

ЛАБОРАТОРИЯ БИЗНЕС-КОММУНИКАЦИЙ

БИЗНЕС. ОБЩЕСТВО. ВЛАСТЬ.

BUSINESS. SOCIETY. GOVERNMENT.

3

HSE 2008

## ОГЛАВЛЕНИЕ

|   |    |
|---|----|
| Интервью с <b>Урновым Марком Юрьевичем</b> .....  | 3  |
| Статьи.....   | 6  |
| <i>Моргун М.А.</i> ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИНСТРУМЕНТОВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА В<br>ОРГАНИЗАЦИИ ИНФОРМАЦИОННОГО ТЕЛЕВЕЩАНИЯ.....                           | 6  |
| <i>Шкиперова И.С.</i> АМБИЦИОЗНАЯ ДЕВУШКА СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ – КАКАЯ ОНА?.....  | 12 |
| <i>Руцкая С.С.</i> ДЕЛАТЬ ЛИ ЖЕНЩИНЕ НА РУСИ КАРЬЕРУ?.....  | 17 |
| <i>Подъячев К.В.</i> МОДЕРНИЗАЦИЯ ИНСТИТУТА ОБРАЩЕНИЙ ГРАЖДАН И ВОЗМОЖНОСТИ<br>ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ОБЩЕСТВА И ВЛАСТИ В РОССИИ .... | 20 |

---

E-mail: [Editor.BSG@gmail.com](mailto:Editor.BSG@gmail.com)

---

## ИНТЕРВЬЮ С...

**Марком Юрьевичем Урновым,**  
деканом факультета политологии ГУ-ВШЭ.

Беседовала *Ольга Чернова*, студентка 3 курса  
отделения деловой и политической журналистики ГУ-ВШЭ

- У каждого преподавателя и декана факультета есть своя особая методика работы со студентами. Поделитесь своим секретом.

- Я не знаю, насколько она особая. Но основной принцип - не создавать барьеры между собой и студентами. В университете не должно быть искусственных преград между преподавателем и студентом. Дистанция и так существует: разница в возрасте, в квалификации. И если есть уважение, то дистанция держится естественно. А искусственные перегородки вредны. Часто у студентов возникают ко мне вопросы и административные как к декану, и научные, ведь мы обучаемся. Человек не должен стесняться задавать вопросы. Вот такая методика. Стараемся, чтобы было всем комфортно.

Приветствую диалоговую систему, когда на лекциях студенты могут в любой момент задать интересующий их вопрос, в кабинет могут прийти в любое время, плюс ко всему, я являюсь постоянным пользователем сайта [www.vkontakte.ru](http://www.vkontakte.ru). То есть все время нахожусь на связи.

Второе – не говорить сложно. Я в прошлом политический аналитик, приученный писать документы, понятные начальству. А это значит – не замусоривать текст лишними научными терминами, упрощать речь. Поэтому и лекции стараюсь читать на понятном языке и к тому же приучаю студентов, чтобы их речь всегда была понятной. Не надо объяснять непонятное еще более непонятным. Нельзя размытость представлений прикрывать расплывчатыми терминами. Если можно визуализировать лекционный материал, это нужно делать. Несколько лет я сопровождал лекции презентациями. Потом отказался от этой методики, потому что значительно проще удерживать внимание людей, когда они записывают, а не просто смотрят на экран. Однако в конце курса студенты имеют доступ к презентациям. А еще мы на лекциях устраиваем разминки: танцуем, кричим. Ведь люди утомляются. Где-то через полтора часа притупляется и рассеивается внимание, а такая разминка помогает.

Очень плотно работаю с коллегами, которые ведут семинары. Я читаю курс «Введение в политологию». Семинары ведет мой заместитель Валерия Касамара. Занятия построены таким образом, чтобы лекции дополнялись анализом художественной литературы, чтобы можно было в образах понять лекционный материал. На семинарах постоянно проходят письменные тестирования. А еще мы учим студентов грамотно и системно конспектировать научные тексты. С моей точки зрения, это один из ключевых навыков, которыми должен обладать политолог, чтобы работать с массой материала, уметь обобщать.

Экзамены по моему курсу устроены так: чтобы человек прошел на устный экзамен, он должен сначала написать письменный тест. Обычно с первого раза этот тест сдает приблизительно половина студентов. Устный экзамен проходит в моем кабинете. Студент может приносить с собой любые материалы: лекции, учебники, словари, ноутбук... В билете один вопрос, сорок минут на подготовку. Но ответ на вопрос по билету длится приблизительно полторы минуты. Потом начинается вольная дискуссия по всему полю предмета. Все достаточно неформально. Студенты, которые провалили письменный тест, имеют возможность написать его повторно, успешно написавшие допускаются к устной части, остальные получают незачет.

- А еще я знаю, что Вы частый гость в общежитиях.

- Скорее не частый, а регулярный. Это просто необходимо.

- По меркам ВШЭ, факультет политологии существует относительно давно.

- Или относительно недавно,- добавляет Марк Юрьевич.

- *Какими успехами, которых достигли за это время Ваши студенты, Вы гордитесь больше всего? Что бы Вы отметили?*

- Сложный вопрос. Назвать кого-то, кто сделал за это время звездную карьеру, на которого я смог бы показать и все бы его узнали, такого нет. Но зато есть репутация факультета среди работодателей. Я точно знаю, потому что я общаюсь с работодателями, да и сам был им. Вышкинский политолог заведомо более приспособлен к современной аналитической работе, чем какой - либо другой. У наших людей есть навыки анализа литературы, достаточно быстрого вхождения в тему. Это хорошо, и берут нас охотно. Еще у нас есть люди, которые на магистерские программы едут учиться на Запад. Наши студенты действительно хороши, не уступают западным студентам.

Еще мне приятно, что некоторые очень успешные студенты хотят оставаться на факультете и выбирают преподавательскую карьеру. Вот сейчас есть, по крайней мере, пять человек с третьего и четвертого курсов, с рейтингами не ниже десятого кумулятивного места, которые хотят остаться.

- *А место всем найдется?*

- Найдем. Для такого дела найдем, потому что нужно готовить смену. Это не значит, что с помощью молодого поколения я пытаюсь выдать заслуженных преподавателей, нет. Но мы растем, у нас меняется структура преподавания, возникают новые дисциплины. Кроме того, я не удовлетворен тем, как факультет политологии представлен на других факультетах. К примеру, я не думаю, что достаточно читается политология на менеджменте, праве, экономике, философии. Можно расти, можно «экспортировать» политологию на другие факультеты. Но для этого нужны качественные преподаватели, чтобы другие факультеты захотели именно их. Я надеюсь, что с молодыми кадрами мы начнем такую экспансию. Кроме того, наш факультет расширяется содержательно. Мы открыли направление реклама. У нас создается исследовательская лаборатория, игровой центр обучения. Живем. Кадры нужны.

- *Поделитесь планами развития факультета, долгосрочными и краткосрочными.*

- Краткосрочные планы таковы: укрепление направления рекламы, создание кафедры рекламы, создание еще одной кафедры, связанной с GR и PR, развитие исследовательской базы, развитие системы инновационного преподавания (игровой центр обучения), наращивание контактов с зарубежными университетами. Сейчас придумали, как увеличить приток иностранцев, к примеру, из парижского Science Po. А чем больше иностранцев приезжает к нам, тем больше своих студентов мы можем отправить за рубеж. Ищем сейчас партнеров в других странах. Очень хорошо складываются отношения с Германией. Видимо, появятся обменные программы сначала для аспирантов и магистров, потом и для бакалавров. С Израилем есть хорошие перспективы. Думаю, что следующим шагом будут Англия и США. Есть и финансовые проблемы, мы ищем способы их решения, чтобы не входить в долги.

Внутри страны тоже работаем. Начинаем приглашать хороших специалистов из других городов России. В долгосрочной перспективе хотелось бы двойного диплома. То есть, сертификации преподавания здесь и где-нибудь в хорошем зарубежном университете.

Еще одна задача – создание Попечительского Совета. Нужны деньги, спонсоры. Думаю, нам поможет направление рекламы, но и традиционные источники попробуем мобилизовать.

И еще одна задача, важная для всех факультетов – полномасштабный переход на Болонскую систему, с широким выбором дисциплин для студентов. Мы активно этим занимаемся. Упразднили специализацию в бакалавриате – все равно в бакалаврском дипломе будет написано «Политолог», без указания специализации. Это позволяет студенту составить оптимальный для него набор дисциплин. Для руководства дипломом студент может выбирать себе любого преподавателя факультета, но с учетом того, что у каждого из преподавателей есть ограничение на количество дипломников. Если выбор состоялся, то кафедра, на которой работает данный преподаватель, будет

отвечать за практику и прочее. Но это не выпускающая кафедра, а кафедра, несущая административную нагрузку. Понятно, что научный руководитель диплома должен помочь студенту сформировать набор дисциплин по выбору, соответствующий теме диплома.

С этого года на госэкзамене по политологии в каждом экзаменационном билете будет вопрос «с математикой». Математика для нас - приоритетное направление. Мы убрали ее из вступительных экзаменов. Но поступившие должны её учить. Сейчас кафедру математики, которая работает с нашим факультетом, возглавляет Макаров. Он не просто очень хороший математик, он все задачки решает со студентами на политологических примерах. Это студентам интересно. В результате в этом году второкурсники сами просили дополнительный курс математики.

Связи с работодателями у нас хорошие. Наши берут. Но мы постоянно работаем над тем, чтобы увеличивать число таких связей, расширять их спектр, повышать качество.

Еще одна долгосрочная задача – обеспечить факультет как можно большим числом преподавателей, способных читать лекции на английском языке. Это существенно: иностранцы будут охотнее приезжать, и у наших студентов будет больше возможностей для практики за рубежом. У нас есть несколько человек, которые могут хорошо читать лекции на иностранном языке, это наш актив. Но есть люди, которые этого не умеют. И, видимо, уже не научатся. Здесь основная ставка на молодое поколение.

Еще одна долгосрочная задача – совершенствование кафедральной структуры факультета. Предполагаем открыть еще несколько кафедр. Сейчас не буду говорить, каких.

И еще одна серьезная проблема – качество работы магистратуры. Впрочем, это проблема не только нашего факультета. На сегодняшний день человек, поступающий в магистратуру, почему-то чувствует себя свободным от необходимости учиться. На какие-то дисциплины он ходит, а на какие-то не ходит. Не то что бы я был сторонником жесткой системы посещения лекций, вовсе нет. Я и первокурсникам говорю, что они могут на мои лекции не ходить. Мне главное, чтобы они материал знали. Но при этом почему-то магистры не только не ходят, но и не знают. Мы разработали меры для улучшения положения.

Аспирантура – тоже проблема. Мало кто из аспирантов защищается. Здесь мы переходим на очень жесткую систему контроля. Для поступления к нам в аспирантуру человек должен представить не просто эссе, а заявку на диссертацию. А тот, кто поступил, должен работать по четкому плану, каждые полгода отчитываясь о проделанной работе. Если план не выполняется – прощайте.

Научная жизнь бьет ключом. Проводим Дни науки. У нас выходят ежегодные аспирантские публикации, работает научный семинар. Ориентируем курсовые и дипломные работы на полевые исследования (их можно проводить на своих однокурсниках, к примеру).

Устраиваем себе веселые дни факультета летом на вольном воздухе: отдыхаем, песни поём.

