, которые направлены на преодоление отклонений от социальных норм и принятых действий.

**ПРИНЦИПЫ СОЦИАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ** — правила, основные положения и нормы поведения, которыми руководствуются органы управления в социальных условиях, сложившихся в обществе.

**ПРОГНОЗ** — научно обоснованное суждение о возможном состоянии объекта или процесса в будущем, альтернативных путях и сроках их действия.

**ПРОГРАММА** — комплекс мероприятий по реализации одной или нескольких целей; оценка и выбор вариантов программ по различным критериям; план деятельности.

**ПРОГРАММНО-ЦЕЛЕВОЙ МЕТОД УПРАВЛЕНИЯ** — совокупность приемов и способов согласования целей с имеющимися ресурсами. Разработка программ предполагает: построение дерева целей, мероприятий, определение ресурсов, сравнение альтернативных вариантов и выбор наилучшего.

**ПРОГРАММЫ РЕГИОНАЛЬНЫЕ И МУНИЦИПАЛЬНЫЕ** — план деятельностного преобразования, возрождения и развития регионов и муниципальных образований.

**ПРОЕКТ СОЦИАЛЬНЫЙ** — совокупность расчетов для построения социального объекта. Реализуемые проекты требуют наличия: а) плана; б) управленческой концепции; в) определения совокупности действий, исполнителей и средств достижения целей.

**ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ** — регулирование отношений между людьми путем оптимального подбора и расстановки персонала.

**САМООРГАНИЗАЦИЯ** — сознательный, подсознательный, бессознательный естественный способ саморегулирования системы.

**САМОРЕГУЛИРОВАНИЕ** — способность системы самостоятельно, без влияния извне реагировать на внешние воздействия, нарушающие ее нормальное функционирование. Саморегулирование

## Глоссарий

достигается с помощью связи и осуществляется в форме самонастройки и самоорганизации.

**САМОУПРАВЛЕНИЕ** — самостоятельность социальных организаций, заключающаяся в реальной возможности и праве самостоятельно решать важные вопросы жизнедеятельности, применять управленческие решения для достижения конечных результатов, нести ответственность за принятые решения. Самоуправление связано с изменением соотношения централизации и децентрализации в системе управления.

**СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД** — комплексное изучение исследуемого объекта как единого целого с позиций системного анализа.

**СОЗНАТЕЛЬНОЕ** — воспринимаемая и хранимая информация собственного сознания, рефлекс по поводу всех насущных потребностей, установок, оценок, целей человека.

**СОЦИАЛИЗАЦИЯ** — продолжающиеся всю жизнь (с младенчества до старости) усвоение культурных норм и освоение социальных ролей.

**СОЦИАЛЬНАЯ ГРУППА** — совокупность людей, занимающих одну и ту же социальную позицию (ячейку общества) или выполняющих одну и ту же роль.

**СОЦИАЛЬНАЯ МОБИЛЬНОСТЬ** — изменение индивидуумом или группой своего статуса, переход в другую группу.

**СОЦИАЛЬНАЯ СИСТЕМА** — относительно жестко связанная совокупность основных элементов общества; совокупность социальных институтов.

**СОЦИАЛЬНАЯ ПРОБЛЕМА** — существующая в самой реальности, в окружающей нас жизни противоречивая ситуация, носящая массовый характер и затрагивающая интересы больших социальных групп либо социальных институтов.

**СОЦИАЛЬНАЯ ТЕХНОЛОГИЯ** — 1) специально организованная область знания о способах и процедурах оптимизации жизнедеятельности человека в условиях нарастающей взаимозависимости, динамики и обновления общественных процессов; 2) метод управления социальными процессами, обеспечивающий систему их воспроизводства в определенных параметрах (качество, свойства, объем, целостность и т.п.).

**СОЦИАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ** — прогрессивный сдвиг или изменение, накопление положительных качеств в системе, явлении, институте, обществе и т.п.

