

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

*Факультет гидрометеорологического обеспечения
экономико-управленческой деятельности в отраслях и комплексах*

И.П. Фирова, Т.М. Редькина, В.Н. Соломонова

КОММУНИКАЦИИ В СФЕРЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО И МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Направление подготовки
38.03.04 – Государственное и муниципальное управление

Санкт-Петербург
РГГМУ
2021

УДК 316.776.3
ББК 60.84
Ф62

Ответственный редактор: Глазов М.М., д-р. экон. наук, профессор

Рецензенты: Палкин И.И., канд. воен. наук, доц., первый проректор РГГМУ; Карпова Г.А., д-р экон. наук, проф. СПбГЭУ

Фирова И.П., Редькина Т.М., Соломонова В.Н.
Ф62 Коммуникации в сфере государственного и муниципального управления : учебное пособие / И.П. Фирова, Т.М. Редькина, В.Н. Соломонова; отв. ред. М.М. Глазов. – Санкт-Петербург : РГГМУ, 2021. – 190 с.

Учебное пособие предназначено для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление».

Учебное пособие составлено в соответствии с требованиями федерального государственного образовательного стандарта высшего образования (ГОС ВО).

УДК 316.776.3
ББК 60.84

© Фирова И.П., Редькина Т.М., Соломонова В.Н., 2021
© Российский государственный гидрометеорологический университет (РГГМУ), 2021

Введение

В начале XXI в. была осознана необходимость повышения значимости коммуникаций в процессе управления. Такое положение привело к тому, что коммуникативные технологии стали обеспечивающей основой при формировании эффективных международных экономических и политических соглашений, реализации принципов социального партнерства между предпринимателями, профсоюзами и государством, проведении экспертиз инвестиционных проектов и программ социально-экономического развития, проведении переговоров между различными предприятиями и отдельными структурными подразделениями, установлении договорных отношений между представителями государственного и муниципального управления и населением.

Теоретические аспекты коммуникаций

Коммуникация представляют собой опосредованное и целенаправленное взаимодействие, возникающее между различного рода социальными субъектами посредством использования коммуникативных технологий. Это позволяет осуществлять коммуникации посредством передачи информации от источника к получателю. При этом стороны коммуникационной деятельности находятся в ролях субъекта и объекта коммуникационного воздействия.

Понятия «коммуникативные технологии» и «коммуникационные технологии» следует различать. Так, понятие «коммуникативные технологии» чаще упоминаются в таких науках, как социология и управление, термин «коммуникационные технологии» чаще используется при описании компьютерных систем, систем связи, телекоммуникациях, его синонимом рассматривается понятие «информационно-коммуникационные технологии (ИКТ)». Основные отличия представлены в табл. 1.

Табл. 1. Основные отличия терминов «коммуникативные технологии» и «коммуникационные технологии»

Характеристика	Коммуникативные технологии	Коммуникационные технологии
Цель	Обеспечение взаимосвязи, обмена информацией	Обеспечение высокого качества и безопасности передачи информации по различным каналам связи

Характеристика	Коммуникативные технологии	Коммуникационные технологии
Главные объекты	Люди, организации как объекты коммуникации	Материальные предметы, осуществляющие обработку, передачу информации
Главные действия	Обмен информацией, решение проблемы, улучшение взаимодействия	Формирование информационного канала связи, размещение информации в информационном канале, передача информации по информационному каналу
Канал реализации	Любой (личный контакт, публичные выступления, СМИ и т.д.)	Компьютерные сети, аппаратные каналы связи (телефон, факс), телекоммуникации и т.д.

В сфере государственного и муниципального управления под социально-коммуникативной технологией принято понимать опирающуюся на определенный план (программу действий) целенаправленную системно организованную деятельность по управлению коммуникацией социального субъекта, направленную на решение какой-либо социально-значимой задачи.

В зависимости от объекта коммуникативного воздействия все коммуникативные технологии органов государственной власти классифицируются на:

- внешние (направлены на общественность, СМИ);
- внутренние (направлены на собственный персонал).

Коммуникационные технологии органов государственной власти базируются на информационно-коммуникационном инструментарии, который включает в себя:

- технические средства,
- программное обеспечение,
- информационные ресурсы.

В технические средства входят компьютерные, коммуникационные средства и/или средства аудиовизуальной фиксации. В программное обеспечение входят не только программы функционирования компьютера, но и телекоммуникационных средств, а также прикладные программы.

В соответствии с назначением информационно-коммуникационных технологий органов государственной власти их подразделяют на:

- технологии поддержки принятия решений;
- выработку управленческих решений;

- автоматизированное принятие или отклонение выработанных управленческих решений;
- технологии автоматизации процесса выбора альтернатив;
- технологии обработки данных для задач или информации, которая постоянно повторяется;
- технологии управления;
- экспертные системы для решения проблем, которые возникают; во избежание конфликтных ситуаций;
- технологии автоматизированного офиса для связи работников органов государственной власти, передачи, обработки и хранения информации.

Передача информации происходит от источника к получателю (приемнику) информации. Источником информации может быть все, что угодно: любой объект или явление живой или неживой природы.

Процесс передачи информации протекает в некоторой материальной среде, разделяющей источника и получателя информации, которая называется *каналом передачи информации*. Информация передается через канал в форме некоторой последовательности сигналов, символов, знаков, которые называются сообщением.

Получатель информации – это объект, принимающий сообщение, в результате чего происходят определенные изменения его состояния (рис. 1).

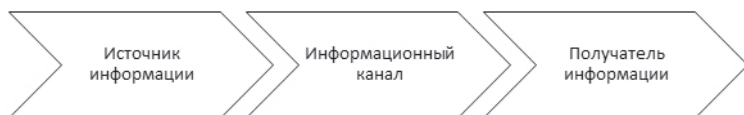


Рис. 1. Передача информации

Управленческая деятельность нацелена на развитие самой практической деятельности, в том числе и в социальной сфере. Социальная сущность управления проявляется в том, что общество, а также все его подсистемы (экономическая, социальная, политическая, духовная) являются самоуправляемыми социальными системами, т. е. они нуждаются в осуществлении управления изнутри.

Субъект управления – часть системы управления, являющаяся источником воздействия на объект управления. В качестве объектов управления выступают различные ресурсы:

- материальные,

- финансовые,
- человеческие,
- информационные,
- коммуникационные.

Субъект управления коммуникациями направляет объекту управления информацию (с целью воздействия), о том, как должен функционировать объект управления.

Объект управления получает данную информацию и действует в соответствии с ней и с учетом сложившейся ситуации (рис. 2).

В целом, необходимо учитывать, что понятие «коммуникация» имеет двойной смысл:

1) фиксирует статику взаимодействия (например, акт, письменный документ, которые несут информацию), а также выполняет такие функции, как: информативная, эмоциональная (побуждает эмоции, мотивацию взаимодействия), управленческая (побуждает правоотношения), и через это устанавливает и поддерживает фактические контакты;

2) фиксирует динамику, процесс взаимодействия, контакты, отношения.

Коммуникация является сложнейшим процессом, включающим в себя следующие компоненты:

- субъекты коммуникационного процесса – отправитель и получатель сообщения (коммуникатор и реципиент);
- средства коммуникации – код, используемый для передачи информации в знаковой форме (слова, картины, графики, ноты и т.п.), а также каналы, по которым передается сообщение от коммуникатора к реципиенту (письмо, телефон, радио, телеграф и т.п.);
- предмет коммуникации (какое-то явление, событие и т.п.) и отображающее его сообщение (статья, радиопередача, телевизионный сюжет и т.д.);
- эффекты коммуникации – выраженные в изменении внутреннего состояния субъектов коммуникационного процесса, в их взаимоотношениях или в их действиях последствия коммуникации.

Коммуникация в системе управления – это официально, юридически регламентируемое целенаправленное движение

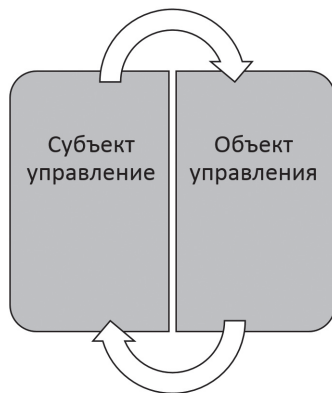


Рис. 2. Субъект и объект системы управления

индивидуальных субъектов управления к социальной общности при сохранении за ними определенной самостоятельности и индивидуальности.

Социальная роль – это модель поведения, направленная на выполнение прав и обязанностей, предписанных данному конкретному статусу. Статус дает статическую, а роль – динамическую картину социального взаимодействия.

С позиции теории социального взаимодействия орган государственного и муниципального управления можно определить, как:

- форму взаимодействия людей, направленную на выполнение определенной общественно значимой функции;

- социотехническую систему, где системообразующим компонентом выступает человек, совокупность взаимодействующих людей.

Коммуникационная система реализуется одновременно через содержание и отношения в процессе взаимодействия. Содержание обеспечивается информационными потоками, объективирует «коллективное единство» в организации. Отношения – представляют собой субъективную составляющую коммуникационного процесса.

Взаимодействие обеспечивается и выражается через:

- а) систему официальных отношений, регламентируемых юридическими предписаниями;

- б) распределение функций (горизонтальная специализация);

- в) субординацию должностей (вертикальная специализация, с объемом и мерой ответственности в принятии решений на разных уровнях);

- г) систему коммуникаций – средств и каналов передачи информации, которая движется сверху вниз (через передачу распоряжений, указаний, заданий), снизу вверх (в виде отчетов) и по горизонтали (в виде консультаций, обмена мнениями равных по уровню).

Управленческая деятельность имеет коммуникативный межличностный характер. Коммуникативное взаимодействие осуществляется через функциональные связи участников управления. В коммуникационных потоках важны:

- синхронность,
- достоверность,
- адекватность.

Всё это должно обеспечиваться на всех этапах коммуникативного процесса – при приеме, передаче и переработке информации, во всех элементах его структуры.

Структура коммуникативного процесса условно имеет 4 элемента:

- отправитель – лицо, генерирующее идею, или собирающее и передающее информацию;
- собственно информация (сообщение), закодированная с помощью символов;
- канал – средство передачи информации;
- получатель – лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует ее.

Управленческие коммуникации образуют следующие блоки.

А – коммуникации, обслуживающие органы управления. Это функциональное взаимодействие и служебная информация, циркулирующая в структурах всех ветвей государственной власти и местного самоуправления, обеспечивающих непосредственное социально-экономическое и политико-административное управление.

Б – коммуникации, существующие в сфере межличностных отношений госаппарата.

В – коммуникации, обращенные к обществу, часть коммуникационной деятельности в системе управления, которая делает ее открытой, способной к адаптации, совершенствованию.

На эффективность работы и сплоченность служащих влияет используемая в организации модель внутрикоммуникативных сетей.

Коммуникативные сети подразделяются на:

- централизованные (вся коммуникация замыкается на руководителе);
- децентрализованные (коммуникация относительно равномерно распределяется между всеми членами организации).

Централизованные сети способствуют решению относительно простых управленческих задач, но препятствуют эффективному решению сложных задач, снижают удовлетворение от работы у членов групп, а также уровень коллективного единства, хотя и способствуют развитию лидерства.

Для иерархической структуры характерны ярко выраженные административно-командные отношения. Промежуточные ступени одновременно являются и подчиненными, и командными.

На практике имеется ещё больше коммуникативных сетей и моделей.

Оптимизация коммуникативной структуры является важным элементом интенсификации контактов внутри коллектива и управления им.

Руководитель является основой коммуникативного взаимодействия и информационных потоков, и выполняет *следующие информационные роли*:

- пользователя информации – внешней и внутренней, поступающей в организацию;
- распространителя информации – не только через документооборот, но и через вербальные контакты (обзоры, беседы и т.д.);
- представителя информации внешним организациям, заинтересованным лицам (при реализации планов, стратегии, действий и достижении результатов работы организации);
- эксперта (по вопросам своей сферы деятельности).

Коммуникации могут быть неэффективными. Выделяют следующие *основные причины неэффективной коммуникации*:

- недостаточное понимание руководителями важности коммуникаций;
- отсутствие у организации обратных связей;
- неблагоприятный психологический климат в коллективе.

К неверному восприятию информации и ее умышленному искажению приводят:

- недоброжелательные отношения между сотрудниками;
- личностные моменты: предвзятость отдельных работников по отношению к мнению окружающих, всевозможные стереотипы в сознании и поведении, отсутствие интереса к информации, нарушенное эмоциональное состояние и др.;
- отсутствие единого понимания используемых понятий и терминов, символов, т. е. наличие семантических барьеров коммуникативного взаимопонимания и взаимодействия.

Термин «коммуникация» в смысловом аспекте социального взаимодействия – это обмен мыслями, сведениями, идеями, передача того или иного содержания от одного сознания (коллективного или индивидуального) к другому, что становится возможным посредством определенных знаков, зафиксированных на материальных носителях. Коммуникация представляет собой социальный процесс, отражающий общественную структуру и выполняющий в ней связующую функцию.

Массовая коммуникация – систематическое распространение сообщений (через печать, радио, телевидение, кино, звукозапись, видеозапись) среди больших, рассредоточенных аудиторий с целью утверждения духовных ценностей и оказания идеологического, политического, экономического или организационного воздействия на оценки, мнения и поведение людей.

Взаимодействие имеет объективную и субъективную стороны.

Объективная сторона – это связи, независимые от характеристики отдельных личностей, опосредующие и контролирующие содержание и характер взаимодействия; это система официальных, служебных отношений, определяемых статусом должностного лица, предписаниями, инструкциями, правилами, нормативными актами, картами функциональных обязанностей, штатным расписанием.

Субъективная сторона – это сознательное отношение людей друг к другу, основанное на индивидуальности.

Государственные органы и институты вступают в коммуникацию для того, чтобы информировать, воздействовать, убеждать субъект коммуникации либо с целью описать текущую обстановку.

Таким образом, коммуникация является важным объектом управления, являясь не только процессом обмена информацией, задачами, ценностями, но и своеобразным отражением происходящего в стране. Управляя коммуникацией, активно воздействуя на её компоненты, государство реализует свои сильные стороны и нейтрализует слабые. Только своевременно налаженная коммуникация позволяет ориентироваться в государственных процессах и воздействовать на них.

Сущность коммуникаций в сфере государственного и муниципального управления

Коммуникация в системе государственного управления – это обмен информацией посредством общей системы символов; социальное взаимодействие, обладающее рядом свойств и признаков и направленное на регулирование поведения людей, работы государственных институтов ради достижения общей цели.

В системе государственного управления коммуникации выполняют специфические функции. Наиболее часто *функции коммуникаций* в системе государственного управления подразделяются на:

- информационно-коммуникативные;
- регулятивно-управляющие.

Особенностью информационно-коммуникативной функции коммуникаций в системе государственного управления является то, что информация не просто передается и принимается, но и формируется, что является более важным моментом для творческого продуктивного общения. Благодаря информационно-коммуникативной

функции происходит выравнивание различий в исходной информированности партнеров.

Регулятивно-управляющая функция выражается в том, что благодаря данной функции становится возможной регулировка не только собственного поведения, но и поведения других людей. Кроме того, с помощью данной функции возможна координация действий всей команды.

Виды коммуникаций как социальной (гуманитарной) технологии в управлении представлены на рис. 3.

На эффективность работы и сплоченность служащих влияет используемая в организации модель внутрикоммуникативных сетей (рис. 4).

При цепочной структуре коммуникаций решение, передаваемое с одного конца на другой, становится известно всем исполнителям и всеми обсуждается. Все связи в такой структуре одинаковы,

Коммуникации		
По месту возникновения внешние внутренние	По направленности горизонтальные: - по месту (внутри подразделения; между подразделениями) - по составу участников (между руководителями; между сотрудниками) вертикальные: - по направленности (восходящие; нисходящие) - по составу (руководитель-подчиненный; руководитель-коллектив; руководители различного уровня)	По способу возникновения формальные внеформальные неформальные

Рис. 3. Виды коммуникаций

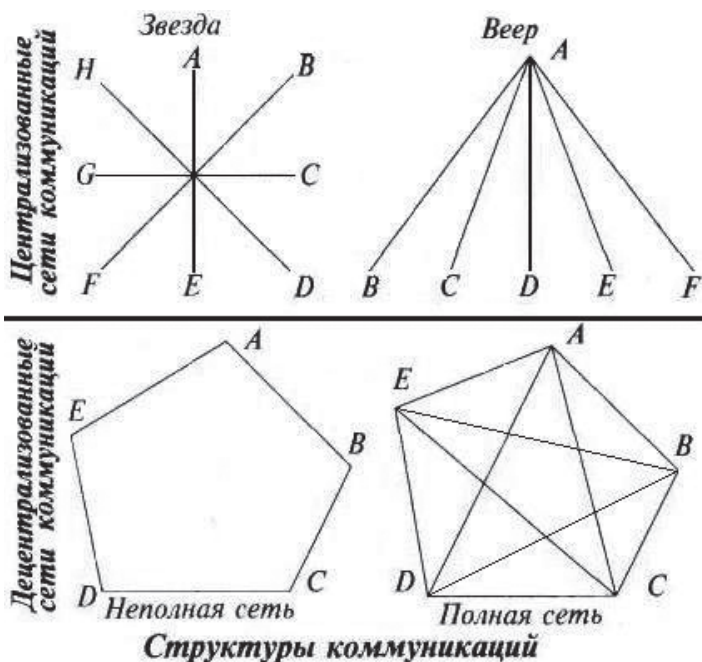


Рис. 4. Структура коммуникаций

а командный стиль руководства не проявляется. Такая структура взаимоотношений распадается, если нарушается связь между двумя участниками коммуникации.

Многозвенная структура коммуникации – наиболее часто встречаемая на уровне первичного коллектива. В этом случае все участники коммуникации связаны между собой. Эту модель отличает достаточная устойчивость и скорость передачи информации. Ярко выражены отношения субординации и командования.

В звездной структуре ярко выражен руководитель, через которого передается вся информация, все связи замыкаются на нем.

Для иерархической структуры характерными являются ярко выраженные административно-командные отношения.

Выделяют 6 областей коммуникативного взаимодействия руководителя с сотрудниками.

1. Прием на работу. Задача – убедить потенциального сотрудника в достоинствах работы в данной организации, получить определенное представление о новом сотруднике.

2. Ориентация. Задача – ознакомить с базовыми целями организации, конкретными программами, условиями их выполнения, формировать у сотрудников уверенность в общественной необходимости успешного решения поставленных перед коллективом задач.

3. Индивидуальная оценка сотрудников. Задача – сообщить подчиненному свое отношение к его работе, оценить вклад в деятельность организации.

4. Обеспечение безопасности (физической, экологической, психологической). Задача – представить сотрудникам информацию об условиях работы, степени их безопасности и мерах, принимаемых для ее обеспечения, создания творческого морально-психологического климата в коллективе.

5. Обеспечение дисциплины. Задача – ознакомить сотрудников с действующими в организации правилами, инструкциями, традициями, контролировать их выполнение.