*- Марк Юрьевич, Вы описали потрясающую систему образования. А вот кем и где после окончания факультета политологии работают выпускники?*

- Люди распределяются очень по-разному. Кто-то идет в политическую аналитику, в фирмы, в госструктуры. Кто-то идет в PR, кто-то становится политтехнологом. Кто-то занимается проблемой кадров и внутренним PR, налаживает атмосферу внутри корпораций. Кто-то уходит в социологию. Кто-то идет в науку. А кто-то в журналистику. По-другому и быть не может. Ведь политология – это дисциплина на стыке наук. У нас нет своего инструментария для сбора первичной информации. В этом смысле мы наука- «паразит». Мы выпускаем людей, которые могут работать в разных сферах. Наши выпускники умеют проводить исследования, писать справки и записки для высшего руководства, и что самое главное, они умеют быстро вникать в суть новых незнакомых им проблем. Политолог-аналитик должен уметь быстро отвечать на любые поставленные вопросы, независимо от того, знает ли он об этой проблеме или нет. Он должен быстро схватывать проблему, выделять главное и давать своему заказчику грамотную справку. Кстати, кафедра рекламы, которая у нас открывается, будет заниматься и политической рекламой. У нас широкопрофильное образование. Пока на такое образование никто не жаловался.

*- Спасибо, Марк Юрьевич!*



## СТАТЬИ

### ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИНСТРУМЕНТОВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА В ОРГАНИЗАЦИИ ИНФОРМАЦИОННОГО ТЕЛЕВЕЩАНИЯ

**Моргун М.А.**, выпускница ОдипЖ ГУ-ВШЭ,  
*научный руководитель А.В.Шариков*

В России лишь сравнительно недавно были созданы условия для развития рыночной экономики, и потому многие позиции, давно известные в странах с развитыми рыночными структурами, у нас только осваиваются. Медиаотрасль не исключение из этого правила. До сих пор не все руководители средств массовой информации в России владеют основами стратегического менеджмента и маркетинга. Впрочем, статистических данных на этот счет, похоже, нет. Известно лишь, что подавляющее большинство руководителей СМИ вышли из журналистской среды, проявив себя, прежде всего, как сильные и известные авторы или продюсеры, но, как правило, не имеющие специального образования ни в сфере экономики, ни в сфере управления/менеджмента. Отсюда вопрос: известны ли руководителям СМИ инструменты стратегического менеджмента и используют ли они их? Для ответа на этот вопрос было решено провести специальное исследование, в рамках которого рассматривалось информационное вещание крупных телеканалов.

Таким образом, предметом данного исследования является использование инструментов стратегического менеджмента в организации информационного вещания ведущих общественно-политических телеканалов России. В исследовании ставились следующие задачи: а) выяснить, насколько широко известны руководителям ведущих общественно-политических телеканалов классические инструменты стратегического менеджмента; б) выявить, используются ли они в целях управления, и если используются, то как. Для реализации поставленных задач был проведен анализ литературы по вопросам стратегического менеджмента, в том числе, медиа-менеджмента, и организован специальный экспертный опрос.

#### **Инструменты стратегического менеджмента**

Теория и практика управления предприятиями разработала весьма разнообразные аналитические методы и приемы, которые в специальной литературе получили название «инструменты стратегического менеджмента» (см., напр., [1-8] и др.). В рамках статьи мы ограничимся рассмотрением трех из них, которые, как мы увидим ниже, могут быть наиболее эффективно применимы в организации информационного вещания на телевидении. Это матрица стратегического баланса (SWOT-анализ), PEST-анализ и метод сценариев. Кратко охарактеризуем их.

Матрица стратегического баланса (SWOT-анализ). Данный метод – один из самых распространенных в современном стратегическом менеджменте. SWOT - аббревиатура начальных букв английских слов: Strengths - силы; Weaknesses - слабости; Opportunities - возможности; Threats - угрозы (см., напр., [1], [3], [8] и др.). На основании последовательного рассмотрения этих факторов принимаются решения по корректировке целей и стратегий предприятия (корпоративных, продуктовых, ресурсных, функциональных, управленческих), которые, в свою очередь, определяют ключевые моменты организации деятельности. По существу матрица SWOT-анализа представляет собой удобный инструмент структурного описания стратегических характеристик среды и предприятия. При построении матрицы применяется, так называемая "дихотомическая процедура" (dichotomia - (греч.) разделяю на две части), используемая во многих областях знаний (философия, математика, ботаника, соционика, информатика и т.д.). Тогда элементы матрицы представляют собой "дихотомические пары" (пары взаимоисключающих друг друга признаков), что позволяет снизить неопределенность (энтропию) взаимодействия среды и системы за счет описания ситуации

"крупным мазком".

Методология построения матрицы первичного стратегического анализа заключается в том, что сначала среда делится на две части - внешнюю среду и внутреннюю (саму компанию), а затем факторы в каждой из этих частей - на благоприятные и неблагоприятные:

- а) «внешняя – внутренняя»;
- б) «сила – слабость»;
- в) «возможности – угрозы»

**PEST-анализ (или STEP-анализ).** Стратегические решения связаны с внешними, не менее, чем с внутренними проблемами компании - в особенности решения связанные с выбором номенклатуры продукции и сегментов рынка. Причем на эти "стратегические решения" могут сказываться как факторы ближнего, так и дальнего "окружения компании". Поэтому внешний анализ, помимо оценки рыночной конъюнктуры, должен охватывать такие сферы, как экономика, политика, технология, международное положение и социально-культурное поведение (см. напр., [1], [3] и др.). т.е. проводится в соответствии с моделью PEST (в другой версии – STEP), что означает четыре группы внешних сил давления:

- P – политика (policy),
- E – экономика (economy),
- S – общество (society),
- T – технология (technology).

Итак, это инструмент, позволяющий выявить политические, экономические, социальные и технологические факторы внешней среды, так или иначе влияющие на деятельность компании или которые могут оказать такое влияние в будущем.

**Метод сценариев (техника сценариев).** Этот инструмент стратегического управления позволяет прогнозировать возможные изменения важнейших внешних факторов, влияющих на состояние фирмы. При построении будущего компании важно предусмотреть различные варианты развития событий, исходя из того, что может произойти с факторами ее внешнего окружения. Причем изменения могут быть, как благоприятные для экономики фирмы, так и неблагоприятные, приводящие к убыткам, а иногда к ликвидации бизнеса. Поэтому, при разработке сценариев изучают как минимум три варианта возможного развития событий [3].

«Желаемый сценарий» - состояние будущего, определяется запланированным развитием событий. В случае, если никаких существенных отклонений внешних факторов не произойдет.

«Белый сценарий» - будущее значительно лучше, чем планировалось. Задача стратегического менеджмента воспользоваться представившимися шансами, не упустить возможной выгоды.

«Черный сценарий» - все факторы, влияющие на окружающую ситуацию, оказывают отрицательное воздействие на предприятие. Все, что могло случиться плохого, случилось. В этой ситуации стараются разработать стратегию, минимизирующую убытки, вплоть до своевременного свертывания производства.

### **Применение инструментов стратегического менеджмента в деятельности телекомпаний**

**Зарубежные СМИ.** Использование инструментов стратегического менеджмента в организации работы телевидения и информационного вещания в частности – распространенная практика в западных странах. Так большинство крупных телекомпаний заказывают исследования либо создают специальные аналитические отделы и службы занимающиеся анализом конкурентных позиций канала и его продукции на рынке, они собирают информацию по сегментации рынка, рыночному росту и ценообразованию, конкурентной среде и продуктах, эксперты интерпретируют данную информацию, чтобы предоставить клиентам детальный прогноз и действенные рекомендации, помогающие генерировать новые идеи и осуществлять новые возможности.

В рамках статьи мы ограничимся кратким рассмотрением лишь одного примера использования SWOT-анализа зарубежными СМИ – телекомпанией *British Sky Broadcasting (BSkyB)*. Это крупнейший оператор цифровой телевизионной базы и вещатель, транслирующий новостные, спортивные, развлекательные программы и кинофильмы. Компания лидирует на телевизионном

рынке Соединенного королевства в Великобритании и Ирландии, демонстрируя высокие темпы роста. Так, по состоянию на июнь 2005 года доход *BSkyB* составил 4048 млн. фунтов стерлингов, продемонстрировав годовой прирост 10,7%. Чистая прибыль компании за 2005 год составила 425 млн. фунтов стерлингов, что на 40% выше показателя в 2004 году - 322 млн. фунтов стерлингов.

**British Sky Broadcasting, 2005**

Таблица 1.

| <b>Strength – сильные стороны</b>  | <b>Weaknesses – слабые стороны</b>  |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- прочная абонентская база</li> <li>- устойчивый рост доходов и прибыли</li> <li>- популярный программный контент</li> <li>- <i>BSkyB</i> – пионер в сфере интерактивного ТВ</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- накопленные потери</li> <li>- ограниченный портфолио из-за спутниковой платформы</li> <li>- растущие затраты на привлечение новых абонентов и subscriber-менеджмент</li> </ul> |
| <b>Opportunities - возможности</b>   | <b>Threats – угрозы</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- контракт по обеспечению новостями с компанией Five</li> <li>- соглашение с Barclaycard</li> <li>- рекламное сотрудничество со Sky Media-Map</li> </ul>                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- отраслевая консолидация</li> <li>- рынок платного телевидения Великобритании</li> <li>- беспокойство инвесторов</li> </ul>   |

Несмотря на столь впечатляющие достижения топ-менеджеры компании *BSkyB* регулярно заказывают аналитические исследования относительно изменений рынка и позиций канала и конкурентов на нем. Таблица 1 демонстрирует результаты такого исследования, проведенного авторитетной компанией *Datamonitor* в 2005 году [10]. Полученные результаты SWOT-анализа позволяют увидеть слабые стороны и угрозы, которые могут сыграть отрицательную роль в развитии *BSkyB*. И потому их учет позволяет компании выработать меры для их преодоления.

**Российские СМИ.** Для выяснения, используют ли руководители российских телеканалов инструменты стратегического менеджмента, был проведен специальный опрос среди двух групп экспертов – с одной стороны, руководителей информационного вещания ряда телеканалов, а с другой стороны, авторитетных теоретиков, авторов научных работ по вопросам экономики СМИ, медиа-менеджменту и медиа-маркетингу. Экспертами выступили: М.Л.Бергер, А.Г.Быстрицкий, Е.Л.Вартанова, С.М.Гуревич, И.В.Кирия, К.А.Клейменов, В.И.Крискевич, О.А.Куприянов, Д.Ю.Медников, Г.Г.Щепилова. Было разработано два вида опросников, в которых затрагивались проблемы применимости и применения инструментов стратегического менеджмента в организации информационного вещания на телевидении. В результате проведенного исследования автор работы пришел к следующим выводам.



По мнению теоретиков в области экономики СМИ, большинство существующих инструментов стратегического менеджмента применимы в организации работы телеканалов. Вот, что говорит автор нескольких учебников по экономике СМИ С.М.Гуревич: *«Эти инструменты надо применять обязательно для любого СМИ. Как иначе планировать работу, как управлять, как организовывать работу, составлять финансовые планы, обеспечивать базу, как объяснять подчиненным, что они должны делать?! Как без этого можно вообще руководить какой-либо организацией?! Это относится к любым СМИ, коммерческим и к государственным тоже»*. Тем не менее, исходя из результатов проведенного экспертного опроса, можно сделать вывод, что инструменты стратегического менеджмента скорее применимы к организации работы телеканала в целом, нежели к отдельной его структуре, такой, как информационное вещание. То есть высшее руководство, а не редактор новостной службы, принимает решение о позиционировании информационного вещания канала на медиарынке. *«Система управления любой компанией, в том числе медийной предполагает наличие использования инструментов стратегического менеджмента. Но в данном случае, за них отвечает глава канала, высший менеджмент, а не главный редактор информационного вещания. Руководитель должен смотреть и планировать какие продукты в структуре канала как выстроить и как расположить в сетке вещания, что получить аудиторию, прибыль, обойти конкурентов. Глава информационного вещания должен планировать работу редакции, ее структуру – чтобы она работала достаточно эффективно и могла выдавать конкурентоспособный продукт на рынок»*, - утверждает Г.Г.Щепилова, доцент кафедры экономики СМИ. Высказывали теоретики и мнение о том, что применительно к информационному вещанию, наиболее эффективно использование SWOT- и PEST-анализа. Возможна также и их модернизированная, смешанная форма. Многое в работе информационной службы будет зависеть от правильного выбора ее конкурентной стратегии, грамотное позиционирование.