**СОЦИАЛЬНЫЕ ИНСТИТУТЫ** — исторически сложившиеся, устойчивые формы организации совместной деятельности, регулирую-

## Глоссарий

емой нормами, традициями, обычаями и направленной на удовлетворение фундаментальных потребностей общества.

**СОЦИАЛЬНЫЕ ОТНОШЕНИЯ** — отношения между людьми как представителями больших социальных групп (классов, слоев, профессий, этносов и т.п.).

**СОЦИАЛЬНЫЕ РЕСУРСЫ** — запасы творческой энергии личности (социальной, познавательной, деятельностной), социальной организации (мотивационной, интеллектуальной, информационной, кадровой) и общества в целом (социально-экономической, демографической), содружества людей, организаций, институтов, социальных групп.

**СОЦИАЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ** — инновационный раздел социологии управления, изучающий систему методов выявления и использования скрытых потенциалов социальной системы, получения социального результата при наименьших управленческих издержках.

**СОЦИАЛЬНЫЙ КОНТРОЛЬ** — совокупность средств и приемов, с помощью которых общество гарантирует, что поведение его членов, отдельных субъектов управления, социальных групп будет осуществляться в соответствии с установленными общественными нормами и ценностями.

**СОЦИАЛЬНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ** — область управления, формирующая у будущих специалистов теоретические и практические навыки, позволяющие эффективно воздействовать на социальные процессы, влиять на формирование благоприятной для человека среды, проектировать социальные организации, что в свою очередь обеспечивает рациональное использование самого богатого и неисчерпаемого из всех ресурсов — человеческого.

**СОЦИАЛЬНЫЙ ПРОЦЕСС** — серия случайных явлений, связанных между собой структурными или причинными (или, иначе, функциональными) зависимостями.

**СОЦИОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ** — раздел социологии, изучающий закономерности и проблемы построения и функционирования социальных отношений в процессе управления.

**СПАМ** — несанкционированная рассылка рекламы через Интернет.

**СПОСОБНОСТИ** — предрасположенность и умение выполнять какие-либо действия. В основе способностей лежит одаренность.

**СТРАТЕГИЯ** — определенное направление деятельности организации. Выражается в обосновании, разработке и претворении в жизнь концепции при решении социальных задач. Каждый уровень

## Глоссарий

управления (центр, регион, муниципальное образование, трудовая ассоциация, личность) имеет свою определенную стратегию.

**ТЕОРИЯ ИСКУССТВА СОЦИАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ** — эмпирические обобщения конкретных форм (методов) управления, позволяющие создать образы управления, конкретные управленческие ситуации.

**ТРУД** — целесообразная деятельность человека, направленная на создание материальных и духовных ценностей, необходимых для жизни людей.

**УПРАВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНОЕ** — в широком смысле — органически присущее общественной системе явление, обеспечивающее сохранение ее целостности, качественную работу, воспроизводство и развитие; в узком смысле — осознанное, систематическое, специально организованное воздействие на общество по упрочению и совершенствованию его социально-деятельностной структуры в процессе выработки и достижения цели.

**УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КУЛЬТУРА** — часть общей культуры общества, связанная преимущественно с формированием управленческих знаний, суждений, чувств, настроений, управленческих концепций, навыков управленческого и организационного поведения.

**УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ** — профессиональная помощь руководителям в решении сложных, неординарных проблем, изменении стратегии развития, выявлении дополнительных источников роста и т.п.

**ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ** — процесс обоснования и формирования целей развития управленческого объекта на основе анализа общественных потребностей в продукции, услугах с учетом реальных возможностей их удовлетворения.

**ЦЕННОСТЬ СОЦИАЛЬНАЯ** — элемент социальной среды, в отношении к которому фокусируются стремления индивидов и групп, с переходом в категорию социальных ценностей становится регулятором поведения.