6. Функционирование. Задача – обеспечить сотрудников необходимой служебной информацией, оказывать необходимую организационно-методическую поддержку.

Регулирование и координация индивидуальных усилий с последующим созданием единого упорядоченного организационного процесса с помощью коммуникативного взаимодействия являются центральной функцией руководителя.

Коммуникация, сформировавшаяся между руководителями, не является характеристикой вовлеченности этих руководителей государственных и муниципальных организаций и их структурных подразделений в осуществлении совместной административной деятельности. Руководители играют особую роль в системе коммуникаций государственных и муниципальных организаций, поскольку несут ответственность не только за себя, но из-за действия своих подчиненных. Порядок взаимодействия руководителей различных структурных подразделений имеет частичную формальную регламентацию, а также регламентацию неформальную.

Система коммуникаций руководителей государственных и муниципальных организаций и их подчиненных строится на регламентации разнообразных нормативных документов.

Формами внутренних коммуникаций являются:

совещания;

– телефонные переговоры;

– факсы;

– электронные письма;

- документооборот;
- личные встречи.

Внешние коммуникации государственных и муниципальных организаций представляет собой взаимодействие с:

- органами государственного и муниципального управления;
- иными хозяйствующими субъектами;
- населением;
- средствами массовой информации.

Коммуникации в государственных и муниципальных организациях следует организовывать в соответствии с *основными правилами*, к числу которых относятся следующие:

- запрет на требование от коллег особого отношения или привилегий по отношению к конкретному работнику;
- отказ от стремления к четкому разделению прав и ответственности при выполнении общей работы;
- самостоятельное отграничение своих ответственности и обязанностей от остального персонала даже при условии, если этого не делает руководитель государственной или муниципальной организации;
- выступление от имени всего отдела при организации взаимодействия с другими отделами;
- избавление от предвзятости по отношению к коллегам;
- дружелюбие и демонстрация доброго отношения с помощью различных приемов и средств;
- отказ от дачи невыполнимых обещаний;
- стремление слышать не только себя, но и других сотрудников;
- выражение симпатии к другим субъектам коммуникации;
- уважение личности в сотрудниках.

Соблюдение указанных правил при взаимодействии сотрудников друг с другом обеспечивает достижение поставленных целей и повышение результативности функционирования организации.

Тем самым, коммуникации в системе государственной гражданской службы или муниципальной службы представлены как социальные процессы, протекающие в трех плоскостях:

- иерархия – вертикальная коммуникация между государственными или муниципальными служащими и руководителями;
- координация – горизонтальная коммуникация между служащими;
- «связь с общественностью» – внешняя, или «г-коммуникация» между государственными служащими и населением.

Эффективность иерархической коммуникации зависит от открытости информационных потоков, согласованности при взаимодействии между руководителями структурных подразделений и персоналом, а также от наличия у руководителей коммуникативных навыков и умений.

Эффективность коммуникаций такого типа и связанных с ними управленческих решений в значительной степени определяются тем, насколько руководитель сумеет грамотно и конструктивно наладить коммуникационное взаимодействие.

Руководитель, чтобы наладить эффективный коммуникационный процесс, должен обладать следующими *существенными навыками*:

- необходимо четко уяснить идею, смысл, содержание сообщения или поручения, которое надлежит передать сослуживцам, а затем информировать их об этом сообщении или поручении;

- необходимо предусмотреть потенциально возможные вербальные и невербальные помехи, препятствия, которые могут встретиться в процессе организации коммуникационного взаимодействия, чтобы с успехом их избежать или преодолеть;

- руководитель в коммуникационном взаимодействии с сотрудниками обязан излучать эмпатию (внимание к чувствам и настроениям других людей) и открытость; обладать способностью «поставить себя на место собеседника», т. к. только так можно соответствующим образом настроить принимающих сообщение людей и приспособить содержание сообщения и форму передачи к индивиду, группе и к существующей в данное время конкретной ситуации;

- для эффективного осуществления коммуникационного взаимодействия руководитель должен суметь добиться установления обратной связи со своими сотрудниками, т. е. добиться такой реакции государственного служащего как получателя сообщения, которая покажет, понята ли переданная информация, что будет видно через активизацию участия работников в коммуникационном процессе и позволит содействовать успеху в управленческой деятельности;

- руководители в системе государственной / муниципальной службы обязаны овладевать умениями и навыками регулирования коммуникационных взаимодействий, в первую очередь, умением выявлять потребности в информации как свои собственные, так и своих коллег и подчиненных. Они должны научиться оценивать качественную и количественную сторону своих (и своих подчиненных) информационных потребностей; стремиться определить, что

такое дефицит в информационном обмене, каков оптимальный для его управленческой деятельности объем необходимой информации, каковы ее количественные и качественные параметры.

Чтобы *установить коммуникацию с работниками*, руководство использует следующие подходы.

Нацеленный подход – коммуникация устанавливается с четко определенной целевой аудиторией. Чем более точно составлено сообщение, тем больше вероятность его верного восприятия. Главная ошибка – это считать, что информация передается только с помощью слов и что получатель просто пассивно принимает сообщение.

Круговой подход – коммуникация устанавливается с помощью хороших человеческих отношений, а также работы над тем, чтобы каждый сотрудник получал удовольствие от работы. Такую систему можно установить только через длительные и открытые дискуссии. Предполагается, что сущность коммуникации – в достижении взаимопонимания. Проблемы возникают из-за неправильного представления о том, что понимание приводит к соглашению, и в этом единственная цель общения. Необязательно разделять точку зрения человека, чтобы уважать ее и учитывать в работе.

Подход активного действия – коммуникация устанавливается посредством практических действий, в которых необходимо понимание и интуиция. Подход основывается на том принципе, что коммуникация – это координация значений, понимание общих правил и распознавание образов.

Особенность горизонтальной коммуникации между служащими носит конкурентный характер. Это обуславливает низкую эффективность коммуникационного взаимодействия между отдельными служащими и структурными подразделениями и, как следствие, снижение результативности работы организации в целом.

Эффективная коммуникация особенно важна для деятельности органов государственного управления. Основным при этом является то, каким образом можно преодолеть коммуникационные барьеры различного рода. Способы преодоления таких барьеров рассматриваются на разных уровнях управления (федеральном, региональном и муниципальном) как способ повышения качества и доступности государственных услуг. При этом важна не только комплексная оптимизация государственных и муниципальных услуг, но и развитие системы электронной коммуникации граждан и юридических лиц с государством на всех стадиях предоставления услуг.

Классифицировать методы, формы и каналы государственной коммуникации можно по разным основаниям, например, выделяя *следующие каналы*:

- неформальные каналы;
- организации;
- средства массовой информации.

Информация в государственном управлении выступает в нескольких формах:

- источник власти;
- фактор регулирования политических систем и процессов;
- момент политического управления;
- продукт управляемого процесса.

Государственная информация:

- имеет самостоятельную ценность;
- служит в качестве основы для нормативных документов, управленческих решений и действий;
- имеет свои уровни развития;
- способна к опережающему действию;
- выступает причиной, определяющей выбор того или иного варианта административно-политического решения, поведения различных социальных групп и отдельных граждан, перевода системы государственного управления в новое состояние.

Информационное обеспечение – это важнейший элемент информационной системы, который сочетает в себе единую систему классификации и кодирования информации, унифицированные системы документации, схемы информационных потоков в организации.

Цель информационного обеспечения органов государственной власти состоит в том, чтобы на базе собранных исходных данных получить обработанную информацию, которая должна служить основой для принятия управленческих решений. Достижение этой цели складывается из решений ряда частных задач, таких как сбор первичной информации, ее хранение, распределение между структурными подразделениями государственного органа и их работниками, подготовка и переработка, анализ, обеспечение прямых и обратных связей в ее циркуляции и т.д.

Информационное обеспечение основывается на *следующих принципах*:

- объемы и каналы информации, поступление информации к органу государственной власти должны определяться функциями, возложенными на этот орган;

– разграничение компетенции между различными структурами государственной власти и организация из взаимодействия.

Информационное обеспечение становится насущным условием функционирования любых субъектов государственной власти. Это позволяет говорить об их информационном статусе.

Информационные технологии представляют собой системы научных знаний, методов и средств, которые используются для создания, сбора, ее передачи, хранения и обработки информации.

Основные функции информационных технологий управления проявляются в следующем:

- обеспечение лица, принимающего решения, достоверной информацией;
- осуществление качественного преобразования информации;
- создание условий, при которых руководитель может реализовать решения, основываясь на объективной информации и на факторах субъективного характера.

Информационные барьеры – препятствия, мешающие оптимальному протеканию информационных процессов. Различают:

- объективные – возникают и существуют независимо от человека;
- субъективные – создаются источником информации;
- субъективные, которые возникают за счет приемника информации.

Наибольший интерес представляют субъективные информационные барьеры. Они делятся на 3 основных вида:

- социально-культурные;
- психологические;
- барьеры понимания.

Все типы барьеров имеют взаимосвязь друг с другом, граница между ними в любой классификации весьма условна, и все они взаимосвязаны. В качестве причин возникновения субъективных барьеров общения могут рассматриваться непонимание, неприязнь, агрессия, неуверенность, некомпетентность, незаинтересованность, несовпадение уровней и способов восприятия участников коммуникации.

Коммуникация в системе государственного управления может и должна развиваться, постоянно совершенствоваться. Помочь в развитии коммуникации могут *следующие принципы*:

- принцип ясности;
- принцип цельности;

– принцип стратегического использования информационной организации;

- регулирование информационных потоков;
- управленческие действия;
- системы обратной связи;
- системы сбора предложений.

В соответствии с *принципом ясности* коммуникация должна происходить на одном языке общения, и передаваться таким образом, чтобы быть ясно воспринятым получателем. Этот принцип предполагает не просто одну и ту же систему символов общения, но и определённое доверие сторон друг к другу.

Принцип целостности имеет задачу сплочения всех участников коммуникации ради достижения общей цели.

Кроме того, одним из принципов совершенствования коммуникации в системе государственного управления может стать развитие неформальных групп внутри государственных институтов, по которым информация зачастую передается быстрее, чем по формальным источникам, а уровень сплоченности команды очень высок.

Регулирование информационных потоков позволяет отсеять ненужную или даже вредную информацию и довести до общества, либо до государственных институтов те потоки, которые наиболее актуальны и необходимы на данный момент.

Принцип регулирования информационных потоков будет являться только одним из примеров управленческих действий по совершенствованию коммуникации в системе государственного управления.

Для развития коммуникации государственные служащие разных уровней могут практиковать различные тактики по совершенствованию обмена информацией. Одним из способов является обратная связь. Обратная связь свидетельствует о налаженном процессе обмена информацией – это могут быть, к примеру, социологические опросы, круглые столы, мероприятия, форумы на Интернет-порталах, прямые линии по телефону и многое другое.

Социолог П. Геддс, который в 1915 г. в работе «Города в процессе эволюции» сформулировал *2 существенных принципа обратной связи* в ходе выработки решений, касающихся городского развития:

– двойное информирование (специалисты информируют граждан о целях разрабатываемых планов городского развития – жители городов информируют специалистов об условиях жизни в городах и о своих запросах);

– взаимодействие в проектировании (специалисты разрабатывают базовые варианты проекта – жители оценивают эти варианты и выдвигают альтернативные предложения).

Обратная связь помогает также наладить системы сбора предложений, когда, благодаря коммуникации, совершенствуется работа государственных органов.

Совершенствование коммуникации в системе государственного управления ведет к удалению ненужных звеньев и систем. Совершенствуясь, коммуникация в системе государственного управления приобретает всё более сложные и многогранные черты.

Существует мнение, что государством в целом можно управлять только через грамотно построенную коммуникацию и информацию.

Каналы коммуникаций важны так же, как и сами информационные взаимодействия. В области государственных коммуникаций можно придерживаться подхода А.И. Соловьева, который сформулировал *2 типа информационного взаимодействия*:

- пропагандистский;
- маркетинговый.

Пропагандистский тип представляет собой жесткие способы информационного контроля за сознанием людей. Пропаганда пытается преодолеть основные сознательные ограничения объекта воздействия, тем самым превращаясь в манипулятивный процесс. В истории развития нашего государства есть примеры того, как государство использовало такие манипулятивными приемами, как:

- дезинформация (использование ложных сведений, замена истинных сведений ложными, использование вымышленной информации);
- диффамация, технология «белого шума» (перенасыщение информационного поля);
- технология спин-доктора (изменение смысловых акцентов информации) и др.

Централизованные информационно-коммуникационные технологии характеризуются тем, что обработка информации и решение задач зависит от центрального органа и контролируются им же.

Децентрализованные информационно-коммуникационные технологии используются на локальном, местном уровне.

Смешанные – сочетают в себе централизованные и децентрализованные.

Решение вопросов, проблем, обработка информации могут происходить на локальном уровне, но данные хранятся в центральном органе, базах данных центральных органов.

В соответствии с назначением информационно-коммуникационных технологий органов государственной власти их подразделяют на:

- технологии поддержки принятия решений;
- выработку управленческих решений, автоматизированное принятие или их отклонение;
- автоматизированный процесс выбора альтернатив;
- обработку данных – для задач или информации, которая постоянно повторяется;
- управления;
- экспертные системы – для решения проблем, которые возникают, во избежание конфликтных ситуаций, информация о возможных путях решения, получения определенных консультаций, советов;
- технологии автоматизированного офиса – для связи работников органов государственной власти, для передачи, обработки, хранения информации.

Применение информационно-коммуникационных технологий *способствует*:

- разработке материалов образовательного назначения и их распространению;
- обеспечивает возможность всем лицам играть более активную роль в жизни общества на национальном, региональном и местном уровнях путем использования новейших информационных технологий в целях: обеспечения беспрепятственного доступа к информации о местных, региональных административных служб; доступа к официальным текстам местных, региональных и национальных законов и нормативных актов, международных договоров и решений национальных и международных судебных органов; содействия максимально широкому доступу к новейшим информационным технологиям и коммуникационным услугам; содействию налаживания эффективного международного сотрудничества.

Использование информационно-коммуникационных технологий позволяет ускорить реализацию поставленных целей путем сокращения времени на передачу и получение информации, а также сокращения бумажного документооборота и замены его электронными носителями информации.

Наряду с преимуществами использования информационно-коммуникационных технологий, существуют и *недостатки*, основным из которых является несовершенство нормативно-правовых актов, регулирующих использование информационно-коммуникационных технологий в органах государственной власти и развитие этих технологий.

Информационная система государственного управления постоянно видоизменяется, совершенствуется, приобретает новое качество. Качественное обновление государства выдвигает на первый план решение глобальной социально-управленческой задачи – формирование единого информационно-правового пространства, обеспечивающего информированность всех структур общества и каждого гражданина, в частности. Современный этап информатизации государственного управления характеризуется резким возрастанием информационных потоков и созданием таких информационных средств и технологий, которые в принципе изменили все информационные процессы и интеллектуальное представление о них.

Современный этап информатизации государственного управления в России

Современный этап развития общества характеризуется интенсивной информатизацией всех сфер его жизнедеятельности. Развитие и широкое применение информационных технологий является глобальной тенденцией мирового развития и научно-технической революции последних десятилетий.

Использование информационных технологий имеет огромное значение для повышения конкурентоспособности экономики и роста эффективности деятельности органов государственного управления и местного самоуправления. Поэтому информатизация органов государственной и муниципальной власти в настоящее время становится одной из приоритетных задач, решаемых на уровне государства.

В целом, несмотря на сложившиеся темпы развития информационных технологий в последние десять лет в стране, Россия не смогла сократить отставание от промышленно развитых стран по уровню информатизации. Определенным образом это связано с общим экономическим отставанием от развитых стран. К тому же, недостаточное развитие информационных технологий в России усугубляется несовершенством нормативно-правовой базы в сфере

информатизации, низким уровнем подготовки кадров в области создания и использования информационных технологий и множеством других факторов.

Во всем мире государственные инициативы являются основным двигателем развития информатизации в стране. В России такой инициативой является госпрограмма «Информационное общество (2011–2020 годы)», а также ряд других региональных и ведомственных программ, которые оказали существенное влияние на уровень использования информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) в стране и привели к ощутимым результатам.

Главным российским ИТ-проектом последних лет стал переход к оказанию государственных услуг в электронном виде. С 1 июля 2012 г. все регионы и муниципалитеты начали осуществлять постепенный переход на электронное межведомственное взаимодействие. А к 2018 г. в соответствии с Указом Президента РФ № 601 от 7 мая 2012 г. 70% всех госуслуг должны были оказываться в электронном виде.

Министерство связи и массовых коммуникаций России ведет планомерную работу, направленную на повышение качества и уровня доступности государственных и муниципальных услуг в электронном виде, возможность их получения по принципу «одного окна», обеспечение межведомственного электронного взаимодействия, повышение открытости государственных органов и участия граждан в принятии государственных решений («Открытое правительство»), а также повышение эффективности расходования бюджетных средств на ИКТ в государственных органах.

Для решения этих задач Минкомсвязь России разработала новые подходы к координации мероприятий в области ИКТ. Были достигнуты *следующие результаты* в этом направлении:

- сформирована необходимая методологическая база для координации создания и использования ИКТ госорганами;
- создана система целевых показателей и индикаторов для планирования бюджетов мероприятий по информатизации, влияющих на качество предоставления государственных услуг;
- была организована техническая и организационная поддержка.

В рамках развития ИКТ в госорганах можно выделить *ряд ключевых направлений*:

- единый реестр населения;
- геокод зданий и домохозяйств;
- электронная подпись;

- единая сеть передачи данных для госорганов;
- облачные вычисления для госорганов;
- документооборот ФОИВ;
- федеральный портал управленческих кадров;
- независимый регистратор документов ФОИВ;
- независимый регистратор действий на электронных торгах;
- электронный реестр лицензий;
- единый реестр финансового обеспечения;
- единый реестр залогового имущества;
- единый архив оцифрованных и электронных документов;
- реестр всех объектов социальной инфраструктуры;
- управляемость Федеральных унитарных предприятий (ФГУ-Пов) и открытых акционерных обществ (ОАО);
- открытые данные;
- свободное программное обеспечение в госорганах;
- ИКТ-обучение для госслужащих;
- электронное здравоохранение;
- государственная автоматизированная система (ГАС) «Управление»;
- ГАС «Выборы»;
- государственная информационная система (ГИС) «ЖКХ»;
- ГИС «Территориальное планирование»;
- ГИС «Похоронно-погребальная деятельность»;
- автоматизированная информационная система (АИС) «Безопасность дорожного движения»;
- распределение номеров водительских удостоверений;
- электронные паспорта;
- защита персональных данных.

ГАС «Управление» – комплекс информационных систем и ресурсов, предназначенных для принятия управленческих решений в сфере государственного управления.

Назначение системы: информационно-аналитическое обеспечение деятельности органов государственной власти, включая высшие органы государственной власти, по важнейшим направлениям социально-экономического развития РФ, развития ключевых отраслей экономики, реализации приоритетных национальных проектов и программ.

Главная цель системы ГАС «Управление» – повышение качества и оперативности управленческих решений в сфере государственного управления.