Вторая часть экспертного опроса касалась реального применения инструментов стратегического менеджмента в практике информационного вещания в России. Результаты исследования показали, что топ-менеджеры информационного вещания крупнейших отечественных телеканалов имеют представление о назначении и сущности стратегического управления, но большинство из них не считают необходимым его использовать. Система стратегического управления большинству топ-менеджеров незнакома. Среди большого числа разработанных инструментов стратегического менеджмента, опрошенным руководителям оказались известны лишь метод сценариев и SWOT-анализ, и то не всем. Однако в своей работе большинство менеджеров используют элементы некоторых инструментов стратегического менеджмента, не зная их теоретического названия и обоснования. Так, в информационном вещании реально используются элементы PEST-анализа. И хотя название метода и способ исследования управляющим не известны, но факторы, входящие в него, безусловно, изучаются и анализируются при планировании будущего вещания, так как именно они напрямую влияют на формирование контента и построение предстоящей работы компании.

Также фактически лишь интуитивно используются элементы SWOT-анализа, для более точного позиционирования продукта на рынке. Единственный метод, известный всем опрошенным менеджерам – метод сценариев, когда компания, работая над долгосрочными планами, анализирует возможный ход событий, создавая несколько вариантов выхода из будущей ситуации, предвидя возможности ее изменения. Однако специализированных служб, которые занимались бы углубленным анализом рынка, на большинстве каналов не существует. Как правило, не заказываются аналитические исследования в этой области и внешним исследовательским центрам. В лучшем случае топ-менеджмент на общем собрании обсуждает проблемы, возможности компании, ситуацию на рынке.

По мнению экспертов, ситуация со столь ограниченным и ненаучным использованием инструментов стратегического менеджмента связана с тем, что медиарынок в России слишком молод, к реальной конкуренции его игроки пока не привыкли. В ходе социально-экономических преобразований начала 1990-х годов российская медиаиндустрия пережила радикальную трансформацию. Советская медиасистема характеризовалась высокой степенью централизации и

встроенности в государственное управление, что являлось следствием той важнейшей идеологической роли, которая отводилась СМИ в СССР. Интегрированная партийно-государственная элита, находившаяся на вершине политической и экономической власти, не ставила серьезных коммерческих задач перед медиакомпаниями: в условиях плановой экономики СМИ финансировались из государственного бюджета централизованно, получая на функционирование и развитие столько средств, сколько было необходимо для ведения идеологической работы. Такие понятия, как прибыль, эффект масштаба производства, ценовая политика или бизнес-стратегия, с которыми СМИ многих стран живут в условиях рынка многие десятилетия, практически не звучали в стенах советских медиакомпаний. На производство, распространение, координацию и контроль потока массовой информации в СССР выделялись значительные средства, поэтому медиапредприятия практически не заботились об экономической стороне своей деятельности. В результате сложилась сложная, часто экономически неэффективная, профессионально медленная (с точки зрения скорости распространения новостей), но хорошо управляемая – на политическом уровне – система СМИ. Конечно, в советской медиаотрасли присутствовали некоторые схемы оптимизации информационных и материальных ресурсов. Например, региональные и местные газеты, теле – и радиостанции перепечатывали из общенациональных газет новости и передовицы, использовали сюжеты центрального ТВ не только в целях централизованного контроля, но и в целях экономии на содержании. Но погоня за новостями и сенсациями, освещение событий, вызывающих интерес массовой аудитории, профессиональная необходимость удерживать внимание и доверие зрителей, характерные для ориентированной на прибыль медиакомпания, были нехарактерны для советских масс-медиа.

Ситуация стала стремительно меняться в 1992-1993 гг. после либерализации цен. Плановое государственное финансирование прекратилось, и российские редакции СМИ, предоставленные самим себе, начали считать деньги. Это стало отправной точкой в становлении российского медиарынка. Однако у руля СМИ оказались либо те, кто привык управлять в условиях командной экономики и отсутствия конкуренции, либо журналисты, опирающиеся скорее не на знания, а на интуицию, и, чаще всего, не обладают достаточно высокой менеджерской подготовкой.

## **Выводы**

На основе проведенного исследования можно сделать следующие выводы.

1. Многие аналитические инструменты стратегического менеджмента, в частности SWOT-анализ, PEST-анализ, метод сценариев и др., успешно применяются в практике крупных зарубежных телекомпаний.
2. Экспертный опрос, проведенный автором среди ведущих российских теоретиков в области экономики СМИ и топ-менеджеров новостного вещания крупнейших российских телеканалов, показал, что в отечественной практике такие инструменты используются крайне редко.
3. Эксперты-теоретики подтвердили не только возможность, но и необходимость применения инструментов стратегического менеджмента в деятельности телевидения. Однако, по их мнению, большинство такого рода инструментов предназначены не столько для управления собственно новостным вещанием, сколько для управления телеканалом как целостной структурой, самостоятельным игроком медиа-рынка.
4. Эксперты-руководители новостных служб крупнейших российских телеканалов не видят особой необходимости в стратегическом управлении на уровне организации информационного вещания, считая тактическое, оперативное управление скорее применимым в данной сфере. В процессе исследования установлено, что одним из факторов, определяющих такую позицию, является незнание топ-менеджерами теоретических основ стратегического менеджмента.
5. Большинство опрошенных руководителей информационного вещания не смогли назвать ни одного инструмента стратегического менеджмента. Однако, в ходе исследования выяснилось, что в практике обнаруживается неосознанное, полуинтуитивное применение элементов SWOT- и PEST-анализа, а также метода сценариев.
6. По мнению специалистов в области медиа-менеджмента, сложившаяся ситуация со столь ограниченным использованием способов управления, доказавших свою эффективность во

многих развитых странах, связана с недостаточным развитием медиа-рынка в России, отсутствием реальной конкурентной среды для телеканалов, а также непрофессиональным подходом менеджеров, большинство из которых не имеют необходимой подготовки.

Положение дел может измениться уже через 5-7 лет, когда в управлении телекомпаниями появятся новые менеджеры, имеющие достаточно высокий уровень экономической подготовки. Возможно, пользоваться инструментами стратегического менеджмента начнут и нынешние, отвергающие его менеджеры, например, в случае резких изменений и перестановок на медиа-рынке в связи с переходом на цифровое вещание, если компаниям придется бороться за зрителя и рекламодателя в более жесткой конкурентной среде.

#### Литература

##### Книги

1. Волкогонова О.Д., ЗУБ А.Т. Стратегический менеджмент: учебник. – М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА – М, 2007.
2. Дойль П. Менеджмент: стратегия и практика / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского — СПб: Издательство «Питер», 1999.
3. Молодчик А.В., Молодчик М.А.: стратегия, структура, персонал, знание: учеб. Пособие для вузов. – М.: Изд. Дом ГУ-ВШЭ, 2005
4. Попов С.А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4. — М.: ИНФРА-М, 2000.
5. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / М.Е. Портер; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005
6. Тангейт Марк. Медиагиганты. Как крупнейшие медиакомпании выживают на рынке и борются за лидерство. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.
7. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. под редакцией Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998
8. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2007.
9. Уорд К. Стратегический управленческий учет. – М.: "Олимп-Бизнес", 2002.

##### Другие источники

British Sky Broadcasting Group SWOT analysis, 2005. (результаты прикладного исследования компании Datamonitor)

## Амбициозная девушка современной России – какая она?

Шкиперова Инна Сергеевна,

аспирантка Государственного Университета Гуманитарных Наук (г. Москва)

В начале следует определиться с тем, что же вкладывается в понятие «девушка»? Традиционно девушкой считается подросток женского пола. Однако нередко это слово используется шире. Так толково-словообразовательный словарь определяет девушку, как «лицо женского пола, достигшее половой зрелости, но не состоящее в браке»<sup>1</sup>. Мы же будем считать, что девушка – это молодая женщина до 30 лет. Именно эту возрастную планку задаёт государственная политика поддержки молодой семьи, а, соответственно, и определяется граница окончания «молодости». Хотя, например, руководитель Сектора социологии семьи и гендерных отношений Института социологии РАН, Т.А. Гурко считает, что в реалиях сегодняшней жизни молодой семьёй можно считать тех, чей возраст не достиг планки в 35 лет. Но сегодня мы будем говорить о девушках. Итак, какая она – «амбициозная девушка»? И как из «молодой и амбициозной» стать молодой и успешной – этот вопрос волнует сегодня очень многих молодых россиянок. Но, как известно, волшебной таблетки не существует. Именно поэтому однозначного ответа на вопрос «Какая она и как ей стать?» так никто и не получил.

Если верить молодежным средствам массовой информации амбициозная девушка – это молодая женщина, которая реализовала себя в профессиональном плане. Однако молодая замужняя женщина, которая хочет родить 4-5 детей и не планирует выходить на работу, считая своё материнство достаточным вкладом в развитие общества, не менее амбициозна, чем её бывшая одноклассница или сокурсница, которая в итоге в 25 лет создала собственное дело. Каждый человек должен самостоятельно определять, что для него амбициозный жизненный план, а что нет. В противном случае нам угрожает авторитаризация жизненных ценностей, характерная либо для архаических, либо тоталитарных обществ.

По мнению автора этих строк, молодая амбициозная девушка современной России – это девушка успешная в нескольких областях деятельности. Но сегодня особенно актуальной является проблема совмещения в жизни девушки таких сложных ролей, как профессионал, мать и жена. Сегодняшние представительницы прекрасного пола не хотят жертв, они не собираются отказываться от какой-то из этих ролей в пользу другой. Они ищут пути совмещения и возможностей реализации всех своих талантов. И такой пример ей подают многие женщины, уже ставшие героинями масс-медиа. Так «Голливудский бэби-бум» показал всему миру, что можно оставаться успешной, привлекательной и сексуальной, даже будучи на девятом месяце беременности. Не отстают от звезд кино и представители политической сферы (Матвиенко, Хакамада), спортсменки (Ирина Слуцкая, Светлана Журова). По данным международной компании по аудиторским и консультационным услугам PriceWaterhouseCoopers, в этом году доля женщин-руководителей выросла по сравнению с прошлым с 20 до 54%<sup>2</sup>. И как считают исследователи гендерной проблематики, спада рождаемости в этой связи опасаться не стоит. В странах с высоким уровнем женской занятости (к примеру, в Швеции) отмечается более высокий коэффициент рождаемости, чем в Германии, Италии и Японии, где работает мало женщин (хотя, надо заметить, всё-таки значительно более низкий, чем в странах, сохранивших архаическую культуру). Страны, в которых женщины предпочитают оставаться домохозяйками (Германия, Япония и Италия), меньше заботятся о поддержке работающих матерей. Поэтому женщины не спешат выходить на работу или бросаться на её поиски; однако они не спешат и заводить детей, из-за чего снижается уровень рождаемости. К примеру, Япония оказывает работающим матерям совсем незначительную поддержку: в детский сад ходят лишь 13% детей