**ФУНКЦИЯ** — предназначение, значение, выполняемая роль.

**ЧУВСТВЕННОЕ ПОЗНАНИЕ** — низшая ступень познания, осуществляется в форме ощущений, восприятий и представлений.

**ЭТИКА УПРАВЛЕНИЯ** — система нравственных норм, которые определяют поведение субъекта управления в любой управленческой ситуации.

**ЭФФЕКТИВНОСТЬ СОЦИАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ** — результативность управления, характеризующаяся степенью использования имеющихся ресурсов для достижения поставленных целей.

## Оглавление

|   |            |
|---|------------|
| <b>Введение</b> .....   | <b>3</b>   |
| <b>Глава 1. Сущность и содержание социального менеджмента</b> .....                       | <b>6</b>   |
| 1.1. Понятие социального менеджмента.....   | 6          |
| 1.2. Основные принципы, задачи, категории и функции социального менеджмента.....          | 11         |
| 1.3. Методы социального менеджмента.....  | 28         |
| 1.4. Особенности социального управления XXI века.....                                     | 36         |
| <b>Глава 2. Становление социального менеджмента и его научные школы</b> .....             | <b>48</b>  |
| 2.1. Исторические этапы формирования управленческой социальной мысли.....                 | 48         |
| 2.2. Научные школы социального менеджмента.....   | 57         |
| 2.3. Особенности развития управленческой социальной системы в России.....                 | 66         |
| <b>Глава 3. Целеполагание в социальном менеджменте</b> .....                              | <b>76</b>  |
| 3.1. Понятие цели и целеполагания в социальном менеджменте.....                           | 76         |
| 3.2. Методы определения и согласования социальных целей. Дерево целей.....                | 85         |
| 3.3. Стратегические цели в социальном менеджменте.....                                    | 89         |
| 3.4. Комплексные целевые программы и проекты в социальном целеполагании.....              | 101        |
| <b>Глава 4. Социальный контроль и эффективность социального управления</b> .....          | <b>110</b> |
| 4.1. Понятие социального контроля.....  | 110        |
| 4.2. Функции социального контроля.....  | 112        |
| 4.3. Оценка эффективности социального менеджмента.....                                    | 114        |
| <b>Глава 5. Информационное обеспечение в социальном менеджменте</b> .....                 | <b>117</b> |
| 5.1. Понятие социальной информатики.....  | 117        |
| 5.2. Сущность социально-технической революции.....  | 122        |
| 5.3. Информационные технологии и информационная безопасность в социальном управлении..... | 127        |

Учебное издание

**Юрий Алексеевич Афонин,  
Александр Петрович Жабин,  
Александр Степанович Панкратов**

## **СОЦИАЛЬНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

**Зав. редакцией *И.Е. Новикова***

**Редакторы *Е.В. Завадская, И.Е. Новикова***

**Художественный редактор *Ю.М. Добрянская***

**Переплет художника *В.А. Чернецова***

**Компьютерная верстка *А.В. Громова***

Подписано в печать 21.06.2004 г.  
Формат 60x90/16. Бумага офсетная. Офсетная печать.  
Гарнитура Таймс. Усл. печ. л. 20,0.  
Тираж 1000 экз. Заказ № 4098. Изд. 7939.

**Ордена «Знак почета» Издательство Московского университета  
125009, Москва, ул. Б. Никитская, 5/7**

**Тел.: 229-50-91. Факс: 203-66-71.  
Тел.: 939-33-23 (отдел реализации)  
E-mail: [kd\\_mgu@rambler.ru](mailto:kd_mgu@rambler.ru)  
В Издательстве МГУ  
работает служба «КНИГА-ПОЧТОЙ»  
Тел.: 229-75-41**

Отпечатано в полном соответствии  
с качеством предоставленного оригинал-макета  
в ОАО «Можайский полиграфический комбинат».  
143200, г. Можайск, ул. Мира, 93.