Другая задача, стоящая перед ГАС «Управление», – мониторинг, анализ и контроль:

- исполнения принятых высшими органами государственной власти решений;
- реализации основных направлений деятельности Правительства Российской Федерации;
- выполнения приоритетных национальных проектов;
- реализации мероприятий по оздоровлению российской экономики;
- процессов, происходящих в реальном секторе экономики, финансово-банковской и социальной сферах;
- социально-экономического развития регионов;
- эффективности деятельности органов государственной власти субъектов Российской Федерации.

В центральную информационную систему (ЦИС) входят ЦИС ГАС «Управление», шифр «Контур» (ЦИС ГАСУ «Контур»); ЦИС ГАС «Управление», шифр «Федерация» (ЦИС ГАСУ «Федерация»); информационная система обеспечения деятельности (ИСОД) руководителей Правительства Российской Федерации.

На сегодняшний день созданы и функционируют 14 ведомственных информационных систем, разработанные для пяти ведомств (Минэкономразвития России, Минрегион России, Минкомсвязь России, Минздравсоцразвития России и ФСО).

ГАС «Выборы» – государственная информационная система, предназначенная для автоматизации избирательных действий.

Решение о создании ГАС «Выборы» было принято Указом Президента РФ в августе 1994 года. Генеральный заказчик системы – Центральная избирательная комиссия Российской Федерации (ЦИК). Представитель заказчика – Федеральный центр информатизации при ЦИК России. Система создана в Научно-исследовательском институте «Восход» (ФГУП НИИ «Восход»).

ГАС «Выборы» – территориально-распределенная, телекоммуникационная, автоматизированная система общегосударственного уровня для реализации информационных процессов в ходе подготовки и проведения выборов и референдумов, а также для решения в установленном порядке задач, не связанных с проведением выборов и референдумов. Система позволяет комплексно решать задачи организации избирательного процесса на всех этапах: планирование подготовки проведения выборов, учет избирателей, ввод сведений о кандидатах в депутаты, проведение голосования, подведение итогов и последующую статистическую обработку результатов.

Кроме того, в систему заложены функции согласования работы избирательных комиссий разных уровней, что практически в режиме реального времени позволяет подводить итоги голосования и с помощью средств отображения и интернета доводить их до каждого гражданина России.

Первое использование системы в масштабах страны было произведено в декабре 1995 г.

Вторая очередь ГАС «Выборы» была разработана ФГУП НИИ «Восход» по заказу ЦИК России и ФЦИ при ЦИК России в 2003 г. В 2004 г. ГАС «Выборы» повторно прошла Государственные приемочные испытания.

Согласно ст. 14 ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» от 27.07.2006 № 149-ФЗ (последняя редакция), *государственные информационные системы*:

- создаются в целях реализации полномочий государственных органов и обеспечения обмена информацией между этими органами, а также в иных установленных федеральными законами целях;
- создаются, модернизируются и эксплуатируются с учетом требований, предусмотренных законодательством РФ о контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд либо законодательством РФ о государственно-частном партнерстве, о муниципально-частном партнерстве, законодательством о концессионных соглашениях, а в случаях, если эксплуатация государственных информационных систем осуществляется без привлечения средств бюджетов бюджетной системы РФ, в соответствии с иными федеральными законами;
- создаются и эксплуатируются на основе статистической и иной документированной информации, предоставляемой гражданами (физическими лицами), организациями, государственными органами, органами местного самоуправления.

В соответствии с редакцией ФЗ от 13.07.2015 № 216-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд», контрактная система в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд (контрактная система в сфере закупок) – представляет собой совокупность участников контрактной системы в сфере закупок:

- федеральный орган исполнительной власти по регулированию контрактной системы в сфере закупок,
- органы исполнительной власти субъектов Российской Федерации по регулированию контрактной системы в сфере закупок,

– иные федеральные органы исполнительной власти, органы государственной власти субъектов Российской Федерации,

– органы местного самоуправления, уполномоченные на осуществление нормативно-правового регулирования и контроля в сфере закупок,

– государственная корпорация по атомной энергии «Росатом»,

– государственная корпорация по космической деятельности «Роскосмос»,

– заказчики, участники закупок, в т. ч. признанные поставщиками (подрядчиками, исполнителями),

– уполномоченные органы,

– уполномоченные учреждения,

– специализированные организации, операторы электронных площадок.

– и осуществляемых ими, в т. ч. с использованием единой информационной системы в сфере закупок, в соответствии с законодательством РФ и иными нормативными правовыми актами о контрактной системе в сфере закупок действий, направленных на обеспечение государственных и муниципальных нужд.

– Автоматизированная информационная система – представляет собой совокупность программно-аппаратных средств, предназначенных для автоматизации деятельности, связанной с хранением, передачей и обработкой информации.

АИС являются, с одной стороны, разновидностью информационных систем (ИС), с другой – автоматизированных систем (АС), вследствие чего их часто называют ИС или АС.

АИС может быть определена как комплекс автоматизированных информационных технологий, предназначенных для информационного обслуживания – организованного непрерывного технологического процесса подготовки и выдачи потребителям научной, управленческой и иной информации, используемой для принятия решений, в соответствии с нуждами для поддержания эффективной деятельности.

Классическими примерами автоматизированных информационных систем являются:

– банковские системы,

– автоматизированные системы управления предприятиями,

– системы резервирования авиационных или железнодорожных билетов и т.д.

Основной причиной создания и развития АИС является необходимость ведения учета информации о состоянии и динамике объекта,

которому посвящена система. На основании информационной картины, создаваемой системой, руководители различного звена могут принимать решения об управляющих воздействиях с целью решения текущих проблем.

Учетные данные системы могут быть подвергнуты автоматической обработке для последующего тактического и стратегического анализа с целью принятия управленческих решений большего горизонта действия.

Побочными, возможными, но не гарантированными эффектами от использования системы могут выступать:

- повышение производительности работы персонала;
- улучшение качества обслуживания потребителей;
- снижение трудоемкости и напряженности труда персонала;
- снижение количества ошибок в действиях персонала.

Какая-либо однозначная и общепринятая классификация АИС отсутствует, однако в науке и индустрии выделяют следующие *типы систем по назначению*:

- АСУ – автоматизированные системы управления;
- АСУП – автоматизированные системы управления предприятием;
- АСКУЭ – автоматизированная система контроля и учета энергоресурсов;
- АСУТП – автоматизированные системы управления технологическими процессами;
- ГИС – геоинформационные системы;
- ИУС – информационно-управляющие системы;
- ИИС – информационно-измерительные системы;
- ИИС – интеллектуальные информационные системы;
- ИПС – информационно-поисковые системы;
- ИАС – информационно-аналитические системы;
- ИСС – информационно-справочные системы;
- ЛИС – лабораторные информационные системы;
- СИИ – системы искусственного интеллекта;
- СКД, СКУД – системы контроля (и управления) доступом.

Так, например, Федеральный портал государственной службы и управленческих кадров – представляет собой информационный ресурс с базой вакансий и резюме на госслужбе. Сайт обладает широкими возможностями и позволяет гражданам найти все необходимые сведения для поступления на госслужбу, а федеральным органам исполнительной власти – перейти от кадрового

делопроизводства к современному управлению персоналом, проводить аттестацию госслужащих и конкурсы на замещение вакантных должностей.

Основной целью создания Портала было обеспечение эффективного функционирования системы привлечения, отбора, профессионального развития и продвижения кадров на государственной гражданской службе. Кроме того, целями Портала являются следующие:

- упрощение поиска информации о поступлении на госслужбу;
- повышение эффективности принятия кадровых решений и оптимизации кадровой работы.

В настоящее время результаты внедрения информационно-коммуникационных технологий в органах государственной власти носят преимущественно внутриведомственный характер, что не позволяет значительно улучшить межведомственное взаимодействие и повысить качество государственных услуг, предоставляемых гражданам.

Проблемы, препятствующие повышению эффективности использования информационно-коммуникационных технологий в деятельности органов государственной власти:

- носят комплексный межведомственный характер;
- не могут быть решены на уровне отдельных органов государственной власти.

Выявленные проблемы требуют:

- формирования единой архитектуры государственных данных;
- проведения скоординированных организационно-технологических мероприятий;
- проведения согласованных действий органов государственной власти в рамках единой государственной политики;
- совершенствования процесса реализации электронного правительства;
- разработки детально проработанных принципов работы с данными в модели Электронного правительства.

Системный и комплексный подход к решению указанных проблем должна обеспечить разработка Единой архитектуры государственных данных.

Указанные направления согласуются со следующими целями и задачами.

Цели:

- повышение эффективности управления государственной деятельностью за счет дополнительной систематизации информации об этой деятельности;

- повышение эффективности государственной деятельности за счет развития возможностей автоматизации межведомственного взаимодействия и повышения доступности государственных данных для анализа и принятия управленческих решений;

- сокращение затрат на поддержку и развитие существующих государственных информационных систем за счет унификации и стандартизации требований к информационным системам и их взаимодействию;

- повышение эффективности планирования и управления развитием государственной информационной среды за счет систематизации и унификации принципов развития отдельных элементов среды;

- повышение качества государственных услуг (G2C, G2B) и государственных функций (G2G) за счет повышения доступности и качества данных и новых возможностей межведомственного взаимодействия.

Задачи:

- разработка единой информационной модели государственных данных;

- разработка единой модели управления данными.

Также проблемы информационного развития государственных органов власти в Российской Федерации лежат в плоскости, связанной с неготовностью к инновационным методам работы части персонала государственной службы. Отсутствие жестких требований, предъявляемых к обязательному овладению в требуемой степени информационными технологиями порой искусственно сдерживает использование информационных технологий в своей профессиональной деятельности.

Значение информации для управляющих

Информацию, которая является значимой с точки зрения функционирования предприятия, принято называть управленческой.

Под *управленческой информацией* принято понимать определенные новые сведения, совокупность некоторых данных, знания о фактах, событиях или состоянии управляемого объекта, которые используются в процессе управления или побуждают к некоторым действиям.

Управленческая информация – это набор фактов, которые могут быть полезны при разработке и реализации управленческих решений.

Под управленческой информацией понимается совокупность сведений, о процессах, протекающих внутри организации и в ее окружении, уменьшающих неопределенность управления и принятия решений. Поэтому управленческая деятельность начинается со сбора, накопления и переработки информации, составляющей ее основу.

Если в роли источника информации выступает субъект управления, то это управленческая информация, которая является как предметом, так и продуктом его труда.

Информация как таковая не оказывает влияние на принимаемые решения, если она не используется во взаимоотношениях между людьми в процессе их работы, если не происходит обмена ею. Управление современным предприятием требует постоянного обмена информацией с внешней средой, с объектами управления внутри его.

В управленческой деятельности информация, как совокупность сведений, данных о процессах, протекающих внутри предприятия и в ее окружающей среде, нужна для снижения неопределенности в принятии управленческих решений.

Информация имеет количественные и качественные характеристики, которые определяются содержанием и повторяемостью решаемых задач и возникающих ситуаций, восприятием их людьми. Если сведения в информации будут недостаточны, то такую информацию называют познавательной, а если же поступающее сообщение не несет информации, то оно называется «шумом».

Информация не исчезает и может многократно быть использована, способна к накоплению, может быть куплена и продана.

На разных стадиях процесса управления роль информации неодинакова. Например, для определения целей и задач управления важную роль играют полнота и новизна информации, а при разработке управленческого решения важны своевременность, высокая степень обработки (анализа и синтеза) информации и т.д. В современных условиях наблюдается непрерывный рост объема информации, что с одной стороны, усложняет управление производством, с другой стороны – повышает требования к нему. Поэтому руководители и специалисты обязаны в совершенстве владеть научными основами работы с информацией, которая является главным предметом их труда.

Значение информации для управления предприятием:

– Она является важнейшим, особого рода ресурсом руководителя.

– Выступает как основа процесса управления. Посредством различных операций с информацией осуществляются циклически повторяющиеся стадии процесса управления. С помощью информации осуществляются взаимосвязи между субъектом и объектом управления, а также внутри субъекта управления. Информация передается по каналам прямой и обратной связи, связывая тем самым субъект и объект управления.

– Информация выступает как основа коммуникаций в системе управления. С ее помощью осуществляются коммуникации предприятия с внешней средой – потребителями, поставщиками, конкурентами, государственными органами, правительственными агентствами и другими, а также между структурными подразделениями предприятия.

– Информация является ресурсом управленческого труда. На основе исходной информации путем циклически повторяющихся стадий управленческого процесса органы управления принимают решения, организуют и контролируют их исполнение.

Признаки и классификации информации представлены на рис. 5.

По влиянию на процесс производства можно выделить 2 типа информации:

1. Ситуационная – это информация о выполнении определенного этапа работ, необходимая для следующего этапа работ, другим подразделением; информация о возникающих проблемах и отклонениях от запланированной деятельности и т.д.

2. Организационная – это информация, определяющая общие правила деятельности: распределение функций, обязанностей и т.д.

Кроме того, *информация может быть классифицирована по ряду признаков.*

1. По назначению:

– одноцелевая – связана с решением одной конкретной проблемы;

– многоцелевая – используется при решении нескольких самых разнообразных проблем.

2. По возможности хранения:

– фиксируемая – может храниться практически бесконечно, не подвергаясь при этом искажению, чему свидетели наскальные надписи и рисунки;

– нефиксируемая – используется в момент получения; она также может храниться некоторое время, но при этом постепенно искажается и исчезает.

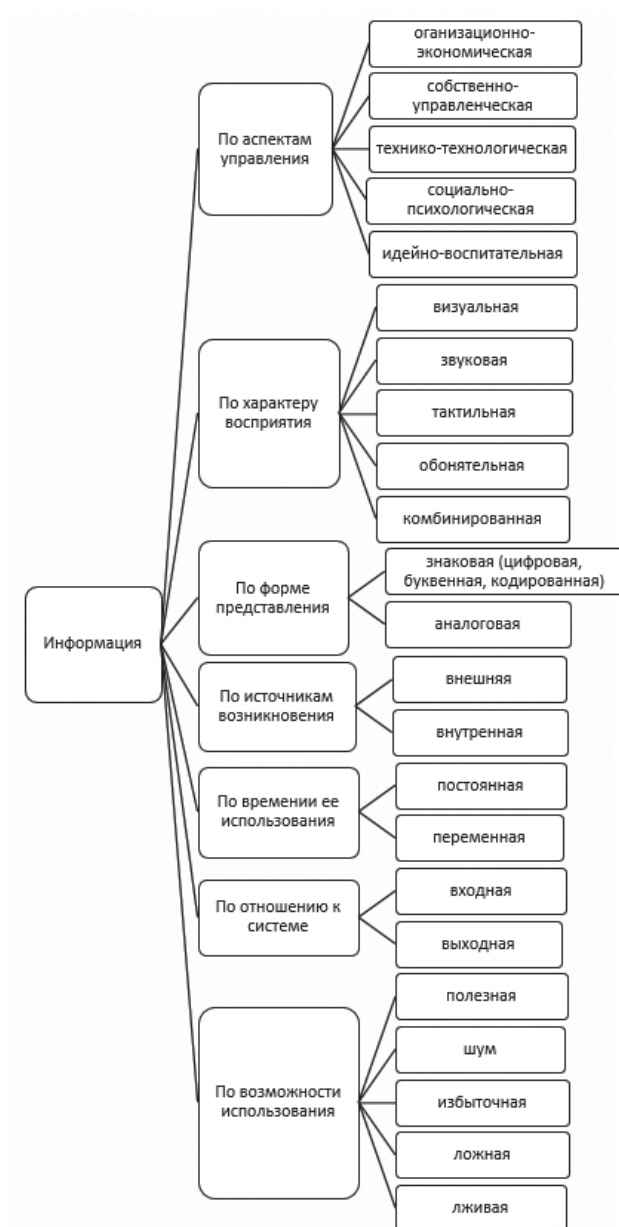


Рис. 5. Классификация управленческой информации

3. По степени готовности для использования:

- первичная – представляет собой совокупность полученных непосредственно из источника несистематизированных данных, содержащих много лишнего не нужного;

- промежуточная – состоит из сведений, прошедших через процесс предварительной «очистки» и систематизации, позволяющей решить вопрос о конкретных направлениях и способах их дальнейшего применения;

- конечная – дает возможность принимать обоснованные управленческие решения.

4. По полноте:

- частичная – на практике может использоваться только в совокупности с другой информацией;

- комплексная – дает всесторонние исчерпывающие сведения об объекте и возможность непосредственно принимать любые решения.

5. По степени надежности:

- достоверная;

- вероятностная (вероятностный характер может быть обусловлен принципиальной невозможностью получить от существующего источника надежные сведения, поскольку имеющиеся методы не позволяют этого сделать; неизбежными искажениями при передаче, особенно в условиях иерархии управленческой структуры; заведомым распространением изначально ложных сведений).

Также информация может быть классифицирована по:

- объему,

- источникам,

- возрасту,

- способам передачи,

- способам распространения.

Управленческая информация может быть:

- объективной (факты, документы),

- субъективной (мнения, суждения).

Специфической формой управленческой информации являются слухи. Они представляют собой продукт творчества коллектива, пытающегося объяснить сложную, эмоционально значимую для него ситуацию при отсутствии или недостатке официальных сведений. При этом исходная версия, переходя от одного члена коллектива к другому, дополняется и корректируется до тех пор, пока не сформируется вариант, в целом устраивающий большинство.

1. Объем	• Информация может быть избыточной, недостаточной, достаточной
2. Достоверность	• Процент реальных сведений в общем объеме информации
3. Стоимость	• Уровень затрат материалов, времени и денег на принятие правильного решения
4. Насыщенность	• Соотношение полезной и фоновой информации
5. Открытость	• Возможность предоставления ее различным категориям людей
6. Соответствие ценностям	• Соответствие ценностям ориентирам деятельности человека

Рис. 6. Характеристики управленческой информации

По мнению американских исследователей Р. Акоффа и Ф. Эмери, информацию по типу производимых ею изменений можно разделить на сообщения следующих характеров:

- информирующего;
- инструктирующего;
- мотивирующего.

В то же время следует иметь в виду, что множество сообщений содержат в себе признаки каждого из этих трех типов.

Характеристики управленческой информации представлены на рис. 6.

1. *Объем.* Среди качественных характеристик объема информации выделяют следующие:

- избыточность,
- недостаточность,
- достаточность.

Информационная избыточность об объекте управления в некоторых случаях может повысить качество принимаемого решения, однако при этом, будет способствовать росту времени на его принятие и повышению, в конечном итоге, стоимости информации. Тем не менее, для принятия важных решений иногда требуется дублирование информации, т. е. создание информационной избыточности.

Недостаток информации затрудняет выработку правильного решения и приводит к повышению вероятности наступления рискованных событий. Недостаток информации часто создается искусственно из-за монополизации различных сведений, которая проявляется в двух направлениях:

- обоснованное / необоснованное засекречивание части необходимых сведений;
- стремление отдельных лиц / организаций монопольно обладать информацией для повышения своего социального и материального статуса.

Решению проблемы недостатка информации будет способствовать демократизация информационных процессов, т. е. обеспечение широкого доступа для всех заинтересованных лиц к интересующей их информации через различные каналы.