<sup>1</sup> <http://www.gramota.ru/slovari/dic/?all=&lop=x&gorb=x&efr=x&zar=x&ag=x&ab=x&el=&lv=x&az=x&pe=x&sin=&word=%E4%E5%E2%E3%E8%EA%E0>

<sup>2</sup> Николаева Д. Женщин призывают к ответственности // Коммерсантъ № 37(3854) от 06.03. 2008

младше трёх лет, тогда как в Америке и Британии этот показатель достигает 54% и 34% соответственно<sup>3</sup>. «Женщине, уверенной в своей материальной стабильности, гораздо проще решиться завести ребёнка. Имея стабильную работу и хорошую зарплату, она способна воплотить свою мечту – иметь несколько детей. По нашим данным, более 50% девочек в детстве мечтают иметь более 2 детей. Именно поэтому опасаться спада рождаемости не стоит. Нужно только пожелать нашим женщинам продолжать активно развиваться», – считает директор Института социальной и гендерной политики Наталья Бердникова<sup>4</sup>. И тому можно найти массу примеров в жизни и бизнес - литературе. Так, например, Елене Селивановой, исполнительному директору по кадровой политике группы компаний “Волготанкер”, приходится проводить на работе больше 10 часов в день, и для общения с семьёй и детьми она использует любую представившуюся возможность. “Например, сегодня дочь приезжала ко мне на работу. Мы вместе пообедали и заодно поговорили, — рассказывает она. — Я обязательно провожу в семье один из выходных дней и считаю, что работа не лишает меня возможности уделять внимание детям”. Селиванова уверена, что, не будь у неё семьи, работать было бы намного тяжелее. Семья дает ощущение полноты жизни и уверенности в себе. От этого производительность труда на работе только увеличивается. “Чтобы воспитать детей, необязательно целый день сидеть дома. Когда дети больше предоставлены себе, они вырастают более самостоятельными”, — считает Селиванова. Она уверена, что много работающая мать подает детям хороший пример», а Сирма Готовац, член правления “Ренессанс Страхование” считает, что «талант руководителя должен проявляться и в семье. Грамотное распределение времени позволяет отделить работу от личной жизни и уделять достаточно времени детям». При этом Готовац, у которой двое детей, считает, что интенсивная работа благоприятно сказывается на их воспитании. «Мне есть о чем рассказать детям, есть чему их научить, и вряд ли это было бы так, если бы я сидела дома и занималась хозяйством», - говорит она<sup>5</sup>. Подтверждают эту гипотезу и социологи. Так исследовательский центр портала SuperJob.ru 21-23 сентября 2007 года провел опрос на тему “Мешает ли семья работе”. Опрос охватил 1800 респондентов старше 18 лет во всех регионах России. На вопрос «Как влияет семья на карьеру, 45% опрошенных нами россиян (40% мужчин и 49% женщин) ответили: “ скорее положительно”. Они отмечают, что семья стимулирует продвижение по службе: у мужчины появляется дополнительная мотивация двигаться вверх по карьерной лестнице, ведь он содержит семью, а женщина не всегда хочет полностью посвящать себя домашним хлопотам, и это стимулирует её служебную деятельность<sup>6</sup>. Но надо заметить, что не все так оптимистичны. Так, например, Наталья Касперская, генеральный директор компании «Лаборатория Касперского» утверждает: «по-прежнему считаю, что женщине надо стремиться к созданию прочной семьи и рождению детей, а не к построению карьеры. Совмещение этих двух вещей, дело, как правило, труднореализуемое<sup>7</sup>. Однако, обратим внимание, что её убеждение не помещало ей реализоваться в профессиональном плане и стать матерью двоих детей. И предостережение Натальи понятно - никто не обещает, что будет легко совмещать эти две важные роли. Поэтому для каждой конкретной девушки, причисляющей себя к разряду «амбициозных» важно самой себе ответить на два вопроса: «Смогу ли я быть хорошим профессионалом и хорошей матерью одновременно?» и «Если нет, то что для меня важнее?». Ответ искать необходимо, потому что в данном случае погоня за двумя зайцами может привести и к очень печальным результатам.

Но в рассматриваемой нами сфере есть и ещё одна проблема. Давайте спросим себя, насколько легко жить в современном обществе мужчинам? Для описания возникшей перед ними трудности можно использовать простой пример. Женщина – боксёр уже не вызывает протеста, более того, она легко становится объектом мужских сексуальных фантазий и даже может попасть на страницы мужского глянцевого журнала. Так, например чемпионка мира по боксу и кикбоксингу Наталья Рогозина снялась обнаженной для журнала «Sim». И была очень позитивно воспринята обществом. А вот мужчин, которые хотят заниматься художественной гимнастикой, не

<sup>3</sup> Занимательная феминомика//Искусство управления, с. 118

<sup>4</sup> Чебатко М. В России грядет матриархат//<http://www.rbcdaily.ru/2008/03/07/focus/328128>

<sup>5</sup> Руденко А., Подцероб М. На два фронта//Ведомости, № 92 (1373)

<sup>6</sup> Малых М. Семья карьере не помеха// Ведомости , №186 (1960)

<sup>7</sup> Тесакова Н. Женщина-руководитель. Мифы и реальность//CRN/RE («ИТ-бизнес») [№3 \(272\), 28 февраля 2007 года](#)



поддерживают ни мужчины, ни, что самое главное, женщины. А попытка допуска представителей сильного пола в синхронное плавание при голосовании на очередной ассамблее МОК завершилась провалом: специалисты из международной ассоциации синхронного плавания решили, что мужская и женская нога рядом не очень эстетично смотрятся<sup>8</sup>. Так что гендерная дискриминация существует не только по отношению к женщинам, но и по отношению к мужчинам. Получается, что у женщин сегодня гораздо больше возможностей реализоваться в «мужских» сферах, чем у мужчин в «традиционно женских». Хотя, возможно, это только вопрос времени. Так, известный американский социолог, профессор университета штата Нью-Йорк Стоуни Брук, один из ведущих мировых специалистов в области социологии и истории маскулинности, главный редактор международного научного журнала «Men and Masculinities» Майкл С. Киммел утверждает, что «современный «мужчина организации» в одной руке несет портфель, а другой подталкивает детскую коляску».<sup>9</sup>

Задаются вопросы и о конкуренции между мужчинами и женщинами. Множественные исследования указывают на существование так называемого «стеклянного потолка» для женщин и на дискриминацию женщин при приёме на работу. Но давайте посмотрим на примерах. Одна из бизнес-встреч компании «Консалтинг-Центр «ШАГ» была посвящена гендерной проблематике в бизнесе. Один из выступающих, Андрей Григорьев, генеральный директор компании «2L» («Логика Логистики») считает, что в ближайшем будущем текст такого документа, как «Гендерная Стратегия России», придётся переписывать, поскольку будет необходимо повышать социальный статус мужчин в российском обществе. По мнению А. Григорьева, уже сегодня женщины в бизнесе чувствуют себя очень комфортно. Готовясь к выступлению, г-н Григорьев провёл небольшое исследование гендерной темы в своей и партнёрских компаниях. В результате выяснилось: всю жизненно важную для бизнеса сердцевину менеджмента успешно поддерживают женщины. А мужчины — либо руководители (владельцы и топ-менеджеры), либо обслуживающий персонал (курьеры, грузчики, водители). Более того, в большинстве исследуемых компаний отделы «переднего края», «штурмовые отряды бизнеса» тоже по большей части состоят из женщин. Более того, второй год подряд женщины получают серебряный переходящий кубок, который ежегодно вручается победителю в номинации «За наибольший вклад в развитие компании». Чтобы исключить однобокость взгляда владельцев, сделали ещё одну номинацию по итогам голосования сотрудников. Выбирали любимцев коллектива. Победителей оказалось трое, и все трое — женщины. Константин Надеждин, генеральный директор компании «ARTS group» (бренды Mango, Promod, Jennyfer, Castro, Pull&Bear), пытался предположить, что успех бизнеса зависит не от исполнителя — женщины, а от стратега — мужчины. На что г-н Григорьев возразил, что когда человек из компании-заказчика разговаривает с его девушками, ему не очень интересно, какова стратегия развития компании исполнителя. Ему важно, чтобы лично его проблема была решена<sup>10</sup>. А Галина Киперварг, заместитель генерального директора компании R-Style Softlab считает, что «для того, чтобы человек стал хорошим руководителем, он, вне зависимости от пола, должен обладать особыми качествами. Сильный характер, личная ответственность за результат, деловое чутьё, высокая трудоспособность, активность, умение воодушевлять и вести за собой коллектив — всё то, что называют задатками лидера. В современном мире эти свойства присущи как мужчинам, так и женщинам, хотя и не укладываются в традиционный стереотип женщины-хозяйки, хранительницы очага»<sup>11</sup>.

Сегодня в бизнес-среде всё чаще звучит тема кадрового голода и приближения демографической ямы. Именно поэтому работодатели, у которых раньше была возможность не брать на работу молодых женщин, «опасного» репродуктивного возраста, сегодня такой возможности лишены. Стоимость каждого сотрудника многократно возросла. Компании сегодня всё чаще

<sup>8</sup> Зобина И. Мужчины осваивают премудрости художественной гимнастики//

<sup>9</sup> Майкл С. Киммел. Чего хотят мужчины// Как сбалансировать работу и личную жизнь. Пер с англ. — М. Альпина Бизнес Букс, 2006. С. 114.

<sup>10</sup> Семинар «Гендерный заряд российского бизнеса»// <http://www.stepconsulting.ru/bv/bv15.shtml>

<sup>11</sup> Тесакова Н. Женщина-руководитель. Мифы и реальность//CRN/RE («ИТ-бизнес») №3 (272), 28 февраля 2007 года

задумываются о таких возможностях воспитания лояльности сотрудников, как корпоративная семейная политика. В рамках исследования, проведённого автором этих строк в 2005 году, были выявлены формальные и неформальные виды поддержки семьи и родительства частными компаниями<sup>12</sup>. Среди формальных мер поддержки семьи и родительства существуют такие практики как дополнительные дни отпуска для сотрудников с детьми--дошкольниками, кратковременные оплачиваемые и неоплачиваемые отпуска по семейным обстоятельствам, содействие в обеспечении работников и их семей жильём (корпоративное жильё, помощь в получении ипотеки), инфраструктура для проведения семейного досуга (места для занятия спортом, доступные в том числе и членам семьи, домов культуры, пансионатов семейного типа), обеспечение сотрудников и их детей путёвками для семейного отдыха, содействие в организации летнего отдыха для детей работников, единовременные пособия по рождению ребенка, единовременные пособия при вступлении в брак, добровольная медицинская страховка для членов семьи, оплата расходов на содержание ребёнка в дошкольном учреждении или организация корпоративного детского сада, детской комнаты при офисе, организация семейных праздников (Новый Год, гендерные праздники, День знаний, масленица и т.д.). Неформальные меры поддержки семьи и родительства проявляются в дружелюбном поведении руководства компании и коллектива в целом по отношению к родителям и беременным сотрудницам и готовность компании прийти им на помощь в трудной ситуации. Например, Председатель совета директоров банка «Траст» Илья Юров — отец шестерых детей. В семьях 63 его подчиненных — больше троих детей. У большинства сотрудников по двое. Каких-то специальных мероприятий по поддержанию многодетных семей в банке не проводят, но стараются, чтобы все работники «жили полноценно»: прежде всего, не перерабатывали (например, в пятницу рабочий день сокращён на час) и отгуливали положенные для отпуска дни. Не боятся остаться без места и сотрудницы, ушедшие в декретный отпуск: работников на их место нанимают по срочным трудовым договорам, говорит Шатохин.<sup>13</sup> Приведём ещё пример такой поддержки, из практики компании «Шатура». Случилась «трагическая история, когда девушка на последней стадии беременности попала в больницу, родила ребенка и умерла. Мы все решили, что отцу не стоит за грудным младенцем ходить, мы бабушку это ребятёнка, работницу предприятия, отправили в отпуск по уходу за ребёнком», «У компании есть политика мы должны обеспечить сотрудникам возможность трудиться и получать достойную зарплату. ... Все остальные проблемы, в принципе, семья должна решать как в цивилизованном государстве, т.е. за счёт своей нормальной зарплаты. Но это идеальная ситуация. Понятно, что в нашем государстве, при нашем уровне жизни далеко не всегда это возможно, особенно для многодетных семей. Поэтому в исключительных случаях для многодетных семей компания может принять решение о покупке жилья для такого сотрудника»<sup>14</sup>.

Безусловно, нельзя сказать, что всё так безоблачно и хорошо в бизнес-среде. Так, например, в рамках этого же исследования были выявлены компании, которые не только не помогали своим семейным и беременным сотрудницам, но и запрещали им беременеть и рожать детей. Например, заключали с ними трудовой договор, где одним из пунктов оговаривалось, что девушка без потери места может стать мамой не раньше чем через определённый срок (обычно это срок от 3 до 6 лет). Однако, во-первых, такие требования не имеют юридической силы, во-вторых, умение читать внимательно юридические документы и осознавать свои права – это важное качество молодой и амбициозной девушки. Тем более, что ситуация на рынке труда сегодня на стороне соискателя и, возможно, предлагаемое место с таким условием не является ценностью само по себе.

Ещё одной важной темой является такая проблема, как «харассмент» или сексуальные домогательства на рабочих местах. Термин харассмент произошел от [английского](#) *harassment* и переводится как беспокойство, агрессия, оскорбление, притеснение или домогательство. Это действие, причиняющее неудобство или вред поведению, нарушающее неприкосновенность частной

<sup>12</sup> Шкиперова И.С. Социальная политика российских компаний в сфере поддержки семьи и родительства//Актуальные проблемы семей в России. Ред. Т.А. Гурко. – М.: Институт социологии РАН, 2006. С. 163.

<sup>13</sup> О. Гончарова Рожать или работать// Ведомости, №7 (2029) 17.01.2008

<sup>14</sup> Шкиперова И. Социальная политика российских компаний в сфере поддержки семьи и родительства//Актуальные проблемы семей в России. Ред. Т.А. Гурко. – М.: Институт социологии РАН, 2006. С. 169.

жизни лица. Чаще всего термин харассмент используется для обозначения [сексуальных домогательств на рабочем месте](#) (Sexual harassment)<sup>15</sup>. Так, например, принято считать, что эта проблема очень остро стоит в российском обществе, где, в отличие от США, нет не только уголовного или административного преследования за харассмент, но он даже не осуждается обществом. Эта проблема стоит так остро, что вполне сопоставима с изнасилованиями, которые, к слову говоря, действительно являются серьёзной проблемой нашего общества, и чем дальше от «столиц» (крупных городов-миллионников), тем острее. Так, по данным недавнего опроса специалистов, «каждая четвёртая женщина в российской провинции и каждая третья в Москве и Петербурге подвергались сексуальным домогательствам на службе. Эти цифры, как водится в нашей стране, могут быть занижены. По данным МОТ (Международной Организации Труда), от 15 до 20% работающих женщин в индустриальных странах являются жертвами сексуального домогательства, но только треть таких жалоб попадает в суд. МОТ сообщает, что каждая вторая датчанка, каждая третья австрийка и каждая четвёртая француженка становились жертвами серьёзных случаев сексуального домогательства<sup>16</sup>». Но личный опыт автора этих строк (а также коллег и подруг автора) этого не подтверждает. Удаось узнать только об одном реальном примере харассмента. Эта история случилась с семнадцатилетней девочкой в госучреждении, куда она устроилась секретарём. Через две недели начальник начал её «домогаться» и она ушла с этой работы. Довольно быстро она нашла другое место работы, где её ценили за интеллектуальные способности, а не за внешние данные. Гораздо чаще встречаются истории о «служебных романах», когда оба участника сексуальных отношений делают это добровольно. Конечно, данный «опрос» нерепрезентативен, поскольку проводился автором только среди своего круга общения. Однако он показателен.

Самый главный вывод, который мы могли бы сделать сегодня, это то, что нет неразрешимых жизненных проблем. Есть локальные сложности, которые многие из вчерашних студентов уже решили. А если смогли они, то значит, смогут и те, кого ещё мучает страх остаться без эпитета «амбициозная» или «успешная».

*Статья подготовлена по материалам семинара «Амбициозная девушка в современной России» (8 февраля 2008 г., г.Москва, ГУ-ВШЭ) из серии семинаров «Современные ценности» (руководитель к.полит.н. К.В. Подъячев)*

<sup>15</sup> <http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A5%D0%B0%D1%80%D0%B0%D1%81%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82>

<sup>16</sup> Угрюмова И. Миф о харассмент//www.cofe.ru/apple/article.asp?heading=19&article=9666

## Делать ли женщине на Руси карьеру? Теоретические проблемы и жизненные примеры.

**Руцкая Светлана Сергеевна**  
аспирантка факультета журналистики МГУ

Как найти баланс между традиционной ролью хранительницы домашнего очага и образом западной эмансипе? Можно ли быть успешной в современном мире и остаться при этом женщиной? Этими вопросами задавалась преимущественно женская аудитория на семинаре «Амбициозная девушка в современной России» в Государственном университете – Высшей школе экономики. При этом представители сильного пола, также присутствовавшие на встрече, искренне интересовались, возможен ли в принципе такой баланс.

Вспомнилось, как однажды на экономическом форуме в Лондоне на круглом столе под названием «Женщины и бизнес» 95% участников были мужчины. Успешные бизнесмены хотели понять, как меняется женщина, когда она с головой погружается в бизнес, остается ли в ней женственность. Собравшиеся бизнесвумен тогда на собственном примере показали, что женское начало никуда не исчезает: у всех чудесные семьи.

Из исследований зарубежных авторов известно, что женщины воспринимают карьеру как личный рост, как самореализацию, они разделяют понятия "выполняемая работа" (здесь и сейчас) и "карьера" (исключительно личная цель). В отличие от мужчин, профессиональные обязанности не смешиваются с семейными проблемами и при конфликте женщины чаще выбирают семью. Но в условиях финансового кризиса многим женщинам приходится делать противоположный выбор, даже вопреки желанию. Многочисленные внутренние конфликты, которые, несомненно, отражаются на семье, обусловлены противоречиями, связанными со сменой роли "матери и жены" на "зарабатывающую деньги" или на "строящую карьеру". В обоих случаях изменения затрагивают всех членов семьи, но характер этих изменений различен. Спектр их зависит от личностных особенностей, от отношений между мужем и женой, между родителями и детьми, от материального положения семьи, от количества детей в семье и т.д.

Итак, финансовая независимость. Это первая вполне естественная причина, по которой женщина сегодня стремится к карьере. Современная женщина не ищет раннего замужества, она трезво оценивает свои возможности и создаёт свой «плацдарм» для будущей семьи. В условиях всё возрастающего числа разводов женщина отдаёт себе отчёт в том, что должна рассчитывать на себя.

Второй мотив построения карьеры женщиной – самореализация. Она хочет, чтобы её будущий муж, её будущие дети, общество видели в ней далеко не только носительницу традиционных ролей матери и «хозяйки дома». Современная женщина желает, чтобы ею гордились. Современные успешные мужчины, к слову, нередко предъявляют своим будущим избранницам довольно серьёзные требования. Идеальная спутница, на их взгляд, должна быть «привлекательна, умна, образованна и ..успешна!» По результатам опроса, проведённого среди имеющих высокий социальный статус мужчин, им вовсе не нужна «серая мышка, сидящая дома», не имеющая своих собственных интересов и не раскрывшая свой потенциал.

Приведём примеры из жизни. Когда актёр Дмитрий Исаев познакомился со своей будущей женой, он вполне искренне рассчитывал на то, что балерина Инна Гинкевич – солистка театра Станиславского и Немировича-Данченко оставит свою карьеру. Для такого решения, в принципе, были предпосылки: работа в театре на тот момент не приносила Инне должного удовлетворения. Однако со временем ситуация изменилась, и карьере решено было продолжить. Прошло четыре года. Сегодня глава семьи Дмитрий Исаев считает, что лишать супругу любимой профессии было бы в корне ошибочно. «Для женщины очень важен мотив самореализации, особенно для такой, как моя жена,» - говорит Дмитрий. «И то, что Инна занимается любимым делом, и в нём она очень успешна, лишь придаёт ей в моих глазах ещё больше очарования. Ну а хозяйка она, несмотря на занятость, великолепная!» «Я сразу для себя решила,» - продолжает Инна, - «что семья для меня на первом месте. Дмитрий обеспечивает материальную базу, моя задача сделать так, чтобы в дом

всегда хотелось вернуться».

Супруга известного топ-менеджера в крупной финансовой корпорации Ольга довольна тем, как складывается её карьера. Она не относится к своей работе как к способу зарабатывать деньги. Ольга – преподаватель математики в школе и высших учебных заведениях. Она читает мастер-классы и ведёт тренинги. Её призвание – обучать. При этом она – любящая мать двоих детей. Ольга успевает и подготовиться к занятиям, и позаниматься с сыном и дочерью, и время на хобби тоже есть (Ольга увлекается рукоделием).

Примеры удачного совмещения женской карьеры и семейного благополучия можно продолжить. Так, коммерческий директор и генеральный продюсер радиостанции «Серебряный дождь» Наталья Синдеева очень не любит, когда её спрашивают, чем отличается руководитель-мужчина от руководителя-женщины. По её словам, женщина вполне достойна дела, в котором ей комфортно существовать и где она может добиться наилучших результатов. Супруг Натальи Синдеевой Александр Винокуров (генеральный директор инвестиционного банка «КИТ Финанс») не скрывает гордости за жену. И всегда подчеркивает, что «любит сопровождать Наталью на различных мероприятиях и делает это с превеликим удовольствием». Наталья Ионова (в недавнем прошлом она была известна как популярная певица Глюкоза) в одном интервью призналась: её супругу, крупному бизнесмену Александру Чистякову очень импонирует, что она популярная и востребованная артистка. Ещё один пример удачного совмещения прекрасной карьеры и семьи являет собой актриса Юлия Высоцкая. Её муж – знаменитый режиссёр А.С. Михалков-Кончаловский, у них двое детей, и при этом Юлия – звезда театра, теле- и киноэкранов. «Если женщину устраивает то, что она делает карьеру, пускай называют карьеристкой. Значит, добилась успеха», – говорит главный редактор журнала «Город женщин», телеведущая Лариса Кривцова, – «Если говорят, домохозяйка, значит, добилась успеха дома, там ведь тоже огромная работа. Главное, чтобы видели женщину. Мои дети, как трава выросли, сами. Они просто смотрели, что рядом такая сумасшедшая, и росли. И хотя, принимая серьёзные решения, всегда советуется со мной, они достаточно самостоятельные».