Достаточный уровень информации – это минимальный для конкретного индивида объем информации, при котором он может принять обоснованное управленческое решение. Современные руководители постоянно решают нелегкую для себя задачу: какую информацию и в каком объеме следует предоставлять ее тому или иному работнику.

2. *Достоверность.* В некоторых случаях достоверность зависит от порядка документооборота. Обычно, чем меньше людей принимают участие в сборе, передаче и обработке информации, тем выше ее достоверность. Следует также учитывать, что об одном и том же событии можно получить разную информацию в зависимости от методики ее сбора и обработки. В то же время достоверность зависит от времени прохождения информации. Например, даже абсолютно достоверная информация, пришедшая к получателю слишком поздно, может стать ложной из-за произошедшего изменения ситуации.

3. *Стоимость информации.* Характеризуется уровнем затрат ресурсов (материалов, времени, денег) на принятие правильного

решения. Она квалифицирует информацию как товар, имеющий потребительную стоимость.

4. *Насыщенность информации.* Это соотношение полезной и фоновой информации. Полезная управленческая информация – это информация, которая имеет непосредственное отношение к объекту управления. Фоновая информация служит для лучшего восприятия полезной (деловой) информации, что становится возможным за счет улучшения настроения, поднятия эмоционального уровня. Она может включать шутки, анекдоты, сведения о материальном и моральном стимулировании, вспомогательную и вводную информацию. Если фоновой информации нет, то полезная информация оценивается индивидуумом, как «сухая» и плохо воспринимается.

5. *Открытость информации.* Это возможность ее предоставления различным категориям работников. Существует 3 уровня открытости информации:

- секретная (государственная тайна) – отражает глобальные потребности государства и имеет ограничения на использование;

- конфиденциальная (для служебного пользования) – выражает интересы общества, потребности группы или коллектива людей. Имеет ограничения на использование. К конфиденциальной информации относятся сведения о потенциале коммерческой организации (кадровом, технологическом, научном и т.п.);

- публичная (открытая) – отображает потребности и интересы общества. Не имеет ограничений на использование.

6. *Соответствие информации ценностным ориентирам деятельности человека или организации.*

Важно различать данные и информацию. Данные рассматриваются, как некий случайный набор отдельных фактов. В современных условиях данные могут быть зарегистрированы на различных носителях. Записанные на бумаге, пленке, магнитных и оптических дисках данные могут принимать любые формы. Однако только тогда, когда соответствующие данные отобраны, организованы и должным образом обобщены, создается управленческая информация.

Таким образом, управленческая информация должна отвечать определенным характеристикам с точки зрения ее объема, достоверности, стоимости, насыщенности, открытости, соответствия ценностным ориентирам организации. Именно от этих характеристик зависит качество принимаемых руководителями управленческих решений, направленность и точность их управленческих воздействий.

Качество подготовки информации для практического использования определяется целым рядом факторов:

- кто готовит информацию;
- какое количество времени имеется для ее обработки;
- какова степень ее полноты;
- по каким критериям она оценивается;
- как и кем используется;
- какими техническими средствами передается и перерабатывается;
- насколько подготовлено высшее руководство к восприятию, адекватной оценке и умелому использованию.

Весь имеющийся в организации объем информации определяет ее информационные ресурсы.

Функция информации предполагает сообщение субъекту о состоянии окружающей среды, в которой протекает его жизнедеятельность, она состоит в снижении степени неопределённости той или иной ситуации.

Функции информации:

- отражательная – состоит в том, что информация содержит сведения, характеризующие свойства какого-либо объекта;
- гносеологическая – с помощью информации осуществляется процесс познания в науках;
- эвристическая – с помощью информации осуществляется поиск нового, делаются открытия;
- учебно-познавательная – дающая возможность использовать в учебном процессе накопленную информацию, воплощенную в учебниках и в другой литературе, а для учащегося это будет приобщение к знаниям, их усвоение, т. е. познавательный процесс;
- организационная – состоит в том, что информация направляет деятельность индивида, коллектива в определенное русло, обеспечивает единство действий, т. е. организует людей в их работе.

Одна из главных функций информации – это функция общения людей, т. е. коммуникативная. Она проявляется в передаче информации от источника к получателю и выполняющая *особую роль* в интеграционных процессах общества:

- является средством общения между субъектом и объектом управления (руководителем и исполнителями);
- выступает основой принятия управленческих решений;
- выполняет функцию контроля за реализацией принятых управленческих решений;

– является средством доведения управленческого решения до исполнения;

– выступает средством связи с внешней средой.

При этом, признаки классификации могут быть трансформированы в позиции, где группы будут иметь схожие названия, а подгруппы – отличаться. В результате, *классификация по ряду позиций* приобретает следующий вид:

- по носителям:
 - электронные,
 - вещественные;
- по направлению движения:
 - входящая,
 - исходящая;
- по источнику:
 - внешняя,
 - внутренняя;
- по содержанию:
 - экономическая,
 - правовая,
 - техническая;
- по спектру применимости:
 - одноцелевая (связана с решением одной конкретной проблемы);
 - многоцелевая (связана с решением нескольких различных проблем);
- по назначению:
 - отчетная (служит для анализа) (бывает статистической, собираемой в определенные сроки в стандартной форме и частично предоставляемой государственным органам, и не статистической);
 - оперативная (используется для корректировки деятельности организации);
- по возможности закрепления и хранения:
 - фиксируемая (на носителях информация может храниться практически бесконечно, не подвергаясь при этом искажению, свидетельством чего являются наскальные надписи и рисунки);
 - не фиксируемая (хранится некоторое время в памяти индивидуумов, а затем постепенно стирается и исчезает);
- по роли в управлении:
 - основная (информация имеет важное значение);
 - вспомогательная (информация самостоятельного значения не имеет);

- по степени готовности для использования:
 - первичная (информация представляет собой совокупность несистематизированных данных, полученных непосредственно из их источника и содержащих много лишнего, ненужного);
 - промежуточная (информация несет сведения, прошедшие через процесс предварительной «очистки» и систематизации, позволяющие решить вопрос о конкретных направлениях и способах их дальнейшего использования) (бывает вторичной и производной);
 - конечная (информация дает возможность принимать обоснованные управленческие решения) (бывает вторичной и производной);
- по степени важности:
 - особо важная (информация, включающая сведения, необходимые для выполнения задачи, например, указания, предписания, инструкции);
 - желательная (информация, без которой можно обойтись – об итогах работы, перспективах на будущее, внутренней жизни и т.п.);
- по полноте:
 - частичная (информация может использоваться лишь в совокупности с другой);
 - комплексная (информация дает всесторонне исчерпывающие сведения об объекте и позволяет непосредственно принимать любые решения);
- по предназначению:
 - универсальная (информация необходима для решения любых задач);
 - функциональная (информация необходима для решения родственных задач);
 - индивидуализированная (информация, необходимая для решения данной, конкретной, уникальной проблемы);
- по характеру потребления:
 - постоянная (информация требуется в неизменной форме в течение длительного времени, например, законодательные нормативные акты), фиксируется на более стойких носителях и должна быть общедоступной;
 - переменная (информация используется в течении короткого срока, а часто бывает единоразовой);
- по степени надежности:
 - достоверная;
 - вероятностная (информация, характер которой может быть обусловлен принципиальной невозможностью получить от

существующего источника надежные сведения, поскольку имеющиеся методы не позволяют это сделать);

- по способам распространения:
 - устная (более эффективна, чем письменная);
 - письменная;
 - комбинированная.

Сравнивая дифференциацию групп, можно видеть, что количество групп является отличным, однако часть из них имеет схожие названия.

Исследования показывают, что от 50 до 90% рабочего времени менеджер тратит на обмен информацией, происходящий в процессе совещаний, собраний, бесед, встреч, переговоров, приема посетителей и пр. И это жизненная необходимость, поскольку информация сегодня превратилась в важнейший ресурс социально-экономического, технического, технологического развития любой организации.

В управленческой деятельности информация – это совокупность сведений о состоянии управляющей и управляемой систем, а также внешней среды.

В настоящее время сложились различные организационные концепции процесса управления и роли информации в нем. В частности, широко распространено выделение информации в самостоятельную стадию управленческого процесса, т. к. ей присущи свои специфические тенденции развития. Существуют принципы работы с информацией, позволяющие наладить ее движение, сбор, обработку, анализ. Без информации нельзя представить и прогнозирование, и планирование, поскольку именно не ее основе рождаются прогнозы и планы. Без информации трудно подготовить решения. Информация собирается и на стадии контроля, позволяя судить о реальных изменениях в объекте управления.

Связь управления и информации носит сложный характер: с одной стороны, информация относится к управлению как «необходимое питательное средство», составляет общую предпосылку управленческого процесса, в ходе которого осуществляется связь субъекта и объекта управления с целью принятия оптимального управленческого решения и совершения других действий. С другой стороны, информация выступает в качестве «продукта» определенного управленческого процесса, а ее получение и обработка составляют органический элемент этого процесса.

Информация, при всей ее огромной значимости, есть явление подчиненное, зависимое по отношению к управлению. Руководителю

в системе управления приходится иметь дело с научной, технической, экономической, социологической информацией, которая является формой связи между тем, кто управляет, и тем, кем управляет. Следовательно, информация – это предмет управленческого труда, который решает 3 класса задач:

- является специфической формой взаимосвязи, взаимодействия элементов системы, а также взаимосвязи системы с окружающей средой;

- обслуживает все уровни, функции управления – от подготовки и принятия решения до подведения результатов его выполнения;

- является непосредственной причиной, определяющей выбор того или иного варианта управленческого поведения, перевода системы в новое состояние, обеспечивающее ее движение к заданной цели.

Большое разнообразие информации, используемое в практике управления, требует ее классификации. Используются самые разнообразные признаки и классификации информации. Наиболее часто применяются следующие *признаки классификации*:

- по различным аспектам управления (характеру возникающих задач);

- по характеру восприятия человеком;

- по форме представления;

- по источникам возникновения;

- по времени использования;

- по отношению к хозяйственному субъекту;

- по возможности использования.

Таким образом, существуют различные признаки, по которым классифицируется информация. С точки зрения защиты информации наиболее интересной является *классификация по категории доступа*.

В соответствии с Федеральным законом РФ от 27 июля 2006 г. № 149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации», информация, *в зависимости от категории доступа* к ней, подразделяется на:

- общедоступную;

- информацию, доступ к которой ограничен федеральными законами (информация ограниченного доступа).

В зависимости от порядка предоставления или распространения информация также подразделяется на:

- свободно распространяемую;

- предоставляемую по соглашению лиц, участвующих в соответствующих отношениях;

- подлежащую в соответствии с федеральными законами предоставлению или распространению;

- информацию, распространение которой в Российской Федерации ограничивается или запрещается.

К *общедоступной информации* относятся общеизвестные сведения и иная информация, доступ к которой не ограничен. Владелец информации, ставшей общедоступной по его решению, вправе требовать от лиц, распространяющих такую информацию, указывать себя в качестве источника этой информации. К общедоступной также относится информация, доступ к которой нельзя ограничить. *Перечень сведений, доступ к которым не может быть ограничен*, указан в ст. 10 ФЗ РФ от 27 июля 2006 г. № 149-ФЗ:

- нормативные правовые акты, затрагивающие права, свободы и обязанности человека и гражданина, а также устанавливающие правовое положение организаций и полномочия государственных органов, органов местного самоуправления;

- информация о состоянии окружающей среды;

- информация о деятельности государственных органов и органов местного самоуправления, а также об использовании бюджетных средств (за исключением сведений, составляющих государственную или служебную тайну);

- информация, накапливаемая в открытых фондах библиотек, музеев и архивов, а также в государственных, муниципальных и иных информационных системах, созданных или предназначенных для обеспечения граждан (физических лиц) и организаций такой информацией;

- иная информация, недопустимость ограничения доступа к которой установлена федеральными законами.

Эта «иная информация» устанавливается в федеральных законах, касающихся некоторых специфических сфер деятельности, например, в законах о благотворительной деятельности и некоммерческих организациях или в законах об акционерных обществах.

Информация ограниченного доступа по условиям ее правового режима подразделяется на:

- информацию, отнесенную к государственной тайне;

- сведения конфиденциального характера.

Ограничение доступа к информации устанавливается федеральными законами в целях защиты основ конституционного строя,

нравственности, здоровья, прав и законных интересов других лиц, обеспечения обороны страны и безопасности государства. Обязательным является соблюдение конфиденциальности информации, доступ к которой ограничен федеральными законами.

Отнесение информации к *государственной тайне* осуществляется в соответствии с Законом Российской Федерации «О государственной тайне». Перечень сведений, отнесенных к государственной тайне определяется ст. 5 указанного закона. Существует 3 степени секретности такой информации:

- «Особой важности»;
- «Совершенно секретно»;
- «Секретно».

Перечень сведений конфиденциального характера опубликован в Указе Президента РФ от 6 марта 1997 г. № 188 «Об утверждении перечня сведений конфиденциального характера». К видам такой информации относятся:

- персональные данные – сведения о фактах, событиях и обстоятельствах частой жизни гражданина, позволяющие идентифицировать его личность, за исключением сведений, подлежащих распространению в средствах массовой информации в установленном федеральными законами случаях;

- тайна следствия и судопроизводства – сведения, составляющие тайну следствия и судопроизводства, а также сведения о защищаемых лицах и мерах государственной защиты, осуществляемой в соответствии с ФЗ от 20 августа 2004 г. № 119-ФЗ и другими нормативными правовыми актами Российской Федерации;

- служебная тайна – служебные сведения, доступ к которым ограничен органами государственной власти в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации и федеральными законами;

- профессиональная тайна – сведения, связанные с профессиональной деятельностью, доступ к которым ограничен в соответствии с Конституцией Российской Федерации и федеральными законами (врачебная, нотариальная, адвокатская тайна, тайна переписки, телефонных переговоров, почтовых отправлений, телеграфных и иных сообщений и т.д.);

- коммерческая тайна – сведения, связанные с коммерческой деятельностью, доступ к которым ограничен в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации и федеральными законами;

– сведения о сущности изобретения – сведения о сущности изобретения, полезной модели или промышленного образца до официальной публикации информации о них.

Информация, используемая в системах управления, должна удовлетворять определенным требованиям, которые представлены далее.

– Необходимое и достаточное количество и качество информации, причем доминирующее значение имеет качественная сторона.

– Достоверность и точность информации. Совершенно недопустимо пользоваться недостоверной и неточной информацией. Если информация является недостаточной или приблизительной, возможно принятие решения с катастрофическими последствиями. Противоречие заключается в том, что абсолютно достоверной и точной информации не существует, а приближающаяся к ней информация мало пригодна для принятия управленческих решений – она довольно быстро устаревает. Недостоверность информации обуславливается не только источниками ее получения, неправильной или неэффективной методикой ее обработки, но и целевыми установками ее преобразования, интерпретацией применения.

– Своевременность получения информации. Информация, необходимая для управления, должна быть своевременной. Требование более раннего представления информации часто может быть связано со значительными материальными и финансовыми затратами (повышенная скорость обработки и пропускная способность каналов связи: экспертная обработка массивов информации и т.п.). С другой стороны, и запоздалая информация также не представляет практического интереса.

– Полнота информации. В распоряжение руководителя должна поступать информация в достаточном объеме, обеспечивающем эффективное решение всех задач. Редуцированная (усеченная) информация способна резко снизить эффективность управления или даже привести к ошибкам в управлении. Вместе с тем, требование полноты информации может граничить с ее избыточностью. Как полнота информации, так и ее неполнота не имеют объективных критериев и ограничений, что не следует относить к достоинствам или недостаткам информации. Это объективное противоречие, которое разрешается в процессе творческого труда каждого руководителя.

– Полезность. Для принятия решения необходима определенная, конкретная информация, остальная – образует информационный шум. Выделение полезной информации из шума является сложной аналитической работой и требует существенных затрат.

– Технологические характеристики информации, к которым следует отнести плотность ее размещения, возможность сохранения в различных условиях, скорость обработки, извлечения, распечатки, представления, формы сервиса и т.п. Здесь весьма важны техническое и технологическое совершенство систем, унификация терминологии, порядок составления документов и их представления. Информация должна быть разделена по уровням и звеньям управления, а также по нормативно-справочным, расчетно-аналитическим и другим направлениям. Важной характеристикой является помехоустойчивость информации – способность противостоять как активным, так и пассивным помехам. Высокая помехоустойчивость обеспечивает устойчивое управление, его необходимую конфиденциальность (сохранение коммерческой и государственной тайны). Стоимость информации в системах управления постоянно возрастает, что обязывает стремиться к постоянному повышению эффективности ее получения и использования.

Без информации невозможна совместная работа в условиях разделения труда. Обладание информацией означает обладание реальной властью, и поэтому лица, причастные к ней, стремятся ее утаивать, чтобы впоследствии на ней спекулировать – ведь нехватка информации, как впрочем, и ее избыток, дезориентирует любую хозяйственную деятельность.

Процесс управления и, прежде всего, выработку стратегии организации, невозможно осуществлять без обладания широкой информацией о ней в целом, помехах на пути ее функционирования и развития и т.п., то есть о наиболее существенных моментах, влияющих на принятие решений. Эта информация состоит из сведений, почерпнутых из документов (служебных или специальных, например, анкет, опросных листов) или устных контактов (выступлений, интервью, бесед, ответов на вопросы и пр.).

Сначала информация существует как вторичная, представляющая собой массив исходных несистематизированных сведений. В результате обработки, группировки, анализа она превращается в первичную информацию, которую можно использовать в процессе управления.

Информация может иметь внутренние и внешние источники.

К *внутренним источникам* относятся бухгалтерская и статистическая отчетность, текущие наблюдения, специальные обследования, как плановые, так и проводимые по особому решению руководства.

Внешние источники информации более многочисленны и разнообразны. Прежде всего, нужно выделить специальных представителей организации (руководители и специалисты подразделений снабжения, сбыта, маркетинга, информационных служб, участники различного ряда деловых встречи и переговоров), которые в рамках служебных контактов, бесед, дискуссий и т.п. имеют возможность «между делом» осуществлять как общий, так и целенаправленный сбор сведений об интересующих организацию объектах и процессах, протекающих вне ее рамок.

Другим источником данных служат лица, не принадлежащие к данной организации. Это могут быть посредники и партнеры – покупатели, продавцы, работники финансовых, кредитных, страховых учреждений, отставные государственные чиновники, бывшие служащие конкурентов, профсоюзные активисты и представители предпринимательских объединений.

Обширным источником деловой информации являются различного рода публикации в книгах, каталогах, справочниках, журналах, газетах (особенно местных и многотиражках предприятий), рекламных проспектах, бюллетенях и пр. Многие сведения, которые организации хотели бы по тем или иным причинам утаить, все равно становятся общедоступными.

Ряд материалов публикуется в открытой печати в соответствии с требованиями законодательства. Это касается, например, бухгалтерских балансов, отчетов о проведении годовых собраний в крупнейших акционерных обществах и т.п. Детальной информации в них не содержится, но даже официальных сведений общего характера бывает достаточно, чтобы подтвердить или опровергнуть имеющиеся материалы.