Если провести некоторые параллели между тем, как складывается бизнес-карьера женщин в России и на Западе, получается следующая картина. Женщины за рубежом уже очень давно воспринимаются мужчинами-партнёрами на равных. Они возглавляют крупные компании, управляют большими предприятиями. Вот как прокомментировал ситуацию консультант по персоналу Юрий Орлов: "В западной бизнес-культуре человек оценивается, прежде всего, как профессионал, нацеленный на достижение всех поставленных целей. И, в конечном счете, становится неважным, кто возглавит дело – мужчина или женщина. Что касается российской деловой культуры, здесь до сих пор существуют условия «дикого капитализма». Жёсткая конкуренция, "огибание" общепринятых правил и норм, мужские игры, риск. Здесь нет места эмоциям. Российский бизнес полностью сшит на мужчин, и нашим бизнесменам до сих пор сложно пустить на своё поле женщину. На западе у женщин больше шансов добиться успеха и сделать блестящую карьеру, потому как западные компании ведут себя более политкорректно. В нашей же стране на законодательство, касающееся женщин, практически никто не обращает внимание. Мужчины не думают, как правильно поступить, они поступают как им необходимо".

В условиях жёсткой борьбы и конкуренции в России, чтобы стать независимой, женщине всегда необходимо прилагать куда больше усилий, нежели мужчине, чтобы завоевать доверие партнеров и уважение. Она вынужденно безостановочно доказывать свою профессиональность, постоянно разбивать стереотипы и заставлять коллег мужского пола поверить в её компетентность. Но, добиваясь подобного признания, женщина становится серьёзным противником. Ибо если у женщины хватает сил и терпения справиться со всем перечисленным, это говорит о её огромном потенциале и трудолюбии.

Ольга Калининко, консультант по персоналу для банковских и страховых групп, считает: "Зачастую женщины гораздо успешнее мужчин даже в тех профессиях, которые традиционно считались мужскими. Например, женщины – прекрасные менеджеры по продажам и аналитики. Однако, в России, как и в большинстве стран мира, существуют такие профессии, где женщину можно встретить крайне редко. Металлургия, нефтянка, финансы – всё это считается чисто мужским бизнесом, посему женщин туда практически не пускают. Также женщину довольно сложно встретить на работе в охранном предприятии. Хотя есть исключения, которые вне всяких



сомнений достойны похвалы".

Можно выделить два типа женщин-руководителей. Так, психологи отмечают, что есть дамы, которые выбирают мужской стиль поведения (жесткость, авторитарность) и есть те, кто предпочитает идти по пути «понимающего начальника». Такие женщины легче добиваются компромиссов, избегают конфликтов. У каждой бизнес-леди свой арсенал оружия и приёмов. Недаром существует выражение: "Сила женщины - в её слабости". По этому поводу высказался бизнесмен Олег Луньков: "Женщинам свойственна деловая гибкость. Они быстрее адаптируются в любой ситуации благодаря своей природной интуиции. А если женщина умеет найти общий язык с партнёром и подобрать правильную тактику общения, она всегда добьётся успеха".

Сегодня число женщин-руководителей как в бизнесе, так и в политике, увеличивается. Эльвира Набиуллина занимает пост руководителя Минэкономразвития, Татьяна Голикова возглавляет Минздравсоцразвития, Светлана Журова – вице-спикер Госдумы, Ирина Эльбдарханова – глава компании «Конфаэль», Маргарита Симонян – главный редактор телекомпании «Russia today», одна из самых известных российских business woman Надежда Соловьёва возглавляет крупнейшую продюсерскую компанию SAV Entertainment (первое частное предприятие по продвижению западных артистов в России), Нина Зверева – директор российского центра подготовки работников региональных телевизионных компаний «Практика» и т.д. и т.п.

Таким образом, несмотря на проблемы, постепенно и в России атмосфера становится более располагающей для того, чтобы женщины могли развиваться и в профессиональном плане. А если многие наши женщины добились столь внушительных успехов в суровых условиях 1990-х, то только представьте, чего смогут они достичь, если условия станут более благоприятными и общественное мнение перестанет осуждать женщину, уделяющую много времени и сил карьере!

Делать ли карьеру женщине? Возможностей для этого сегодня становится больше. А уж стоит ли избрать этот путь – каждая девушка должна решить сама.

*Статья подготовлена по материалам семинара «Амбициозная девушка в современной России» (8 февраля 2008 г., г.Москва, ГУ-ВШЭ) из серии семинаров «Современные ценности» (руководитель к.полит.н. К.В. Подъячев)*

## МОДЕРНИЗАЦИЯ ИНСТИТУТА ОБРАЩЕНИЙ ГРАЖДАН И ВОЗМОЖНОСТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ОБЩЕСТВА И ВЛАСТИ В РОССИИ

**Подъячев Кирилл Викторович**

кандидат политических наук, выпускник ГУ-ВШЭ, главный аналитик Центра содействия региональному партнёрству

Последние годы очень много говорится о взаимодействии власти и общества. С одной стороны мы слышим многочисленные призывы «сделать более эффективной систему обратной связи», с другой мы видим всё более закрытую для внешнего влияния и гражданского контроля исполнительную власть, падение влияния представительных (избираемых) органов, вытеснение независимых СМИ на периферию информационного пространства. В связи с этим многие как российские, так и зарубежные аналитики говорят об «отходе от демократии» «реставрации авторитаризма», даже о «путинизме». Некоторые авторы утверждают, что России присуща особая «институциональная матрица», для которой характерны совмещение власти и собственности, централизация экономики, единство властей и патерналистская модель взаимодействия государства и общества<sup>i</sup>, т.е. всё то, что явно противостоит ценностям демократии и «открытого общества». Высказывается мнение, что Россия «не справилась» с демократией (Л. Шевцова) и новые институты неспособны прижиться в российской политической системе. Как правило, это объясняется своеобразием политической культуры, характерной для русского народа (М. Ильин, И. Глебова)<sup>ii</sup> или уже упомянутой «институциональной матрицей».

Существует и другая позиция, согласно которой «никакой фатальной предопределённости авторитаризма и консерватизма в России нет. Есть только миф об этом, порождающий пассивность и пессимизм у значительной части интеллигенции...»<sup>iii</sup>. Вторая позиция ближе автору, но здесь мы не станем останавливаться на рассмотрении всех многочисленных мнений по данной проблеме. Для нас принципиальным является следующий момент: сегодня Президент России провозглашает главной целью создание в стране современного демократического государства, конкурентоспособной экономики и гражданского общества: «Только свободные люди в свободной стране могут быть по-настоящему успешными. Это основа и экономического роста России, и её политической стабильности»<sup>iv</sup>; одновременно многие особенности не *системы*, но *режима* ставят под вопрос возможность достижения в близком будущем этих целей.

При этом мы никак не можем согласиться с пессимистическими оценками перспектив демократического развития российского государства и общества. Так, даже И. Глебова, весьма скептически воспринимающая демократизацию и модернизацию России, анализируя произошедшие за последние 15 лет перемены, отмечает: «Подчинение материи губит особую природу русской власти. На наших глазах совершается её превращение из Моносубъекта в один из субъектов политического процесса»<sup>v</sup>. Но ведь именно это является ключевым моментом в переходе от авторитарно-феодального к современному пониманию власти, от религиозной или харизматической легитимации к рациональной! Конечно, это сопровождается ослаблением электоральных механизмов, явными «перекосами» в распределении властных ресурсов в пользу исполнительной власти и т.п. Но при всём этом ключевой поворот уже произошёл – мы можем видеть, что, несмотря на многочисленные трудности и колебания, российское общество постепенно трансформируется. Меняются ценностные установки, сложившиеся веками политические институты, многие граждане получили возможность самостоятельно действовать в экономической сфере. Так, Ю. Пивоваров, ссылаясь на целую серию социологических исследований, указывал, что «страна, безусловно, трансформируется... Никогда в истории нашей страны не было такой высокой доли сторонников свободы...»<sup>vi</sup>. По этой причине кажется гораздо более продуктивным не критиковать политическую реальность современной России с позиций неких абстрактных, искусственно сконструированных схем, а пытаться выявить возможности трансформации

традиционных политических институтов, повышения их прозрачности и «подконтрольности», что сделало бы их более приспособленными к реалиям современного мира.

Одним из таких институтов является институт обращений граждан, существовавший со времён первых государств. Обращение здесь мы рассматриваем как форму артикуляции интересов, выраженную в виде юридически оформленного требования гражданина или группы граждан, направленного структурам публичной власти. То есть мы не затрагиваем послания в СМИ, в общественные организации, а также судебные иски. Обращения – это строго те послания, которые подпадают под действие закона «О порядке рассмотрения обращений граждан», рассматриваются в соответствии с регламентированной процедурой и имеют определённые юридические последствия. Институт обращений может быть важным коммуникационным каналом, проводником интересов гражданского общества в закрытой, бюрократизированной системе государственного аппарата. Одновременно этот институт принадлежит и самой бюрократической системе, он интегрирован в неё и не может быть отсюда изъят, поскольку факт поступления обращения всегда есть событие, порождающее определенную реакцию бюрократического аппарата; реакция эта автоматическая, её не может не быть, что обусловлено самой природой бюрократии, связанной формальными рамками инструкций. Таким образом, обращения обладают «тройственной природой», т.е. являются одновременно политическим («гражданским»), правовым и бюрократическим феноменом. Они подчиняются и логике власти, и логике гражданского общества.

Далее постараемся познакомить вас с выводами и рекомендациями, полученными в результате исследований организации работы с обращениями граждан в ряде федеральных и региональных органах власти, проводившихся автором этих строк в 2002 – 2006 гг.<sup>vii</sup>

В результате этих исследований мы обнаружили, что возможности воздействия граждан на решения, принимаемые в органах государственной власти пока невелики. Прямое воздействие посредством индивидуальных обращений находится слишком в большой зависимости от усмотрения чиновника. Хотя рассмотрение подавляющего большинства индивидуальных обращений и разрешение поднятых в них вопросов находится в компетенции региональной и местной властей, направление их в федеральные органы государственной власти остаётся пока единственным хоть как-то работающим механизмом воздействия. Обращения, пересланные из федеральных органов государственной власти (особенно исполнительной), рассматриваются на местах более или менее удовлетворительно, особенно, если они поставлены на контроль. Однако даже и в этом случае доля рассмотренных обращений остаётся *чрезвычайно низкой*. Даже среди обращений, рассмотрение которых *контролируется* федеральными органами исполнительной власти, доля рассмотренных положительно колеблется от 11% до 26%<sup>viii</sup>, доля отказов 4% - 10%<sup>8!</sup> То есть даже среди них более 70% обращений не были рассмотрены в срок или вовсе были «положены под сукно»<sup>8!</sup> Что же говорить о тех обращениях, рассмотрение которых не контролируют вышестоящие органы или какие-либо надзорные инстанции?

Действующее законодательство, регулирующее работу с обращениями граждан, к сожалению, крайне эклектично и противоречиво, а новый федеральный закон, хотя и является шагом вперёд в деле модернизации института, не вышел за рамки прежнего подхода к обращениям лишь как к «челобитным», а не форме коммуникации власти и граждан, и защищает интересы бюрократии в большей степени, чем граждан. Это заметил отнюдь не только автор этих строк. Так, специалист по административному праву А. Новиков также обращает внимание на то, что данный закон «носит преимущественно декларативный характер» и «...практически не содержит действенных правовых механизмов, являющихся юридическими гарантиями института обращений граждан, обеспечивающих его правовое качество»<sup>ix</sup>. Это вполне укладывается в рамки того, что отечественные политологи А. Галкин и Ю. Красин назвали «авторитарной ситуацией»<sup>x</sup>. Однако, и в этих условиях институт обращений граждан сохраняет упоминавшуюся выше «тройственную природу» и может служить механизмом воздействия. Вопрос состоит в том, каковы пути использования этого института и какие шаги по его модернизации можно предложить. А необходимость модернизации, надо полагать, не нуждается в особенно пространственных доказательствах.