В настоящее время ситуация в деловой сфере и, прежде всего, на рынке меняется столь стремительно, что общих наблюдений и простого накопления сведений может быть недостаточно для каких-то определенных выводов. В связи с этим, возникает необходимость в целенаправленном систематическом сборе стратегической информации о научно-техническом, производственном, экономическом и ином потенциале конкурентов, а также о личных особенностях, склонностях и недостатках руководителей. Такая деятельность, получившая название промышленной разведки, позволяет предугадать будущую политику руководства и соответствующим образом приспособиться к ней.

Процесс промышленной разведки включает в себя такие этапы, как:

- определение потребностей в конфиденциальных сведениях;
- организация необходимых условий для сбора сведений;
- сбор, анализ и обработка полученных данных;
- выделение необходимой информации;
- обобщение и передача информации заинтересованным лицам;
- совершенствование методики работы.

Следует иметь в виду, что вопреки устоявшемуся мнению, большая часть такого рода работы связана со сбором и изучением открытых материалов, и лишь в отдельных случаях применяются приемы, связанные с нарушением законов.

В современных условиях источники информации настолько многочисленны, а сама она так разнопланова, что определенная ее часть может быть не вполне достоверной, и поэтому должна проверяться и перепроверяться при помощи различных источников. Поэтому в крупных организациях создаются специальные подразделения, занимающиеся ее планированием, сбором, обработкой, анализом, оценкой, составлением рекомендаций для руководства, а также созданием баз стратегических данных. Такие базы состоят обычно из трех разделов.

В первом разделе характеризуется производственный, технологический, научный, трудовой потенциал организации, проводимая ею научно-техническая политика, взаимоотношения в коллективе, предпочтения руководства. Все эти сведения лежат в основе модели функционирования организации и схемы внутренних взаимосвязей.

Во втором разделе дается описание внешнего окружения организации, которое состоит из фонового и делового окружения. Первое не зависит от организации, и влиять на него целенаправленно она не в состоянии, но знать его с целью успешного приспособления к нему должна. Важнейшими элементами делового окружения являются партнеры и конкуренты. О последних собираются сведения, характеризуется степень их активности, изучаются склонности к риску, преимущества и возможные стратегии развития. Кроме того, собирается информация о репутации организации и ее продукции (которая может существенно отличаться от собственных представлений), о реальных и потенциальных потребителях и тенденциях потребления.

В третьем разделе раскрываются главные препятствия деятельности организации, которые, как и окружение, могут быть

внутренними и внешними. К внутренним препятствиям относятся недостаток опыта и знаний исполнителей, ошибки руководства и слабое управление в целом, постоянные служебные конфликты. Внешними препятствиями являются: негативное воздействие окружения, неудовлетворительная репутация организации, слабые рыночные позиции, несоответствие результатов деятельности организации общественным потребностям.

Обмен устной управленческой информацией происходит в процессе собраний, совещаний и деловых бесед. Собрания и совещания представляют собой коллективные мероприятия (публичные или с привлечением широкого круга участников); беседы проводятся большей частью индивидуально или при незначительном числе собравшихся.

Собрания и совещания различаются:

- кругом участников (на совещаниях присутствуют специалисты, ответственные или заинтересованные лица, а на собраниях – весь персонал);
- широтой обсуждаемых проблем (на совещаниях рассматриваются текущие конкретные вопросы, а на собраниях – более общие, накопившиеся за определенный период времени);
- целью (совещания имеют оперативный характер и призваны вносить коррективы в текущую деятельность; на собраниях прежде всего, подводятся итоги и определяются планы на будущее).

По целям выделяют следующие типы такого рода мероприятий:

- ознакомительные (выдача заданий, повышение квалификации);
- информационные (обобщение сведений, изучение точек зрения);
- разъяснительные (убеждение сотрудников в чем-то);
- проблемные (коллективный поиск решений);
- инструктивные (доведение до сведения необходимой информации и объяснение способа действий);
- оперативные (получение текущих сведений о состоянии дел и поиск путей преодоления узких мест);
- координационные (обеспечение взаимодействия подразделений).

По частоте проведения выделяют разовые, постоянно действующие и периодические собрания и совещания; состав участников их может быть постоянный, переменный или смешанный; решаемые вопросы – случайными или регулярно повторяющимися; их

число – ограниченным или неограниченным. Методы их ведения могут быть авторитарными, демократическими, либеральными; по форме подведения итогов – связанными или не связанными с принятием документа.

Эффективность собраний и совещаний невелика, поскольку они требуют значительных затрат времени и средств, отвлекают от текущих дел множество специалистов, но не всегда сопряжены с конкретной отдачей. Так, 30–40% совещаний не обусловлены производственной необходимостью, ибо на них не рассматриваются вопросы, требующие коллегиального решения. Иногда же они вообще созываются из-за перестраховки. Поэтому бытует в немалой степени оправданное мнение, что лучшими из них являются те, которые вообще не надо проводить. Тем не менее, они необходимы, если нужно:

- сделать важное сообщение, которое может породить вопросы, требующие обсуждения;
- добиться согласованного решения принципиальной проблемы;
- получить одобрение тех или иных действий;
- проинструктировать группу людей по методам и процедуре выполнения предстоящей работы;
- публично опровергнуть ложную информацию или слух.

Но и в этих случаях по возможности лучше обмениваться мнениями заочно, например, по телефону, или принять единоличное решение.

К любому серьезному собранию или совещанию тщательно готовятся за несколько недель: анализируют необходимые материалы, составляют повестку дня и список участников, ищут удобное помещение. Если это не сделано, мероприятия проводить нельзя. Повестка дня заранее доводится до всех участников, а при необходимости с ними согласовывается, уточняется, корректируется и в окончательном варианте раздается им перед началом заседания.

Круг участников последнего стараются сделать максимально узким. Приглашаются только те люди, без которых вообще нельзя обойтись: кого непосредственно затрагивают принимаемые решения, конкретные их исполнители, специалисты в соответствующей области, а также лица, имеющие опыт действия в ситуациях, аналогичных обсуждаемой. Если кандидатов набирается слишком много, приглашаются только представители, поскольку мероприятие может оказаться неуправляемым.

В начале совещания собравшихся знакомят с его целями, предметом, основными вопросами, порядком проведения, условиями работы.

Собрание или совещание назначаются точно в срок, удобный для большинства участников – как правило, во второй половине дня, что обусловлено чисто практическим подходом: с утра люди обычно занимаются важными и срочными делами, в основном заканчивая их к обеду. Поэтому с утра проводятся лишь оперативные совещания.

Успех таких мероприятий во многом зависит от их руководителя. На собраниях коллектива последний вовсе не должен быть представителем администрации, но пользоваться уважением и авторитетом у собравшихся и лично знать многих со всеми их достоинствами и недостатками.

Первой обязанностью руководителя является психологическая разгрузка участников, выведение их из обычного рутинного состояния, включение в активную работу. Это достигается путем создания доброжелательной обстановки, установления неформальных отношений, что позволяет наладить свободный обмен информацией.

Другой обязанностью руководителя собрания или совещания является решение организационных проблем: следование регламенту, обеспечение порядка и дисциплины (не допускать хождения, разговоров), ведение протокола.

Наконец, третья обязанность состоит в управлении процессом обсуждения проблемы и активизации аудитории. Для этого руководитель слушает выступающих, наблюдает за ними, фиксирует узловые моменты, поддерживает новые идеи, гасит конфликты, напоминает о регламенте, пресекает критиканство, монополизацию права на истину, пустопорожние дебаты, ведет борьбу с единомыслием.

Деловая беседа отличается от собраний и совещаний не только количеством участников, но и более свободной проблематикой и ходом обсуждения. Официальные решения по итогам бесед принимаются далеко не всегда, однако для них создается необходимая почва: участники получают информацию для размышлений, за которым могут последовать, а могут и не последовать соответствующие действия.

Беседы являются важным элементом таких управленческих процедур, как:

- прием и оформление на работу;
- увольнение сотрудников;

- прием посетителей;
- консультирование;
- деловые переговоры;
- встречи.

По характеру беседы бывают официальными и неофициальными, так называемыми «рабочими» (неформальный обмен мнениями зачастую оказывается более полезным, чем формальный); по направленности – целевыми, преследующими конкретные задачи, и общими; по степени свободы – регламентированными, т. е. осуществляющимися в соответствии с определенными правилами и в предписанной последовательности, например, анкетирование, и не регламентированными, бессистемными, такими как дружеский разговор.

В отличие от других форм обмена информацией беседам свойственна высокая теснота контактов, непосредственность общения, обязательность обратной связи. В результате, они создают возможность развития неформальных отношений, без которых в большинстве случаев управленческий процесс оказывается затрудненным.

Обмен письменной информацией осуществляется в системе управления путем издания и распространения различного рода документов – приказов, инструкций, служебных записок и т.п., то есть материальных объектов, закрепленных в письменной форме. Это обеспечивает возможность сохранения информации на неопределенное время, ее правовой идентификации и более легкого усвоения. В то же время, письменную информацию сложно уточнять, дополнять, да, и в целом, она обходится дорого. Поэтому к составлению управленческих документов принято подходить весьма тщательно и продуманно.

Документы могут классифицироваться по ряду признаков:

- 1) по источнику:
 - личные (автобиографии, письма, расписки);
 - служебные (документы, исходящие от организации) (бывают организационно-распорядительными (уставы, положения, инструкции, протоколы, приказы, решения, указания); информационно-справочными (справки, докладные и объяснительные записки, акты, письма); договорными (коммерческие договоры и трудовые соглашения); документами о личном составе (личные дела, характеристики, кадровые приказы);
- 2) по месту составления:
 - внутриорганизационные;
 - внешние;

3) по содержанию:
– простые (документы, в которых рассматривается один вопрос);

– сложные (документы, посвященные решению нескольких вопросов).

4) по форме:

– произвольно составляемые;

– примерные, типовые (информация в них излагается по стандартной схеме);

– трафаретными (часть текста печатается типографским способом, а часть – заполняется от руки).

Впервые разработанный документ получил название оригинала; его абсолютно точное воспроизведение, заверенное в установленном порядке – копии; полная заверенная копия, остающаяся в делах – отпуска; выдаваемая на руки копия части документа – выписки; копия, имеющая одинаковую юридическую силу с оригиналом – дубликата;

5) по способу фиксации информации:

– письменные;

– графические;

– фото-;

– кино-;

– акустические;

6) по срокам исполнения:

– срочные (документы устанавливаются законодательно);

– несрочные (документы устанавливаются руководством);

7) по срокам хранения:

– постоянного хранения;

– временного срока хранения (до 10 лет);

– временного срока хранения (выше 10 лет);

8) о степени открытости:

– открытые;

– конфиденциальные (для служебного пользования и различных уровней секретности).

К документам предъявляется ряд требований, первое из которых – четкость в отношении их цели. Последней может быть информирование сотрудников, оказание на них административного воздействия; инструктаж в связи с осуществлением той или иной работы; отчет о сделанном за определенный период и т.п.

В соответствии с целью создания документы могут быть:

- распорядительными (приказ, указание);
- организационными (положение, устав, инструкция, протокол);
- информационно-справочными (справка, докладная или объяснительная записка, акт, служебное письмо, телеграмма, телефонограмма);
- личными (автобиография, заявление, доверенность).

Другим требованием к документу является четкое определение его объема, который обычно связан с характером и интерпретацией содержащихся в нем сведений – отобранных и классифицированных фактов; суждений и выводов; рекомендаций, побуждающих исполнителей и руководителей к необходимым действиям.

Вся имеющаяся информация в документ обычно не включается, т. к. он не должен быть слишком объемным. При необходимости дополнительная информация отражается в приложении или запрашивается дополнительно. Сами вопросы освещаются в тексте в порядке убывания относительной важности, а малозначительные не включаются вовсе.

В то же время документ должен быть достаточно полным и содержать всю основную информацию, необходимую для понимания сути проблемы и принятия решения. Чем выше уровень управления, тем больше должна быть информационная емкость документа. Спорных вопросов в документах обычно стараются не затрагивать или, в крайнем случае, дают их, как и разъяснения, в приложении.

Еще одно требование к документу – определенность в отношении получателя. При его подготовке необходимо четко представлять себе, какой информацией тот располагает по содержащимся в документе вопросам, каково его отношение к ним и к отправителю (согласие, доверие, поддержка, непредвзятость, безразличие, сомнение, предубеждение, сопротивление и т.п.). Все это позволяет правильно отобрать информацию, включаемую в документ, и соответственным образом расставить в ней акценты, а также сформулировать соразмерные возможностям получателя задачи.

Содержание документа не должно толковаться двояко, поэтому его принято излагать понятным, лаконичным языком по определенной схеме. В заголовке и первых фразах раскрывается суть проблемы; далее формулируются причины появления документа; в заключение делаются выводы и рекомендации (что далеко не одно и то же), а также приводятся необходимые основания его появления.

Перемещение в тексте документа самой важной информации на первом месте позволяет заинтересовать адресата, получить у него

необходимую поддержку, помочь сразу же принять решение, как с данным документом поступить: поддержать или нет; заниматься им или отправить в архив; работать над ним самостоятельно, или передать другим – подчиненным или «по принадлежности» коллегам из иных подразделений.

Наиболее важной считается организационно-распорядительная документация (ОРД), поскольку она обеспечивает основные функции управления. В состав ее унифицированных форм входят: акт, кадровая анкета, дополнение к анкете, график отпусков, докладная и объяснительная записки, инструкция, заявление, положение, представление, правила, приказы, структура и штатная численность, устав, штатное расписание, но не включены письмо, постановление, протокол, распоряжение, решение, указание.

Комплекс стандартов, взаимосвязанных форм управленческих документов, требований к их содержанию, построению и оформлению (УСОРД) обеспечивает документирование процессов создания, реорганизации, ликвидации предприятий и организаций, прием и увольнение, предоставление отпусков, поощрение и наказание, контроль за использованием документов.

В УСОРД включен 21 документ, в том числе 15, принадлежащих к унифицированным формам ОРД. Унифицированные формы ОРД, объединенные в УСОРД, включены в общероссийский классификатор управленческой документации.

Информация, помещаемая в документе, состоит из отдельных элементов, называемых реквизитами. Действующими в настоящее время в РФ стандартами предусматривается 31 реквизит, из которых часть является обязательными, поскольку на их основе происходит идентификация документов. К ним относятся: текст, название, заголовки к тексту, подпись, печать, индекс, наименование автора (организации или физического лица) и т.п.

Государственная информация

Государственная информация бывает следующих видов.

Официальная информация – это информация, исходящая от уполномоченных государственных органов, которая имеет юридическое значение и направлена на регулирование общественных отношений.

К неофициальной информации относятся материалы и сведения о законодательстве и практике его осуществления, не влекущие правовых последствий и обеспечивающие эффективную реализацию правовых норм.

Общезначимая информация представляет собой информацию, которая предназначена для использования на территории всей страны.

Региональная информация – это информация, предназначенная для использования отдельными субъектами федерации (области, края, республики.)

Существует 4 возможных типа информационного поведения государства, у каждого из которых своя специфика установления и поддержания политических контактов с партнерами и оппонентами. К ним относятся:

- государственная политика;
- информационные кампании;
- единичные информационные акции;
- действия в режиме постфактум (представляющие собой реакцию государственных структур на некие свершившиеся события, лишаящие их возможности целенаправленного воздействия на информационную ситуацию).

Все эти типы поведения представляют собой специфические формы реализации или информационного обеспечения (сопровождения) целей государства и отличаются друг от друга механизмами организации политического общения, институциональным дизайном и даже определенными технологиями поддержания коммуникации.

Основным способом поддержания дискурса в сфере власти выступает государственная информационная политика. Данный тип политической активности государства может принимать различные формы:

- информационного обеспечения (сопровождения) его масштабных задач в различных областях общественной жизни;
- целенаправленной деятельности, развертывающейся в информационном пространстве.

В первом случае, политика может выражаться в долгосрочных информационных усилиях государства, сопровождающих освоение новых экономических территорий, решении крупных внешних или внутренних конфликтов, проведении выборов в представительные органы власти или какие-либо иные внутривластные реформы.

Во втором – представлять собой действия государства по техническому переоснащению информационной индустрии, установлению нового типа взаимоотношений правящего режима со СМИ, проникновению и закреплению своих позиций на внешних информационных рынках и т.д.

В целом, государственную информационную политику можно определить как совокупность взаимосвязанных действий, направленных на создание условий получения гражданами информации, удовлетворяющей их базовые потребности и интересы; развитие соответствующих технических средств, обеспечивающих создание (обработку, хранение и доставку) информационных ресурсов делового, развлекательного, научно-образовательного и иного характера; предполагающих обеспечение международных контактов и связей государства и общества, встраивающих институты и структуры власти в наднациональные (глобальные) информационные процессы.

Сложный, комплексный характер таких государством задач в информационной сфере требует достижения более частных решений. К этим решениям могут быть отнесены:

- обеспечение юридических прав граждан на получение информации в соответствии с принципами свободы слова и охраны тайны личной жизни и интеллектуальной собственности;
- обеспечение населения техническими возможностями для получения ими информации на современном уровне;
- борьба с монопольными практиками использования информации внутри страны и на международной арене (что предполагает сочетание государственного протекционизма с открытостью информационной политики);
- защита подрастающего поколения от агрессивной информации;
- постоянное совершенствование систем образования и здравоохранения на основе внедрения технических достижений в информационной сфере;
- удешевление государственной информации граждан, трансформация функций государственных органов на основе постоянной передачи информации ее потребителям в электронной форме;
- сокращение теневого оборота и препятствование незаконному обороту информации;
- постоянное совершенствование организационных и кадровых структур, обеспечивающих эффективное достижение целей информационной политики.

Институциональную структуру государственной информационной политики составляют *организации, формирующие ее содержание и цели*. К ним относятся:

- управляющие и координирующие структуры верховной власти;
- аналитические структуры (представляющие центры ситуационного анализа при различных правительственных ведомствах, в регионах или важнейших структурах власти);
- базы и банки данных (включая национальные библиотеки);
- центры (технической) защиты информации;
- центры разработки стандартов информационных контактов (для адаптации к мировому политическому пространству);
- пиар-службы при государственных органах;
- соответствующие научно-исследовательские структуры.

В мире существует система определения количественных показателей прозрачности, интерактивности и информационной открытости деятельности правительств и готовности населения жить в сетевом пространстве. Например, индикатор прозрачности состоит из суммарной оценки информации министерств и ведомств о своей деятельности. Индикатор интерактивности показывает, насколько потребителям удобно пользоваться такой информацией.

Элементами государственной информационной политики выступают публичная, полутеневая и теневая формы деятельности. Поскольку деятельность государства независимо от характера решаемых задач направлена на организацию коммуникаций в публичной сфере, ее основные механизмы и технологии носят явный институализированный характер. Основные усилия государства постоянно направлены на формирование открытых и доступных для общественности способов передачи информации, а создаваемые властными структурами сообщения специально форматируются для распространения по таким каналам. Таким образом, информационно-коммуникационные связи власти и общества складываются в процессе развертывания открытого форума идей, которыми обмениваются эти два контрагента. В демократических государствах публичность государственной информационной политики свидетельствует и о направленности усилий властей на общественные интересы.