Логическая цепочка здесь довольно проста, попробуем вкратце обрисовать её. Базовой ценностью современной российской политики является идея о необходимости сохранения России как геополитической и этнокультурной реальности. Как отмечал Б. Фирсов, все бытующие в

современной российской политике идеологические программы «имеют своим стержнем идею "великой России"»<sup>xi</sup>. Но сохранение России в существующих ныне границах, развитие конкурентоспособной экономики и повышение благосостояния граждан (в противном случае страна и впрямь может оказаться перед угрозой распада) требует модернизации. Ни для кого не секрет, что даже чисто военное превосходство невозможно при отсталой экономике и массовой нищете населения; максимум, на что может рассчитывать такое государство – это на положение Северной Кореи. Этого же хотят немногие. Как справедливо отмечает В. Пантин, сегодня «подавляющее большинство россиян не готово жертвовать нормальной стабильной жизнью, невозможной без улучшения условий существования, даже ради такой популярной цели, как возрождение великой державы»<sup>xii</sup>, в чём состоит радикальное отличие современности от времён Дмитрия Донского (и даже Сталина). И находящиеся сегодня у власти силы, надо полагать, вполне это осознают.

Экономическая и социальная модернизация объявляются ключевой стратегией государства; различие между властью и оппозицией состоит только в том, что они по-разному видят пути этой модернизации. Никто, кроме маргинальных ультраконсервативных сил, не призывает сегодня жить, опираясь на ценности XVI<sup>го</sup> столетия!

А модернизация экономики предполагает и модернизацию политики, государственного управления, в конечном счёте, *трансформацию политической культуры*. Конкурентоспособным может стать лишь то государство, которое способно чутко и оперативно реагировать на изменения современной, необычайно динамичной социальной системы. А для этого надлежит *формировать механизмы противодействия коррупции, повышать эффективность «обратной связи», подключать граждан к процессу принятия решений и саму систему государственного управления делать более прозрачной*.

И это вполне осознаётся сегодня: «Другого наиболее эффективного способа борьбы с коррупцией, кроме развития гражданского общества и свободы средств массовой информации, – другого эффективного способа всё-таки нет»<sup>xiii</sup> – говорит Президент России. К этому можно добавить: «и совершенствования работы с обращениями граждан». Институт обращений граждан – важнейший элемент системы коммуникации «власть – общество», приобретающий особую важность в условиях уменьшения значения электоральных способов влияния. Даже О. Бессонова, считающая, что для России исторически предопределена «раздаточная экономика», в корне отличная от современной западной, в которой не работают либеральные экономические и политические модели, указывает на огромную важность института обращений граждан. По её мнению, роль его даже более значительна, чем в либеральной системе, поскольку «... в раздаточной системе именно жалобы играют роль обратной связи»<sup>xiv</sup>, и в «...раздаточной экономике обратная связь осуществляется через институт административных жалоб, в основе которого лежит право на жалобу всех граждан...»<sup>xv</sup>.

Модернизация института обращений граждан, по нашему мнению, состоит из двух ступеней. Первая ступень – совершенствование законодательной, технологической и материально-технической базы работы с обращениями в органах власти, что позволит более эффективно контролировать рассмотрение обращений и достигать больших успехов в реализации правозащитной и информационной функций. В технологической сфере необходимо создать единую, централизованную и унифицированную систему работы с обращениями, которая пронизывала бы все уровни государственной власти и переходила и на уровень местного самоуправления (технологически, но не административно). На практике это означает в первую очередь отказ от устаревших, архаичных правил делопроизводства (заметим, они неизменны с 1981 года!!!! А ведь тогда о персональных компьютерах не было и речи, не говоря уже об Интернете), и внедрение новых, созданных под логику современных компьютерных систем. Притом эти правила должны быть универсальны (т.е. одинаковы во всех ведомствах и структурах федерального, регионального, а в перспективе и местного уровня) и прозрачны (т.е. доступны для граждан). В дальнейшем же должна быть создана единая общероссийская база данных «Обращения граждан», наподобие системы «ГАС-Выборы», в которой регистрировались бы все обращения, поступающие в органы государственной власти РФ и субъектов РФ (а в перспективе – и местного самоуправления). Это автоматически сделает аналитику всеобъемлющей и единой (в отличие от нынешней, самостоятельной в каждом ведомстве) и позволит максимально эффективно

отслеживать все перемещения обращения от чиновника к чиновнику.

В области законодательного регулирования на первой ступени модернизации следует решить две наиболее значимые проблемы, которые в действующем Федеральном Законе остались обойдёнными.

Первой такой проблемой является закрепление обязательных признаков и реквизитов обращений. Это необходимо, во-первых, для того, чтобы раз и навсегда отграничить обращения от прочих видов посланий, а во-вторых, чтобы упростить процедуру рассмотрения обращений. Что собственно считать обращением? Ни один из изученных нами нормативных актов на этот вопрос ответа не даёт. И действующий Федеральный закон, и многочисленные ведомственные акты<sup>xvi</sup> определяют обращение лишь через его виды (предложения, заявления, жалобы). Между тем очевидно, что обращением нельзя считать любое послание, пришедшее в адрес какого-либо органа или должностного лица. Обращение - это юридический акт, т.е. действие, сознательно направленное на создание юридических последствий<sup>xvii</sup>, и, следовательно, имеющее силу. Направляя обращение в какой-либо государственный орган, гражданин вступает с ним в определённые правоотношения. Таким образом, обращением можно считать только такое послание, из смысла которого явно следует желание автора побудить адресата (орган или должностное лицо) к каким-либо юридически значимым действиям. Следовательно, со всей очевидностью можно утверждать, что не являются обращениями поздравления, благодарности, рассказы о своей нелёгкой судьбе без каких-либо требований и прочие подобные послания. И, хотя это вроде бы очевидно, представляется необходимым закрепить этот подход законодательно, дабы устранить все сомнения и двусмысленности в будущем.

Вторая проблема - проблема гарантий своевременного и качественного рассмотрения обращений. Существуют две основные формы таких гарантий: ответственность за рассмотрение обращений с нарушением процедуры и сроков, и контроль за рассмотрением обращений. Несвоевременное рассмотрение обращений или их игнорирование должно быть основанием для привлечения соответствующего должностного лица к ответственности. Указ Президиума ВС СССР от 12 апреля 1968 г. устанавливал, что «нарушение установленного порядка рассмотрения предложений, заявлений и жалоб, бюрократическое отношение к ним, волокита, а также преследование граждан в связи с подачей предложений, заявлений, жалоб либо за содержащуюся в них критику влекут в отношении виновных должностных лиц ответственность в соответствии с законодательством». Примерно то же правило содержится и в действующем ныне Законе.

Таким образом, мы сталкиваемся с типичной *бланкетной нормой*, отсылающей к другим нормативно-правовым актам. Поэтому, говоря об ответственности за нарушения в рассмотрении обращений граждан, следует обратить внимание на другие нормативные акты, на разные виды и формы ответственности. Кроме установленной законом гражданско-правовой, следует ввести и закрепить дисциплинарную, административную, а, возможно, и уголовную ответственность. Да и гражданско-правовая ответственность должна быть не просто в общей форме зафиксирована в ФЗ «О порядке рассмотрения обращений граждан», но конкретизирована в других нормативно-правовых актах (Гражданский и Гражданско-процессуальный кодексы).

Другое средство обеспечения эффективного рассмотрения обращений - контроль за рассмотрением, осуществляемый вышестоящим органом. Здесь существует два препятствия. Первое - чрезвычайная неопределённость и туманность критериев «значимости» обращений, по которым принимается решение о постановке обращения на контроль. Технически невозможно, чтобы на контроль ставились все или большая часть обращений. Доля «контролируемых обращений» всегда ничтожна (3-6%), важно сделать так, чтобы в их число попадали действительно важные, значимые обращения. Для этого необходимо выработать чёткие критерии «контрольности», единые для всех федеральных органов исполнительной власти (отдельно для законодательных, отдельно для органов государственной власти субъектов РФ, т.к. у них иные возможности контроля, и тематика обращений несколько иная) и закрепить их единым нормативным актом. Кроме того, следует покончить с практикой постановки на контроль обращений, пришедших «сверху» вне зависимости от их содержания.

Второе - невозможность воздействия федеральных органов исполнительной власти на региональные органы власти и особенно органы местного самоуправления. Практика показывает, что разрешение значительной части обращений, поступающих в федеральные органы



исполнительной власти, находится в компетенции региональных и местных органов власти. Естественно, их пересылают туда, и там они пропадают, т.е. их просто не рассматривают или возвращают заявителю с бессодержательной отпиской, и никаких мер не принимают. Постановка такого обращения на контроль (а повторные обращения с жалобой на местные органы, как правило, ставят на контроль) не решает проблемы, ибо вне сферы ведения Федерации органы госвласти субъектов РФ самостоятельны и не подчиняются федеральным, а органы местного самоуправления вовсе не входят в систему органов государственной власти (ст.12 Конституции РФ). И факт построения «вертикали» в данном случае ничего не даёт. Мы видим, что там, где «вертикаль» как раз может быть полезна для гражданского участия и защиты интересов граждан, она не действует. Решение этих проблем сможет сделать институт обращений гораздо более эффективным средством защиты прав и репрезентативным источником ценной информации о проблемах населения.

Вторая ступень модернизации института обращений граждан предполагает отказ не только от архаического делопроизводства, но и от «традиционного» подхода. Здесь на первый план должна выдвинуться коммуникационная («партиципаторная») функция, которая состоит прежде всего в том, что власть *получает* (и *непрерывно* получит!) ту информацию, которую граждане *хотят* до неё донести.

На практике это означает открытие всей системы регистрации, рассмотрения и анализа обращений, а также широкое внедрение таких видов обращений как петиции и гражданские наказания<sup>xviii</sup>. Петиция и гражданский наказ как формы реализации закреплённого Конституцией права граждан на участие в управлении государством, бесспорно, должны быть признаны и работа с ними должна быть регламентирована. Введение их в законодательство – важная цель, которой следовало бы добиваться всем силам, заинтересованным в расширении и институционализации гражданского участия в России.

Но каковы должны быть их обязательные признаки и реквизиты? Согласно международной практике, петицией признаётся обращение, направленное на изменение действующего или принятие нового закона (подзаконного акта) и подписанное количеством граждан не менее установленного законом минимума. Определение этого минимума не входит в задачи данного исследования, однако, представляется необходимым сделать это число «плавающим». То есть, следует установить различный минимум подписей для петиций разного содержания. Так, под петициями об изменении законов должно стоять больше подписей, чем под петициями об изменении подзаконных актов. Одним словом, чем выше юридическая сила документа, на принятие или изменение которого направлена петиция, тем больше под ней должно стоять подписей. И, конечно, на петиции и гражданские наказания должны быть распространены те же содержательные ограничения, что и на референдум. Те вопросы, которые в соответствии со ст. 3 ФКЗ «О референдуме Российской Федерации» запрещено выносить на референдум, не должны и подниматься в петициях и гражданских наказах.

Но если с петициями всё более-менее ясно, то, как быть с реквизитами гражданского наказа? Ведь под ним ставит подпись только лидер общественного объединения. А в России существуют десятки тысяч таких объединений - разве каждое из них наделить «петиционным правом»? Но и лишить такого права общественные объединения по признаку их численности тоже было бы не вполне справедливо. Так что проблема гражданских наказов стоит очень остро, и её необходимо решать. А предложения «обойти» её, просто не признавая гражданский наказ формой петиционного обращения, не могут быть, на наш взгляд, приняты. Нам представляется, что для гражданского наказа должны быть установлены чёткая структура и строгие реквизиты, при несоблюдении которых наказ не подлежит рассмотрению. Это не должно создать серьёзных препятствий, поскольку в серьёзных общественных объединениях всегда есть юридически грамотные люди, которые в состоянии отследить соответствие наказа этой структуре. То, что недопустимо для индивидуальных обращений, для гражданских наказов очень полезно, так как поможет «отсечь» малозначимые «псевдонаказы». Таким образом, к гражданскому наказу законом должны быть предъявлены очень жёсткие требования, несоблюдение которых автоматически влечёт его отклонение. Во-первых, гражданский наказ должен содержать все основные данные подавшего его объединения: дату образования (для юридического лица ещё дату регистрации, номер регистрационного свидетельства и т.п.), направления работы, уставные цели, описание

опыта работы. Во-вторых, он должен быть чётко структурирован и иметь определённые содержательные разделы<sup>xix</sup>: описание опыта общественного объединения в решении проблемы, поднятой в гражданском наказе; конкретные предложения по изменению нормативных актов и перечень действий, которые должен выполнить орган - адресат наказа; перечень действий, которое готово совершить само объединение для решения указанной проблемы. Подобная структура наказа позволит сразу выявить серьёзные и значимые предложения и отделить бессмысленные и поданные от имени организации существующей лишь на бумаге. Законодательное закрепление петиций и особенно гражданских наказов как особых форм обращения, установление для них особой процедуры рассмотрения с закреплением обязанности полномочного органа выносить по ним однозначное и мотивированное решение ново для России. В сущности, института петиций никогда не было в российском праве, поэтому внедрять его в российскую действительность следует очень осторожно, но, тем не менее, необходимо.

Что касается прозрачности системы, то здесь дело обстоит, конечно, очень и очень непросто. Открытость и прозрачность – это «nightmare» российской бюрократии и она будет сопротивляться им до последнего. Но современные информационные технологии дали такие возможности для прозрачности, что ссылки на «технические трудности» просто перестают работать. Как отмечают современные исследователи, развитие интернет-технологий приводит к тому, что «постепенно увеличивается группа людей, имеющих возможность принимать участие в выработке и принятии политически значимых решений»<sup>xx</sup>. Это объективный процесс, поэтому сегодня шансы на изменение управленческой системы в сторону большей прозрачности повышаются, несмотря на временные «откаты назад». Возвращаясь к модернизации работы с обращениями, заметим, что в идеале следовало бы ту единую общероссийскую базу данных по обращениям граждан, о которой говорилось выше, сделать доступной для всех. Чтобы каждый желающий мог сам создавать запросы и получать готовую аналитику по обращениям (наподобие того, как это можно делать в базах данных по СМИ, например, «Integrum»). А гражданин, направивший обращение, введя уникальный регистрационный номер, всегда мог бы отследить, где (в каком ведомстве, у какого чиновника) и на какой стадии рассмотрения находится его обращение. Таким образом, упомянутые выше современные интернет-технологии уже не на теоретическом, а на практическом уровне поспособствовали бы «постепенному уменьшению неравенства политических возможностей граждан»<sup>xxi</sup>, в рамках такого важного административного и политического института, как обращения. Однако пока даже создание такой базы представляет серьёзную трудность, а её прозрачность кажется и вовсе утопическим проектом. Но вместе с тем известно, что большие достижения начинаются с маленьких, робких шагов вперёд. Тем более изменение системных характеристик, обусловленных вековой политической культурой, должно начинаться с малого.

Если пока не представляется возможным сделать открытым контроль рассмотрения обращений, то следует добиваться хотя бы открытости аналитики. Сегодня аналитическая информация по обращениям граждан, особенно по итогам рассмотрения обращений остаётся закрытой и недоступной для широких кругов. В результате всего этого система «обратной связи» работает крайне неэффективно, и публичная функция обращений - не только защищать права конкретного гражданина, но и создавать основу для укрепления такой защиты и предупреждения нарушений в будущем, не реализуется. Выход из этой ситуации состоит, на наш взгляд, в следующем: необходимо законодательно закрепить обязанность всех органов, работающих с обращениями граждан, вести аналитическую работу по обращениям, составлять квартальные и годовые отчёты по единой, унифицированной форме и официально их публиковать. Притом такие отчёты должны содержать данные не только о тематике обращений, но также о количестве отдельных видов обращений (причём предложения должны учитываться отдельно, что, к счастью, уже содержится в действующем Федеральном Законе), об их распределении по компетенции и (особенно важно) о результатах рассмотрения (соотношение положительных и отрицательных решений, доля нерассмотренных). Здесь даже нет необходимости что-либо закреплять законодательно. Уже существуют ч. 4 ст. 29 Конституции РФ и Федеральный Закон от 25 января 1995 г. «Об информации, информатизации и защите информации», прямо устанавливающие право граждан на доступ к информации о работе органов государственной власти и местного самоуправления. П. 1 ст. 10 указанного Закона гласит: «Государственные информационные ресурсы Российской Федерации являются открытыми и общедоступными. Исключение составляет документированная

информация, отнесенная законом к категории ограниченного доступа»; однако аналитические сводки по обращениям граждан (за исключением содержащих персональные данные граждан) никаким законом к этой категории не отнесена. Этот же закон (п. 3 ст. 10) устанавливает запрет на ограничение доступа к документам, «содержащим информацию о деятельности органов государственной власти и органов местного самоуправления...» и «представляющим общественный интерес или необходимым для реализации прав, свобод и обязанностей граждан». Остаётся только заставить государственные органы открыть для широкого доступа аналитические обзоры, годовые и квартальные отчёты по работе с обращениями граждан.

А пока всем гражданам, желающим использовать институт обращений как средство продвижения своих интересов, можно порекомендовать уповать только на ведомственную аналитику и на то, что обращения граждан могут быть наиболее эффективны в сочетании с другими формами гражданского участия: массовыми акциями или гражданской экспертизой. Притом, законодательные акты ряда регионов закрепляют такую возможность официально: стало быть, в этих регионах действующие там объединения граждан должны стараться использовать её максимально, а в тех регионах, где этого нет – добиваться соответствующего изменения в нормативно-правовых актах.

Разумеется, в конечном счёте успех демократизации (включая и возможность подлинного влияния граждан на решения властных акторов) будет зависеть от того, удастся ли изменить сам способ функционирования системы государственного управления, от того, удастся ли не только юридически, но и практически «поместить права коммуникации (публичная сфера) и права интимной (или «частной») сферы в центр каталога конституционных свобод», что «и будет по существу означать, что начался процесс оформления институтов новой модели гражданского общества»<sup>xxii</sup>. Но пока мы находимся лишь на начальной стадии этого процесса, всем силам, заинтересованным в модернизации государственного управления и расширении гражданского участия, следует добиваться модернизации института обращений граждан, для начала «первой», затем и «второй ступени». Это будет, на наш взгляд, очень важный шаг по демократизации российского государства вообще, тем более, он представляется нам куда более осуществимым на нынешнем этапе развития, чем трансформация электоральных механизмов (включая формирование партийной системы западного типа) или создание подлинно «разделённой» власти.

Как указывал А. Галкин, «нормальное развитие общественного организма в условиях глобализации требует оптимального сочетания влияния политической власти и институтов гражданского общества. Реальная опасность для Российской Федерации состоит, в частности, в том, что пока такое сочетание не найдено...»<sup>xxiii</sup>. И можно со всей уверенностью утверждать, что без решения проблем модернизации института обращений граждан в органы власти найти это сочетание будет крайне трудно, если не невозможно.

---

**i** См. например: Кирдина С.Г. Институциональные матрицы и развитие России. Новосибирск, 2001; Соловьёв А.И. Коммуникация и культура: противоречия поля политики // Полис № 6 2002 г.; Бессонова О.Э. Раздаточная экономика России. М.: РОССПЭН, 2006.

**ii** Глебова И.И. Как Россия справилась с демократией: заметки о русской политической культуре, власти, обществе. М.: РОССПЭН, 2006.

**iii** Ясин Е.Г. Приживётся ли демократия в России? М.: Новое издательство, 2005. С. 233.

**iv** Путин В.В. Инаугурационная речь 7 мая 2004 года. Источник: <http://www.president.kremlin.ru/appears> .

**v** Глебова И.И. Указ. соч. С. 10.

**vi** Пивоваров Ю.С. Русская политика в её историческом и культурном отношении. М.: РОССПЭН, 2006. С. 166.

**vii** Более подробно эти результаты изложены в следующих работах автора: Подъячев К.В. Институт обращений граждан в органы власти: роль, значение, подходы к анализу // Аспирант и соискатель. 2006. №2 (33); Подъячев К.В. Обращения граждан и влияние на решения органов власти // Социологические

- исследования. 2007. №5 (278) Подъячев К.В. Институт обращений граждан в органы власти в России: возможности возникновения нового канала влияния // Политические исследования. 2007. № 5 (101).
- <sup>viii</sup> Приблизительные данные. Точные данные взяты из документов «ДСП» и не могут быть опубликованы.
- <sup>ix</sup> Новиков А.В. Обращения граждан: административно-процедурные правовые аспекты. Дисс. на соискание уч. степени кандидата юридических наук. Воронеж, 2006. С. 206.
- <sup>x</sup> Галкин А.А., Красин Ю.А. Авторитаризм для России: лекарство, которое опаснее болезни // Размышления о политике и политической науке. М.: ИСП РАН, 2004. С. 163 – 187.
- <sup>xi</sup> Фирсов Б.М. Ментальные миры современного российского населения // Российская идентичность в условиях трансформации: опыт социологического анализа. М.: Наука, 2005. С. 390.
- <sup>xii</sup> Пантин В.И. Глобализация и проблемы развития демократических институтов в России // Политические институты на рубеже тысячелетий. Отв. ред. К.Г. Холодковский. Дубна: Феникс+, 2001. С. 121.
- <sup>xiii</sup> Путин В.В. Ответ на вопрос М. Соловьевко // Пресс-конференция 1 февраля 2007 г.// [http://www.president.kremlin.ru/appears/2007/02/01/1219\\_type63380type63381type82634\\_117597.shtml](http://www.president.kremlin.ru/appears/2007/02/01/1219_type63380type63381type82634_117597.shtml)
- <sup>xiv</sup> Бессонова О.Э. Раздаточная экономика России. М.: РОССПЭН, 2006. С. 12.
- <sup>xv</sup> Там же. С. 41.
- <sup>xvi</sup> Например, Инструкция по делопроизводству в Министерстве юстиции РФ (утверждена Приказом Министра юстиции РФ от 28.06.2001 №191); Инструкция по делопроизводству в Аппарате Правительства РФ (утверждена Приказом Руководителя Аппарата Правительства РФ от 26.10.2004 №1233).
- <sup>xvii</sup> Хропанюк В.Н. Теория государства и права. М., 1997. С.318 – 319.
- <sup>xviii</sup> Об этих видах обращений подробнее см.: Подъячев К.В. К вопросу о классификации обращений граждан в органы государственной власти и местного самоуправления // Вопросы гуманитарных наук. 2006. № 3 (24). С. 506.
- <sup>xix</sup> Эта структура гражданского наказа предложена Н.Ю. Беляевой (см. материалы Всероссийского Гражданского Форума, т. 16).
- <sup>xx</sup> Гольчев А.А. Электронная демократия как фактор повышения политического участия граждан современной России. Дисс. на соискание уч. степени кандидата политических наук. М., 2006. С. 212.
- <sup>xxi</sup> Там же. С. 213
- <sup>xxii</sup> Коэн Д.Л., Арато Э. Гражданское общество и политическая теория. Пер. с англ. М.: Весь мир, 2003. С. 578.
- <sup>xxiii</sup> Галкин А.А. Государство и гражданское общество в вихре перемен// Размышления о политике и политической науке. М.: ИСП РАН, 2004, С. 259.