Государственные информационные ресурсы (ГИР) – это ресурсы, которые как элемент имущества находятся в собственности государства.

Государственные ресурсы делятся на следующие группы:

- федеральные ресурсы;
- информационные ресурсы, находящиеся в совместном ведении Российской Федерации и субъектов РФ;
- информационные ресурсы субъектов РФ.

ГИР обеспечивают следующее:

- выполнение задач государственного управления;
- права и безопасность граждан;
- поддержку социально-экономического развития страны, развития культуры, науки, образования и т.д.

Ряд федеральных органов управления можно назвать исключительно «информационными», поскольку их главной задачей или, по крайней мере, одной из главных задач является формирование государственных информационных ресурсов. В число этих органов входят:

- Министерство культуры РФ;
- Государственный комитет РФ по статистике (Госкомстат);
- Государственный комитет РФ по стандартизации, метрологии и сертификации (Госстандарт);
- Министерство природных ресурсов РФ;
- Федеральная служба по гидрометеорологии и мониторингу окружающей среды (Росгидромет) и др.

Особое место среди универсальных «информационных» ведомств занимало Федеральное агентство правительственной связи и информации при Президенте РФ (ФАПСИ). ФАПСИ – специальный орган Российской Федерации, существовавший с 24 декабря 1991 г. по 11 марта 2003 г. ФАПСИ имело статус центрального органа федеральной исполнительной власти, ведающего вопросами организации и обеспечения правительственной связи, иных видов специальной связи для государственных органов, организации и обеспечения криптографической и инженерно-технической безопасности шифрованной связи, организации и ведения разведывательной деятельности в сфере шифрованной, засекреченной и иных видов специальной связи, специального информационного обеспечения высших органов государственной власти Российской Федерации, центральных органов федеральной исполнительной власти.

Основными направлениями деятельности ФАПСИ являлись:

- организация и обеспечение эксплуатации, безопасности, развития и совершенствования правительственной связи, иных видов

специальной связи и систем специальной информации для государственных органов;

- обеспечение в пределах своей компетенции сохранности государственных секретов; организация и обеспечение криптографической и инженерно-технической безопасности шифрованной связи в Российской Федерации и ее учреждениях за рубежом;

- организация и ведение внешней разведывательной деятельности в сфере шифрованной, засекреченной и иных видов специальной связи с использованием радиоэлектронных средств и методов;

- обеспечение высших органов государственной власти Российской Федерации, центральных органов федеральной исполнительной власти, Совета безопасности Российской Федерации достоверной и независимой от других источников специальной информацией (материалы внешней разведывательной деятельности, информация по поддержанию управления народным хозяйством в особый период, военное время и при чрезвычайных ситуациях, экономическая информация мобилизационного назначения, информация социально-экономического мониторинга), необходимой им для принятия решений в области безопасности, обороны, экономики, науки и техники, международных отношений, экологии, а также мобилизационной готовности;

- лицензирование предприятий, осуществляющих деятельность в сфере защиты информации, связи и коммуникаций, а также тех предприятий, деятельность которых связана с использованием сведений, составляющих государственную тайну;

- сертификация средств связи и защиты информации.

С развитием интернет-технологий перед поставщиками телекоммуникационных услуг встал вопрос об обеспечении сохранности конфиденциальной информации своих пользователей, что предполагало использование средств криптографической защиты. Лицензирование всех этих средств, а также самой деятельности поставщиков телекоммуникационных услуг занималось Федеральное агентство правительственной связи и информации, однако для конечного пользователя, лицензия ФАПСИ для использования СКЗИ (средств криптографической защиты информации) не требовалась.

Государственные информационные ресурсы могут быть разделены на 2 группы:

- предназначенные для решения задач конкретного органа управления определенного звена;

- ориентированные на внешнего пользователя.

Ресурсы второй группы формируются информационно-аналитическими структурами. Если они имеют общее методическое руководство, схожие задачи, решаемые на основе единых нормативных документов, то они могут быть названы государственными информационными системами.

Далее представлены системы, *имеющие межведомственный, универсальный характер.*

Библиотечная сеть Российской Федерации. В этой сети хранится главным образом опубликованная и тиражированная информация, представленная в виде различных отечественных и зарубежных изданий. Эти ресурсы обеспечивают максимальную ретроспективу и охватывают все направления, темы и отрасли знаний. Библиотеки обеспечивают доступность этой информации для массового пользователя.

Библиотечная сеть РФ насчитывает свыше 150 тыс. библиотек и включает:

- публичные библиотеки всех уровней (федерального, регионального и муниципального);
- систему научно-технических библиотек и справочно-информационных фондов, входящую в российскую государственную систему научно-технической информации (ГСНТИ);
- информационно-библиотечную систему Российской академии наук (РАН);
- библиотечную систему высших учебных заведений;
- сеть муниципальных библиотек;
- сеть сельскохозяйственных библиотек;
- другие системы и сети.

При построении сетей сочетаются отраслевой и региональный принципы.

На федеральном уровне крупнейшими публичными библиотеками являются:

- Российская государственная библиотека (РГБ) – 38 млн. единиц хранения;
- Российская национальная библиотека – 30 млн. единиц хранения;
- Всероссийская государственная библиотека иностранной литературы.

На региональном уровне имеется 217 центральных библиотек всех 89 субъектов РФ и 49,7 тыс. публичных городских и муниципальных библиотек.

Наряду с обслуживанием индивидуальных пользователей библиотеки также ведут обслуживание организаций.

Сеть научно-технических библиотек трехуровневая, включает 7 тыс. библиотек с фондом 10 млн. единиц хранения (без координационного центра – ГПНТБ).

Библиотеки РАН (Российская академия наук) объединены в 4 системы:

- система библиотек Сибирского региона, включающая 67 библиотек с фондом 13,5 млн единиц хранения;
- система библиотек Санкт-Петербургского региона, включающая 41 библиотеку с фондом 16,5 млн единиц хранения;
- отраслевая система библиотек по естественным наукам – 13 млн единиц хранения;
- отраслевая система библиотек институтов РАН гуманитарного и общественного направлений – 13 млн единиц хранения.

Библиотечная сеть вузов включает 500 библиотек – 300 млн единиц хранения.

Состояние библиотечной сети в период реформ резко ухудшилось. Практически прекратилось финансирование пополнения фондов со стороны государства.

Архивный фонд Российской Федерации (АФ РФ). Находится в ведении Федеральной архивной службы (Росархив). Объем фондов – 460 млн единиц хранения. Постоянное хранение архивных документов осуществляют государственные и муниципальные архивы, государственные музеи и библиотеки, учреждения системы РАН. Временное хранение архивного фонда документов осуществляют министерства, ведомства, учреждения, организации и предприятия, отнесенные установленным порядком к источникам комплектования государственных и муниципальных архивов.

В архивных фондах хранится управленческая документация (78%), документы по личному составу (19%), научно-техническая информация (2%).

Государственная система статистики представляет собой совокупность, которая позволяет осуществлять официальный статистический учет первичных статистических данных и административных данных, формируемой на их основе в соответствии с официальной статистической методологией официальной статистической информации и обеспечивающих формирование информационных технологий и технических средств.

Государственная система научно-технической информации. В настоящее время представляет собой совокупность научно-технических библиотек и организаций – юридических лиц независимо от формы собственности и ведомственной принадлежности, специализирующихся на сборе и обработке научно-технической информации и взаимодействующих между собой с учетом принятых на себя обязательств.

В состав государственной системы научно-технической информации входят федеральные органы научно-технической информации и научно-технические библиотеки, отраслевые органы научно-технической информации и научно-технические библиотеки, региональные центры научно-технической информации.

К федеральным органам научно-технической информации и научно-техническим библиотекам, обеспечивающим формирование, ведение и организацию использования федеральных информационных фондов, баз и банков данных по различным видам источников научно-технической информации и направлений науки и техники, относятся:

- Всероссийский научно-технический информационный центр Министерства науки и технологий РФ (ВНТИЦ) – по ведущимся в стране и законченным открытым научно-исследовательским и опытно-конструкторским работам, защищенным диссертациям на соискание ученых степеней, алгоритмам и программам;

- Всероссийский научно-исследовательский институт межотраслевой информации (ВИМИ) – по научно-исследовательским, опытно-конструкторским работам и результатам научно-технической деятельности оборонного комплекса;

- Российское объединение информационных ресурсов научно-технического развития (Росинформресурс) Министерства науки и технологий РФ – по использованию результатов научно-технической деятельности предприятий и организаций, а также организации обмена этой информацией между регионами;

- Всероссийский институт научной и технической информации РАН и Министерства науки и технологий РФ;

- Государственная публичная научно-техническая библиотека Министерства науки и технологий РФ, Библиотека РАН, Библиотека по естественным наукам РАН и Государственная публичная научно-техническая библиотека Сибирского отделения РАН – по естественным и техническим наукам;

– Государственная центральная научная медицинская библиотека Министерства здравоохранения РФ – по медицине и здравоохранению;

– Всероссийский научно-исследовательский институт информации и технико-экономических исследований агропромышленного комплекса Министерства сельского хозяйства и продовольствия РФ и Центральная научная сельскохозяйственная библиотека Российской академии сельскохозяйственных наук – по сельскому хозяйству;

– Институт научной информации по общественным наукам РАН – по общественным наукам;

– Российский федеральный геологический фонд, Всероссийский научно-исследовательский институт экономики минерального сырья и недропользования и Всероссийская геологическая библиотека Министерства природных ресурсов РАН – по геологии и минерально-сырьевым ресурсам;

– Федеральный фонд государственных стандартов, общероссийских классификаторов технико-экономической информации, международных (региональных) стандартов, правил, норм и рекомендаций по стандартизации, национальных стандартов зарубежных стран Государственного комитета РФ по стандартизации, метрологии и сертификации – по нормативным документам, по стандартизации, метрологии и сертификации;

– Федеральный институт промышленной собственности и Информационно-издательский центр Российского агентства по патентам и товарным знакам – по патентной документации, относящейся к изобретениям, полезным моделям, промышленным образцам, товарным знакам, знакам обслуживания и наименованиям мест происхождения товаров, а также по документации, относящейся к зарегистрированным программам для ЭВМ, базам данных и топологиям интегральных микросхем;

– Российская книжная палата Государственного комитета РФ по печати – по опубликованным в Российской Федерации произведениям печати и государственной библиографии;

– Российский государственный архив научно-технической документации Федеральной архивной службы РФ – по документам научно-исследовательских, проектных, конструкторских, технологических организаций и предприятий федерального значения, переданным на постоянное хранение;

– Научно-технический центр «Информрегистр» – по электронным изданиям;



Рис. 7. Информационные системы

– Институт промышленного развития («Информэлектро») – по технико-экономической информации и результатам технико-экономических исследований в гражданских отраслях промышленности (обязанности закреплены Постановлением Правительства РФ от 10 июля 1998 г. № 736);

– ряд других всероссийских государственных структур по отраслям промышленности, сельского хозяйства и видам деятельности.

Порядок формирования федеральных информационных фондов указанных организаций устанавливается законодательством РФ.

В РФ существует порядка 100 государственных информационных систем, они подразделяются на федеральные и региональные. Организация, работающая с какой-либо из этих систем, обязана выполнять требования, предъявляемые к защите данных, которые в ней обрабатываются. В зависимости от классификации, к разным информационным системам предъявляются разные требования, за несоблюдение которых применяются санкции – от штрафа до более серьезных мер (рис. 7).

Государственная информационная система создается, когда необходимо обеспечить:

- реализацию полномочий госорганов;
- информационный обмен между госорганами;
- достижение иных установленных федеральными законами целей.

Понять, что информационная система относится к государственной, можно, используя алгоритм, представленный далее.

1) Узнать, есть ли законодательный акт, предписывающий создание информационной системы.

2) Проверить наличие системы в Реестре федеральных государственных информационных систем. Подобные реестры существуют на уровне субъектов Федерации.

3) Обратить внимание на назначение системы. Косвенным признаком отнесения системы к ГИС будет описание полномочий, которые она реализует. Например, каждая администрация имеет свой устав, который в том числе описывает полномочия органов местного самоуправления.

Если система подразумевает обмен информацией между госорганами, она также с высокой долей вероятности будет государственной (например, система межведомственного электронного документооборота).

Государственные информационные порталы организывают надежные и безопасные коммуникации (Intranet) между субъектами государственной власти федерального и регионального уровня, вертикальный (Федерация – субъект Федерации) обмен экономической, правовой, статистической информацией.

Предоставляется доступ к централизованным базам данных, обеспечивающим работу всех подразделений государственных учреждений (федеральное, региональное законодательство, нормативные акты министерств и ведомств).

Следует отметить, что государственные порталы не являются «хранилищами информации» во всем многообразии сведений и функций. Их задача – представление основных возможностей по работе с системой, размещение уникальной информации и систематизация внешних специализированных ресурсов. Портал также предоставляет возможность обращения к государственным институтам за различными видами финансовой помощи (например, в целях получения образования), регистрировать патенты, товарные знаки, заявлять о необходимости получения удостоверения личности, решать вопросы трудоустройства. Вместе с тем портал содержит обширную информацию общеобразовательного и просветительского характера: исторические сведения, новости науки и техники, полезную практическую информацию.

Государственное управление ГИР заключается в следующем:

– обеспечение полноты создания первичных и производных информационных массивов и продуктов, составляющих государственные информационные ресурсы;

- хранение и защита этих продуктов;
- предоставление государственных информационных ресурсов (за исключением ресурсов, содержащих государственную, коммерческую и служебную тайну или персональные данные) в свободный доступ для граждан и организаций;
- оптимизация затрат бюджетных средств на формирование, использование, ведение и защиту государственных информационных ресурсов;
- координация деятельности различных ведомственных и региональных структур, а также организаций негосударственного сектора при формировании информационных ресурсов;
- создание условий для эффективного использования информационных ресурсов в деятельности органов власти и государственных учреждений.

Прикладные информационные системы органов государственной власти (ИС ОГВ) автоматизируют исполнение определенных государственных функций и предоставление государственных услуг.

Учетные системы (реестры) предназначены для сбора, учета и предоставления юридически значимой информации в отношении граждан, организаций и объектов.

Федеральная служба государственной регистрации, кадастра и картографии (Росреестр) – федеральный орган исполнительной власти, осуществляющий функции по организации единой системы государственного кадастрового учёта недвижимости, государственной регистрации прав на недвижимое имущество и сделок с ним, а также инфраструктуры пространственных данных Российской Федерации.

Росреестр, подведомственный Минкомсвязи России, является поставщиком сведений для 32 федеральных органов исполнительной власти (ФОИВ). Для исполнения Федерального закона от 27 июля 2010 г. № 210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг», она интегрировала веб-сервисы, позволяющие предоставлять сведения из своих информационных ресурсов, с системой межведомственного электронного взаимодействия (СМЭВ). СМЭВ – информационная система, которая позволяет федеральным, региональным и местным органам власти, кредитным организациям (банкам), внебюджетным фондам, и прочим участникам СМЭВ обмениваться данными, необходимыми для оказания государственных услуг гражданам и организациям, в электронном виде.

Росреестр организует единую систему государственного кадастрового учета недвижимости и государственную регистрацию прав на недвижимое имущество и сделок с ним.

Федеральная регистрационная служба (Росрегистрация) была образована в ходе административной реформы Указом Президента Российской Федерации В. Путина от 9 марта 2004 г. № 314 «О системе и структуре федеральных органов исполнительной власти». Росрегистрация являлась федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции в сфере государственной регистрации прав на недвижимое имущество и сделок с ним.

Указом Президента от 25 декабря 2008 г. № 1847 переименована в Федеральную службу государственной регистрации, кадастра и картографии (Росреестр). Предусмотрен переходный период для передачи ей функций и полномочий упраздняемыми Федеральным агентством кадастра объектов недвижимости (Роснедвижимость) и Федеральным агентством геодезии и картографии (Роскартография). С 1 марта 2009 г. переходный период завершен.

Административный регламент работы Росреестра утвержден Приказом Министерства экономического развития Российской Федерации от 7 июня 2017 г. № 278 «Об утверждении Административного регламента Федеральной службы государственной регистрации, кадастра и картографии по предоставлению государственной услуги по государственному кадастровому учету и (или) государственной регистрации прав на недвижимое имущество» и Приказом Росреестра от 18.06.2019 № П/0240 «Об утверждении Административного регламента осуществления Федеральной службой государственной регистрации, кадастра и картографии государственного земельного надзора».

Подведомственные учреждения Росреестра:

- Федеральное государственное бюджетное учреждение «Федеральная кадастровая палата Федеральной службы государственной регистрации, кадастра и картографии» (ФГБУ «ФКП Росреестра»);

- ФГБУ «Федеральный научно-технический центр геодезии, картографии и инфраструктуры пространственных данных».

Любые сделки с недвижимостью должны регистрироваться в специальном перечне, который государство использует для учета земельных участков, зданий, квартир и других объектов. До 1 января 2017 г. для этого требовалось обратиться сразу в ГКН и ЕГРП. Государственный кадастр недвижимости (ГКН) – информационный

ресурс, представляющий собой свод данных обо всем учтенном недвижимом имуществе на территории РФ. ЕГРП – это государственный информационный ресурс сведений о действующих и прекращенных правах на объекты недвижимого имущества. Сейчас их объединили в один реестр – ЕГРН.

ЕГРН представлен в виде большой базы информации обо всех объектах недвижимости, зарегистрированных на территории России. Он доступен по всей стране и позволяет просматривать историю операций с любым недвижимым имуществом. Сюда входит информация о сделках купли-продажи, передаче в дар или наследство, аренде, передаче имущества в залог, аресте и многом другом.

Государственный реестр помогает госорганам, судам, банкам и простым покупателям недвижимости проверить юридическую чистоту объекта и убедиться в безопасности сделки. Для этого понадобится выписка, которую сейчас можно взять только из ЕГРН.

Благодаря этому объединению работа Росреестра стала проще и быстрее. Сроки подготовки справок сократились, повысилась защита от мошенников и уменьшились объемы данных, за счет удаления дублей в ГКН и ЕГРП.

Одна выписка сейчас информирует получателя по всем сведениям, которые раньше были разделены между ГКН и ЕГРП. То есть включает в себя подробную информацию о правах на недвижимый объект и его технических характеристиках. Это позволяет сэкономить время и деньги, ведь раньше для получения полной информации о недвижимости приходилось подавать два разных запроса, уплачивать две государственные пошлины и дольше ждать документ.

Выписка из ГКН представляет собой технические сведения. В ней содержится информация о:

- типе недвижимости;
- физических особенностях объекта;
- кадастровой стоимости;
- перепланировке, разделе и других изменениях;
- границах участка;
- кадастровые планы.

Выписка из ЕГРП представляет собой правовую информацию и включает данные о:

- собственнике имущества и совладельцах (в долях);
- местоположении, площади, этажности, типе объекта;
- наличии обременений;
- кадастровом номере объекта.

Чтобы информация о недвижимости попала в ЕГРП все сделки, влияющие на изменение прав, было необходимо регистрировать.

Выписка из ЕГРН представляет собой объединенную информацию из ЕГРП и ГКН, то есть включает и технические, и правовые характеристики недвижимости о:

- владельцах, местоположении, кадастровой стоимости, границах недвижимого объекта;
- любых недвижимых объектах, которые находятся на участке земли;
- площади, этажности и других характеристиках объекта.
- наличии обременений, наложенных на имущество, будь то ипотека или арест по решению суда.

Объединение реестров позволило практически полностью исключить опасность попадания в базу недостоверных сведений. Все документы хранятся в реестре в электронном виде, а информация о любых операциях с недвижимостью заносится в специальный архив и хранится там всегда.

В целом, в рамках своих полномочий Росреестр:

- ведет Единый государственный реестр недвижимости (ЕГРН);
- ведет Единый государственный реестр саморегулируемых организаций (ГРСО);
- ведет Государственный каталог географических названий;
- ведет сводный государственный реестр арбитражных управляющих;
- осуществляет ведение государственного фонда данных, полученных в результате проведения землеустройства;
- осуществляет государственный земельный надзор;
- осуществляет государственный геодезический надзор;
- осуществляет ведение мониторинга земель (кроме земель сельскохозяйственного назначения);
- осуществляет контроль за проведением землеустройства;
- проводит экспертизу землеустроительной документации.

Федеральные информационные ресурсы – это государственные ресурсы, находящиеся в распоряжении федерального органа власти.

В соответствии со ст. 7 ФЗ от 20 февраля 1995 г. № 24-ФЗ «Об информации, информатизации и защите информации» (с изменениями и дополнениями), который уже утратил силу, государственные информационные ресурсы Российской Федерации формируются в соответствии со сферами ведения:

- федеральные информационные ресурсы;

– информационные ресурсы, находящиеся в совместном ведении Российской Федерации и субъектов Российской Федерации;

– информационные ресурсы субъектов Российской Федерации.

Формирование государственных информационных ресурсов осуществляется гражданами, органами государственной власти, органами местного самоуправления, организациями и общественными объединениями.

Федеральные органы государственной власти, органы государственной власти субъектов Российской Федерации формируют государственные информационные ресурсы, находящиеся в их ведении, и обеспечивают их использование в соответствии с установленной компетенцией.

Деятельность органов государственной власти и организаций по формированию федеральных информационных ресурсов, информационных ресурсов совместного ведения, информационных ресурсов субъектов Российской Федерации финансируется из федерального бюджета и бюджетов субъектов Российской Федерации по статье расходов «Информатика» («Информационное обеспечение»).

В соответствии с Распоряжением Правительства РФ от 15 апреля 2011 г. № 654-р «О базовых государственных информационных ресурсах», базовыми государственными информационными ресурсами являются указанные в перечне, утвержденном распоряжением, государственные информационные ресурсы, содержащие идентификаторы, позволяющие получить из этих и иных государственных информационных ресурсов сведения о лице и (или) об объекте, необходимые для предоставления государственных или муниципальных услуг.

Обладателями базовых ресурсов являются:

– Федеральные органы исполнительной власти;

– Пенсионный фонд Российской Федерации.

Согласно Распоряжению № 654-р, *обладатели базовых ресурсов должны обеспечить:*

– круглосуточный непрерывный доступ в электронном виде посредством единой системы межведомственного электронного взаимодействия федеральных органов исполнительной власти, государственных внебюджетных фондов, органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации и органов местного самоуправления, предоставляющих государственные или муниципальные услуги, а также организаций, в которых размещается государственное задание (заказ) или муниципальное задание (заказ)

на предоставление таких услуг, к базовым ресурсам для получения сведений о лицах и (или) об объектах и идентификатора;

- достоверность, полноту и актуальность предоставляемых заинтересованным органам и организациям сведений о лицах и/или об объектах;

- регистрацию поступающих от заинтересованных органов и организаций сообщений о выявленных ошибках и неполноте сведений о лицах и /или об объектах, рассмотрение таких сообщений и при необходимости устранение ошибок в установленном порядке.

Государственное (муниципальное) задание – документ, устанавливающий требования к составу, качеству и (или) объему (содержанию), условиям, порядку и результатам оказания государственных (муниципальных) услуг (выполнения работ).

Федеральные органы государственной власти вправе формировать государственное задание на оказание государственных услуг (выполнение работ) федеральными учреждениями также в соответствии с федеральными перечнями (классификаторами) государственных услуг, не включенных в общероссийские базовые (отраслевые) перечни (классификаторы) государственных и муниципальных услуг, и работ, оказание и выполнение которых предусмотрено нормативными правовыми актами Российской Федерации (Ст. 69.2 Бюджетного Кодекса РФ от 31.07.1998 № 145-ФЗ (ред. от 22.12.2020) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2021)).

Государственное (муниципальное) задание формируется для бюджетных и автономных учреждений, а также казенных учреждений, определенных в соответствии с решением органа государственной власти (государственного органа), органа местного самоуправления, осуществляющего бюджетные полномочия главного распорядителя бюджетных средств.

Порядки формирования государственного (муниципального) задания и финансового обеспечения выполнения государственного (муниципального) задания должны определять в том числе:

- 1) правила и сроки формирования, изменения, утверждения государственного (муниципального) задания, отчета о его выполнении;

- 2) правила и сроки определения объема финансового обеспечения выполнения государственного (муниципального) задания, включая:

- расчет и утверждение нормативных затрат на оказание государственных (муниципальных) услуг на основе базовых нормативов затрат на оказание государственных (муниципальных) услуг и

корректирующих коэффициентов к ним, а также нормативных затрат на выполнение работ;

- сроки и объемы перечисления субсидии на финансовое обеспечение выполнения государственного (муниципального) задания;
- возврат субсидии в объеме, который соответствует показателям государственного (муниципального) задания, которые не были достигнуты (с учетом допустимых (возможных) отклонений), в случае, если государственное (муниципальное) задание является невыполненным.

В 2011 г. распоряжением Правительства Российской Федерации от 25 апреля 2011 г. № 729-р (с изменениями на 28 ноября 2018 г.) был утвержден Перечень услуг, оказываемых государственными и муниципальными учреждениями и другими организациями, в которых размещается государственное задание (заказ) или муниципальное задание (заказ), подлежащих включению в реестры государственных или муниципальных услуг и предоставляемых в электронной форме, согласно которому дифференцированы *услуги*, оказываемые федеральными государственными учреждениями и другими организациями, по сферам деятельности, о которых рассказано далее.

1. В образовании информация предоставляется:

- о реализации программ основного общего и среднего (полного) общего образования, а также дополнительных общеобразовательных программ;
- о реализации программ основного среднего профессионального образования, а также дополнительных профессиональных образовательных программ;
- о результатах сданных экзаменов, результатах тестирования и иных вступительных испытаний, а также о зачислении в федеральное государственное образовательное учреждение;
- о текущей успеваемости учащегося, ведение дневника и журнала успеваемости;
- об образовательных программах и учебных планах, рабочих программах учебных курсов, предметах, дисциплинах (модулях), годовых календарных учебных графиках;
- о порядке проведения государственной (итоговой) аттестации обучающихся, освоивших основные и дополнительные общеобразовательные (за исключением дошкольных) и профессиональные образовательные программы;
- из федеральной базы данных о результатах единого государственного экзамена.

2. В здравоохранении происходит:

- предоставление информации о порядке оказания медицинской помощи в медицинской организации, подведомственной федеральному органу исполнительной власти.
- выдача направления на госпитализацию для оказания специализированной или высокотехнологичной медицинской помощи медицинской организацией, подведомственной федеральному органу исполнительной власти;
- выдача гражданам направлений на прохождение медико-социальной экспертизы;
- запись на прием к врачу в медицинскую организацию, подведомственную федеральному органу исполнительной власти;
- прием заявок (запись) на вызов врача на дом в медицинской организации, подведомственной федеральному органу исполнительной власти;
- предоставление сведений о прикреплении к медицинской организации, подведомственной федеральному органу исполнительной власти;
- запись для прохождения профилактических медицинских осмотров, диспансеризации в медицинской организации, подведомственной федеральному органу исполнительной власти.

3. В медико-социальной экспертизе:

- прием заявлений о предоставлении услуги по проведению медико-социальной экспертизы в федеральных государственных учреждениях медико-социальной экспертизы и прилагаемых к ним документов;
- выдача гражданам приглашений для проведения медико-социальной экспертизы (извещений о проведении медико-социальной экспертизы);
- выдача оформленных по результатам медико-социальной экспертизы:
 - индивидуальной программы реабилитации или абилитации инвалида;
 - индивидуальной программы реабилитации или абилитации ребенка-инвалида;
 - программы реабилитации пострадавшего в результате несчастного случая на производстве и профессионального заболевания;
 - заключения об установлении причины смерти инвалида, а также лица, пострадавшего в результате несчастного случая на

производстве, профессионального заболевания, катастрофы на Чернобыльской АЭС и других радиационных или техногенных катастроф либо в результате ранения, контузии, увечья или заболевания, полученных в период прохождения военной службы, в случаях, когда законодательством Российской Федерации предусматривается предоставление семье умершего мер социальной поддержки;

- заключения о нуждаемости по состоянию здоровья в постоянном постороннем уходе (помощи, надзоре) отца, матери, жены, родного брата, родной сестры, дедушки, бабушки или усыновителя гражданина, призываемого на военную службу (военнослужащих, проходящих военную службу по контракту);

- справки о результатах медико-социальной экспертизы;
 - выдача по заявлению гражданина (его законного или уполномоченного представителя) копий акта медико-социальной экспертизы гражданина и протокола проведения медико-социальной экспертизы гражданина.

4. В сфере культуры:

- предоставление доступа к библиографической информации сводного электронного каталога библиотек России;

- предоставление библиографической информации из государственных библиотечных фондов, в том числе в части, не касающейся авторских прав.

5. В деятельности Архивного фонда:

- прием заявок (запросов) федеральными государственными архивами на предоставление архивных документов (архивных справок, выписок и копий).

6. В сфере интеллектуальной собственности:

- прием заявок на объекты патентного права, в том числе международных заявок на изобретения, полезные модели и промышленные образцы, возражений на решения, принятые по результатам экспертизы;

- прием заявлений (в том числе международных заявок) о государственной регистрации средств индивидуализации, возражений на решения, принятые по результатам экспертизы, заявлений о признании товарного знака или селекционного достижения общеизвестным в Российской Федерации товарным знаком или селекционным достижением;

- прием заявлений о государственной регистрации программ для электронных вычислительных машин, баз данных и топологий интегральных микросхем;

– прием предусмотренных законодательством Российской Федерации документов, представленных на государственную регистрацию договоров о распоряжении правами на результаты интеллектуальной деятельности и средства индивидуализации, а также сделок, предусматривающих использование результатов интеллектуальной деятельности в составе единой технологии, в том числе за пределами Российской Федерации;

– прием заявлений и ходатайств, касающихся продления срока действия исключительного права на результаты интеллектуальной деятельности и средства индивидуализации;

– предоставление информации о зарегистрированных результатах интеллектуальной деятельности и средствах их индивидуализации, их статусе.

Кроме того, этим же документом регламентируется перечень услуг, оказываемых государственными учреждениями субъекта Российской Федерации и другими организациями. *Данный перечень представлен в продолжение к предыдущему, поэтому имеет сквозную нумерацию и повторение сфер деятельности.*

В образовании:

24. Прием заявлений о зачислении в государственные образовательные учреждения субъекта Российской Федерации, реализующие основную образовательную программу дошкольного образования (детские сады), а также постановка на соответствующий учет.

25. Предоставление информации о реализации в образовательных учреждениях, расположенных на территории субъекта Российской Федерации, программ дошкольного, начального общего, основного общего, среднего (полного) общего образования, а также дополнительных общеобразовательных программ.

26. Предоставление информации о реализации программ начального и среднего профессионального образования, а также дополнительных профессиональных образовательных программ.

27. Предоставление информации о результатах сданных экзаменов, результатах тестирования и иных вступительных испытаний, а также о зачислении в государственное образовательное учреждение субъекта Российской Федерации.

28. Предоставление информации о текущей успеваемости учащегося в государственном образовательном учреждении субъекта Российской Федерации, ведение дневника и журнала успеваемости.

29. Предоставление информации об образовательных программах и учебных планах, рабочих программах учебных курсов,

предметах, дисциплинах (модулях), годовых календарных учебных графиках.

30. Предоставление информации о порядке проведения государственной (итоговой) аттестации обучающихся, освоивших основные и дополнительные общеобразовательные (за исключением дошкольных) и профессиональные образовательные программы.

31. Предоставление информации из базы данных субъектов Российской Федерации о результатах единого государственного экзамена.

В здравоохранении:

32. Запись на прием к врачу в медицинскую организацию, участвующую в реализации территориальной программы государственных гарантий бесплатного оказания гражданам медицинской помощи.

33. Выдача гражданам медицинской организацией, участвующей в реализации территориальной программы государственных гарантий бесплатного оказания гражданам медицинской помощи, направлений на прохождение медико-социальной экспертизы.

34. Предоставление информации о порядке оказания медицинской помощи медицинской организацией, участвующей в реализации территориальной программы государственных гарантий бесплатного оказания гражданам медицинской помощи.

35. Выдача направления на госпитализацию для оказания специализированной или высокотехнологичной медицинской помощи медицинской организацией, участвующей в реализации территориальной программы государственных гарантий бесплатного оказания гражданам медицинской помощи.

36. Прием заявок (запись) на вызов врача на дом в медицинской организации, участвующей в реализации территориальной программы государственных гарантий бесплатного оказания гражданам медицинской помощи.

36_1. Предоставление сведений о прикреплении к медицинской организации, участвующей в реализации территориальной программы государственных гарантий бесплатного оказания гражданам медицинской помощи.

36_2. Запись для прохождения профилактических медицинских осмотров, диспансеризации в медицинской организации, участвующей в реализации территориальной программы государственных гарантий бесплатного оказания гражданам медицинской помощи.

В сфере культуры:

37. Предоставление информации о времени и месте театральных представлений, филармонических и эстрадных концертов и гастрольных мероприятий театров и филармоний, киносеансов, анонсы данных мероприятий.

38. Предоставление доступа к изданиям, переведенным в электронный вид, хранящимся в библиотеках субъекта Российской Федерации, в том числе к фонду редких книг, с учетом соблюдения требований законодательства Российской Федерации об авторских и смежных правах.

39. Предоставление доступа к справочно-поисковому аппарату и базам данных библиотек субъекта Российской Федерации.

40. Предоставление информации о проведении ярмарок, выставок народного творчества, ремесел на территории субъекта Российской Федерации.

41. Запись на обзорные, тематические и интерактивные экскурсии, проводимые государственным учреждением культуры субъекта Российской Федерации.

42. Предоставление информации об объектах культурного наследия регионального и (или) местного значения, находящихся на территории Российской Федерации и включенных в единый государственный реестр объектов культурного наследия (памятников истории и культуры) народов Российской Федерации.

В деятельности Архивного фонда:

43. Прием заявок (запросов) государственными архивами субъектов Российской Федерации на предоставление архивных документов (архивных справок, выписок и копий).

В сфере социального обслуживания населения:

– предоставление информации о порядке предоставления социальных услуг в сфере социального обслуживания граждан поставщиками социальных услуг;

– прием заявлений о предоставлении социальных услуг в организациях социального обслуживания субъекта Российской Федерации.

В сфере ЖКХ:

– прием документов, необходимых для согласования перепланировки и (или) переустройства жилого (нежилого) помещения, а также выдача соответствующих решений о согласовании или об отказе;

– выдача копии финансово-лицевого счета, выписки из домовой книги, справок и иных документов в сфере жилищно-коммунального

хозяйства, выдача которых относится к полномочиям соответствующего государственного учреждения субъекта Российской Федерации.

В сфере труда и занятости:

- прием заявлений об участии в оплачиваемых общественных работах и предоставление информации об организации таких работ;
- прием заявлений о временном трудоустройстве несовершеннолетних граждан в возрасте от 14 до 18 лет в свободное от учебы время, безработных граждан, испытывающих трудности в поиске работы, безработных граждан в возрасте от 18 до 20 лет из числа выпускников образовательных учреждений начального и среднего профессионального образования, ищущих работу впервые;
- прием заявлений об оказании содействия гражданам в поиске подходящей работы, а также об оказании содействия работодателям в подборе необходимых работников;
- предоставление информации работодателям о кандидатурах на замещение вакансий;
- прием заявлений об организации профессиональной ориентации граждан в целях выбора сферы деятельности (профессии), трудоустройства и (или) профессионального обучения, а также выдача рекомендаций, содержащих перечень оптимальных профессий (специальностей), составленный с учетом возможностей и потребностей гражданина и положения на рынке труда субъектов Российской Федерации, и предложений по реализации указанных рекомендаций.

В сфере физической культуры и спорта:

- предоставление информации о проводимых на территории субъекта Российской Федерации государственным учреждением в области физической культуры и спорта субъекта Российской Федерации спортивных и оздоровительных мероприятиях и прием заявок на участие в этих мероприятиях.

В сфере строительства:

- предоставление информации о порядке проведения государственной экспертизы проектной документации и результатов инженерных изысканий;
- предоставление информации из реестра выданных заключений государственной экспертизы проектной документации и результатов инженерных изысканий.

Также услуги в рамках рассматриваемого правового положения, дифференцируются на услуги, оказываемые муниципальными

учреждениями и другими организациями (при продолжении использования сквозной нумерации и в тех же сферах деятельности).

В образовании:

56. Прием заявлений о зачислении в муниципальные образовательные учреждения, реализующие основную образовательную программу дошкольного образования (детские сады), а также постановка на соответствующий учет.

57. Предоставление информации о реализации в образовательных муниципальных учреждениях программ дошкольного, начального общего, основного общего, среднего (полного) общего образования, а также дополнительных общеобразовательных программ.

58. Предоставление информации о реализации программ начального и среднего профессионального образования, а также дополнительных профессиональных образовательных программ.

59. Предоставление информации о результатах сданных экзаменов, результатах тестирования и иных вступительных испытаний, а также о зачислении в муниципальное образовательное учреждение.

60. Предоставление информации о текущей успеваемости учащегося в муниципальном образовательном учреждении, ведение дневника и журнала успеваемости.

61. Предоставление информации об образовательных программах и учебных планах, рабочих программах учебных курсов, предметах, дисциплинах (модулях), годовых календарных учебных графиках.

62. Предоставление информации о порядке проведения государственной (итоговой) аттестации обучающихся, освоивших основные и дополнительные общеобразовательные (за исключением дошкольных) и профессиональные образовательные программы.

63. Предоставление информации из федеральной базы данных о результатах единого государственного экзамена.

В здравоохранении:

64. Запись на прием к врачу в медицинскую организацию, подведомственную органам местного самоуправления.

65. Выдача гражданам медицинской организацией, подведомственной органам местного самоуправления, направлений на прохождение медико-социальной экспертизы.

66. Прием заявок (запись) на вызов врача на дом в медицинской организации, подведомственной органам местного самоуправления.

66_1. Предоставление сведений о прикреплении к медицинской организации, подведомственной органам местного самоуправления.

66_2. Запись для прохождения профилактических медицинских осмотров, диспансеризации в медицинской организации, подведомственной органам местного самоуправления.

В сфере культуры:

67. Предоставление информации о времени и месте проведения театральных представлений, филармонических и эстрадных концертов и гастрольных мероприятий театров и филармоний, киносеансов, анонсы данных мероприятий.

68. Предоставление доступа к изданиям, переведенным в электронный вид, хранящимся в муниципальных библиотеках, в том числе к фонду редких книг, с учетом соблюдения требований законодательства Российской Федерации об авторских и смежных правах.

69. Предоставление доступа к справочно-поисковому аппарату и базам данных муниципальных библиотек.

70. Предоставление информации о проведении ярмарок, выставок народного творчества, ремесел на территории муниципального образования.

71. Запись на обзорные, тематические и интерактивные экскурсии.

В сфере ЖКХ:

72. Прием документов, необходимых для согласования перепланировки и (или) переустройства жилого (нежилого) помещения, а также выдача соответствующих решений о согласовании или об отказе.

73. Прием документов, необходимых для согласования перевода жилого помещения в нежилое или нежилого помещения в жилое, а также выдача соответствующих решений о переводе или об отказе в переводе.

74. Выдача копии финансово-лицевого счета, выписки из домовой книги, справок и иных документов в сфере жилищно-коммунального хозяйства, выдача которых относится к полномочиям соответствующего муниципального учреждения.

Каталог государственных сайтов представлен на <http://gosbar.gosuslugi.ru/ru/> и включает в себя *следующие направления*:

- Государственные услуги – порталы государственных услуг;
- Здоровье, спорт, туризм – здравоохранение, активный и здоровый образ жизни;
- Правосудие, правопорядок – обеспечение и охрана правопорядка на территории РФ, нормативно-правовое и судебное регулирование;

- Безопасность страны, ЧС – защита от внешних угроз и чрезвычайных ситуаций;
- Образование, наука, культура – воспитание и обучение, научные учреждения, искусство, культурное наследие;
- Труд, соцзащита – охрана прав человека, регулирование в вопросах труда и его оплаты, пенсионного обеспечения и социальной защиты;
- ИТ, связь, СМИ – государственные услуги, информационные технологии, почта, доступ к услугам связи и медиасреде;
- Экономика, финансы – макроэкономика, финансовые рынки, инвестиционная политика;
- Промышленность, строительство – промышленный и оборонно-промышленный комплекс, техническое регулирование;
- Природопользование, экология – использование, воспроизводство и охрана природных ресурсов;
- Транспорт – перевозка пассажиров и грузов;
- Региональное развитие – социально-экономическое развитие субъектов Российской Федерации;
- Стандарты, реестры, статистика – службы государственной регистрации;
- Международная деятельность – международные отношения Российской Федерации;
- Президент, Правительство, Федеральное собрание – высшее руководство страны.

В целом, портал представляет собой автоматизированную информационно-коммуникационную систему, предоставляющую авторизованным пользователям доступ к ресурсам и сервисам, возможность получать информацию и услуги, переходить в ИС органов власти и организаций, взаимодействовать друг с другом, получать консультации специалистов и реализовывать другие возможности.

Портал государственных и муниципальных услуг РФ (Единый портал госуслуг) – является справочно-информационным интернет-порталом (сайтом).

Функционирование портала Gosuslugi.ru как государственного веб-сайта осуществляется на основе Федерального закона Российской Федерации от 27 июля 2010 г. № 210-ФЗ «Федеральный закон «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг» и Постановления Правительства России от 24 октября 2011 г. № 861, которым было утверждено Положение о федеральной

государственной информационной системе «Единый портал государственных и муниципальных услуг (функций)».

Сайт, или веб-сайт, также веб-узел, – одна или несколько логически связанных между собой веб-страниц; также место расположения контента сервера. Обычно сайт в Интернете представляет собой массив связанных данных, имеющий уникальный адрес и воспринимаемый пользователями как единое целое.

Единый портал госуслуг обеспечивает доступ физических и юридических лиц к сведениям о:

- государственных и муниципальных услугах в Российской Федерации – России;
- государственных функциях по контролю и надзору;
- услугах государственных и муниципальных учреждений;
- услугах организаций, участвующих в предоставлении государственных и муниципальных услуг;
- а также предоставление в электронной форме государственных и муниципальных услуг.

Для физических лиц доступны услуги по следующим направлениям:

- гражданство, регистрация, визы;
- семья;
- социальное обеспечение;
- земельно-имущественные отношения;
- налоги и сборы;
- правоохранительная деятельность;
- труд и занятость;
- природопользование и экология;
- сельское хозяйство и ветеринария;
- культура, искусство;
- образование и наука;
- жилищно-коммунальное хозяйство;
- предпринимательская деятельность;
- здравоохранение;
- страхование;
- информационные технологии и связь;
- транспорт и дорожное хозяйство;
- таможенное дело;
- экономика, финансы, статистика;
- энергетика.

Для юридических лиц, помимо вышеперечисленных разделов, доступны услуги по таким направлениям, как:

- некоммерческие организации;
- производство, строительство и торговля.

Все услуги, размещенные на портале Госуслуги, соотнесены с конкретным регионом России: место получения услуги определяет как наличие самой услуги, так и условия ее предоставления. Имеется также возможность группировать данные по ведомствам, предоставляющим ту или иную услугу, а также по жизненным ситуациям.

Регистрация на портале проходит с помощью Единой системы идентификации и аутентификации (ЕСИА). Регистрация включает несколько этапов с обязательной привязкой и проверкой электронного адреса, мобильного телефона, а также подтверждением личности пользователя. Первоначально код подтверждения высылался письмом через «Почту России», либо передавался через офис ПАО «Ростелеком». В дальнейшем регистрация и подтверждение личности ранее зарегистрированных (без подтверждения функционала для ранее зарегистрированных был ограничен) происходило через отделения «Почты России», центры занятости населения и МФЦ. В последние годы требуется дополнительное подтверждение личности, в том числе с ранее подтвержденной учетной записью, для доступа к некоторому функционалу портала (к примеру для авторизации на сайте ФНС России с использованием ЕСИА, внесения некоторых биометрических данных) через онлайн-сервисы банков «Сбербанк России», «Тинькофф», «Почта Банк» или Центры обслуживания в операционных офисах некоторых коммерческих банков (использующих в своей работе Единую биометрическую систему).

Также была добавлена и возможность создания учетной записи юридического лица или индивидуального предпринимателя. Первоначально авторизация зарегистрированных пользователей для входа в «личный кабинет» на сайте происходила по страховому номеру индивидуального лицевого счета страхового свидетельства обязательного пенсионного страхования (СНИЛС), в дальнейшем была дополнена возможностью авторизации с использованием телефонного номера или адреса электронной почты, а также двухфакторной авторизацией для дополнительной защиты с использованием присылаемого по смс-кода. Подтверждение и авторизация также возможны с использованием усиленной квалифицированной электронной подписи или УЭК.

После регистрации перечень стандартных функций портала расширяется, например, становится возможным получить сведения о состоянии личного лицевого счета из Пенсионного фонда или подать заявление на получение загранпаспорта (в том числе биометрического), непосредственно заполнив форму на портале.

Аутентификация и авторизация на сайте Госуслуги также обеспечивает идентификацию и цифровую подпись при обращениях как через сам сайт Госуслуг, так и на сайтах ряда государственных структур, к примеру, на сайте ФССП России, ФНС России и т.д. (при совместном открытии сайтов во вкладках одного и того же браузера на устройстве доступа).

Ресурс позволяет получать справочную информацию о государственных и муниципальных услугах, подавать онлайн обращения (заявления, жалобы, регистрация в очереди на личный приём и т.д.) в органы и учреждения федерального и муниципального уровня, в том числе с приложением электронных документов или электронных образов бумажных документов с автоматическим формированием электронной подписи заявителя, заказывать и получать справки в электронном виде заверенные электронной подписью должностного лица из некоторых ведомств (к примеру, об отсутствии судимости из МВД), осуществлять онлайн-оплаты госпошлин, налогов, административных штрафов, услуг ЖКХ, в том числе задолженность (на портале происходит агрегация данных по платежам в «личном кабинете» с соответствующих электронных ресурсов ведомств, либо по реквизитам квитанций).

Аналогичные сайты есть на Украине, в Белоруссии, в Узбекистане, в Казахстане, в Азербайджане, в Молдове, в Кыргызстане, в Армении.

Предшественником Интернет-портала Gosuslugi.ru был сайт ogic.ru, разработанный ФГУП НИИ «Восход».

В августе 2009 г. Правительство Российской Федерации определило компанию «Ростелеком» в качестве единственного исполнителя мероприятий программы «Электронная Россия» в части проектирования и создания инфраструктуры электронного правительства; в число данных мероприятий было включено также обеспечение предоставления государственных услуг в электронном виде. 17 октября 2009 г. Правительство утвердило план перехода на предоставление государственных услуг и исполнение государственных функций в электронном виде федеральными органами исполнительной власти. Региональные и муниципальные услуги

подлежали переводу в электронный вид на основе договоров, заключаемых с исполнительными органами власти регионов России и органами местного самоуправления.

Заказчиком проекта по созданию портала Gosuslugi.ru выступил «Ростелеком», непосредственным исполнителем проекта – компания «Энвижн Груп». 25 ноября 2009 г. Интернет-портал государственных услуг заработал в тестовом режиме. Официальное открытие портала состоялось 15 декабря 2009 г. (при этом запуск сайта сопровождался значительными трудностями). На портале была размещена информация о 110 услугах федерального уровня и более 200 – регионального и муниципального.

1 апреля 2010 г. на портале начал работать сервис авторизации («личный кабинет»), что предоставило пользователям возможность регистрироваться на сайте и отправлять документы на оформление различных услуг (до этого момента на портале можно было только найти справочную информацию).

К июлю 2010 г. на портале зарегистрировалось более 120 тыс. пользователей, из которых авторизацию прошли более 90 тыс. Авторизованные пользователи получили возможность получать справочную информацию о предоставлении органами государственной власти более 360 услуг, направлять электронные заявления – по 49 услугам (в т. ч. подача налоговых деклараций, лицензирование отдельных видов деятельности).

Начиная с декабря 2010 г. в Москве и других населенных пунктах стали устанавливаться инфокоммуникационные терминалы («инфоматы») для связи с порталом госуслуг. Терминал позволяет получать доступные в электронном виде государственные и муниципальные услуги лицам, не имеющим доступа в Интернет.

В сентябре 2011 г. число авторизованных пользователей портала превысило 1 млн человек. 25 ноября 2011 г. портал был удостоен специальной награды на церемонии вручения Премии Рунета.

К концу 2011 г. на портале госуслуг было размещено 34 319 услуг, в том числе 945 федеральных, 11 739 региональных, 21 608 муниципальных и 27 прочих. В электронном виде предоставлялись 511 услуг, из которых 371 – региональные и 140 – федеральные. Число авторизованных пользователей составило 1 316 139 человек.

В феврале 2012 г. была представлена новая версия портала. 13 апреля 2012 г. число пользователей портала превысило 2 млн человек.

16 октября 2012 г. число пользователей мобильного приложения составило около 400 тысяч человек.

С 2012 по 2017 г., по данным Минкомсвязи, число зарегистрированных на портале россиян увеличилось с 3,6 млн человек до 65 млн человек. Таким образом, за 5 лет число пользователей портала возросло более чем в 15 раз.

В мае 2013 г. у граждан появилась возможность входа на портал с использованием универсальной электронной карты.

6 июня 2014 г. изменилась процедура регистрации пользователей. 15 июля 2014 г. была запущена бета-версия обновленного портала госуслуг. Бета-версия стала доступной по адресу beta.gosuslugi.ru. На данном этапе версия представляла собой дополнение к текущему portalу. На бета-версии было представлено 3 услуги: проверка штрафов ГИБДД (с возможностью онлайн-оплаты), проверка налоговой и судебной задолженностей. Проверка налоговой задолженности была дополнена сервисом по уточнению индивидуального номера налогоплательщика (ИНН).

15 июля 2016 г. бета-тестирование завершилось, и новый интерфейс стал основным по умолчанию.

По итогам 2018 г. количество пользователей портала увеличилось до 86 млн человек. В этот период ежедневно фиксировалось около 1,6 млн пользователей.

26 ноября 2019 г. было объявлено о регистрации 100 млн пользователей, из них 62 млн человек имели подтвержденную учетную запись.

В 2020 г. в трех субъектах Российской Федерации на портале был запущен функционал по сбору подписей для регистрации кандидатов на выборы.

Информация на портале Gosuslugi.ru сгруппирована по двум категориям – для физических и для юридических лиц.

Информационная система персональных данных

Важным условием обеспечения социально-экономического развития и безопасности государства является наличие в органах государственной власти и органах местного самоуправления полной, достоверной и актуальной информации:

- о гражданах Российской Федерации, зарегистрированных по месту жительства или месту пребывания на территории России;
- об иностранных гражданах или лицах без гражданства, временно пребывающих и временно или постоянно проживающих в России.

Персональные данные необходимы органам государственной власти и органам местного самоуправления для проведения эффективной государственной политики, адресной социальной поддержки, повышения собираемости налогов, обеспечения общественной безопасности и противодействия терроризму, контроля за миграционными процессами.

Персональные данные (или личностные данные) – сведения, относящиеся к прямо или косвенно определенному или определяемому физическому лицу (субъекту персональных данных), которые могут быть предоставлены другим лицам.

Информационная система персональных данных (ИСПДн) – это совокупность программных (например, «1С-Предприятие») и технических средств (компьютеры, принтеры, сканеры, коммутационное оборудование и т.д.) на которых обрабатываются персональные данные.

ИСПДн предназначена для хранения и обработки личной информации. Она состоит из:

- совокупности сведений, которые хранятся в базе;
- технических средств, применяющихся для работы с данными сведениями;
- средств автоматизации работ, связанных с учетом и обработкой информации, находящейся в ИСПДн (автоматизирующие средства применяются не во всех системах).

В настоящее время ведение информационных систем персональных данных в Российской Федерации осуществляется на федеральном, региональном и муниципальном уровнях на основе регистрации и постановки на учет населения в территориальных органах министерств и ведомств:

- органах Министерства внутренних дел и органах местного самоуправления населения по месту жительства и пребывания, включая органы ЗАГС (записей актов гражданского состояния);
- органах Федеральной миграционной службы для граждан, прибывающих (выезжающих) на территорию Российской Федерации;
- органах Федеральной налоговой службы – при постановке налогоплательщиков на учет;
- территориальных органах Пенсионного фонда России при страховании лиц в системе обязательного государственного пенсионного страхования;
- органах Фонда социального страхования Российской Федерации при учете граждан, нуждающихся в социальной защите, а также населения, застрахованного в системе обязательного социального

страхования, включая страхование от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний;

- территориальных органах службы занятости населения при обращениях граждан в поиске работы;

- территориальных фондах обязательного медицинского страхования населения в системе обязательного медицинского страхования;

- территориальных органах Минобороны России, в части воинского учета призывных и мобилизационных людских ресурсов;

- при регистрации граждан как избирателей в муниципальных образованиях, дипломатических представительствах и консульских учреждениях.

В целях повышения эффективности сбора персональных данных о гражданах и их использовании создаются информационные системы персональных данных.

Действующая в настоящее время государственная система учета населения формировалась в условиях отсутствия единой нормативной правовой базы и необходимой межведомственной координации при создании автоматизированных систем учета. В связи с этим в России к середине первого десятилетия XXI в. накопился ряд серьезных проблем в учете граждан, в их числе:

- неполный охват населения любой из существующих информационных систем персональных данных;

- недоступность персональных данных для межведомственного обмена, сопоставления и получения обобщенной информации о населении, и как следствие, дублирование бюджетных расходов по сбору уже имеющихся в других ведомствах и организациях персональных данных;

- отсутствие единого механизма однозначного установления соответствия персональных данных, размещаемых в различных информационных системах, конкретному физическому лицу в любой момент времени.

Для большинства крупных частных предприятий и компаний, которые работают в России, неотъемлемыми стали программы бухгалтерского учета, занимающиеся обработкой данных о:

- зарплате сотрудников;

- пенсионных, страховых налоговых отчислений;

- социальных пособиях;

- добровольных взносах (к примеру, негосударственное страхование пенсионеров); принудительных платежах (например, алиментах).

В зависимости от характера деятельности в разных организациях появляются специфические системы, которые обрабатывают ПДн:

- автоматизированные банковские системы;
- биллинговые системы или абонентские базы;
- базы страховых компаний;
- системы, хранящие данные коллекторских агентств;
- бюро кредитных историй с информацией о гражданах;
- амбулаторные электронные карты в медицинских организациях и пр.

Все перечисленные системы обслуживают бизнес-процессы.

Российское законодательство в области ПДн основано на Конституции РФ и международных договорах России и состоит из действующего ФЗ-152 «О персональных данных» и прочих законов, определяющих случаи и тонкости обработки персональной информации. Согласно федеральным законам, государственные органы имеют полномочия на принятие нормативных актов по определенным вопросам относительно обработки ПДн. Данные акты не могут нести в себе положения, которые ограничивают права субъектов личных данных. Указанные проекты официально публикуются. Исключение составляют акты или конкретные их положения, содержащие информацию, доступ к которой ограничивается законом.

Процесс обработки ПДн – это изменение, добавление, хранение, удаление, анализ или распространение персональной информации. У каждой ИСПДн обязательно должна быть конкретная цель обработки. Она и служит главным критерием при выделении категории ИСПДн. Обработкой данных занимается оператор – это государственный, частный орган, физическое или юридическое лицо, работающее с персональной информацией. Оператор определяет цели и характер обработки ПДн.

Аттестация ИСПДн обязательна только для государственных систем персональных данных. Операторы обязаны их защищать в соответствии с Правилами защиты сведений, не являющихся государственной тайной, которые содержатся в государственных ИСПДн. Правила утверждены Приказом ФСТЭК РФ № 17 от 2013 г.

Для негосударственных информационных систем аттестат соответствия нормам безопасности может пригодиться в том случае, когда необходимо доказывать требуемую степень защиты ИСПДн. Для частных систем аттестация проводится добровольно.

Для этого могут использоваться Специальные рекомендации и требования по защите конфиденциальных данных (СТР-К). Доступ

к указанному документу ограничен. Его можно получить исключительно в управлении ФСТЭК.

Процедура аттестации проводится компанией, обладающей лицензией на ведение дел по технической защите информационных ресурсов. Для этого создается аттестационная комиссия, включающая экспертов в сфере информационной безопасности. Задача команды – оценить соответствие технических и организационных мероприятий, испытать программные средства защиты ПДн.

Процесс обработки ПДн в системе должен соответствовать следующим принципам:

- обработка данных выполняется только на законных основаниях;
- процедура ограничивается достижением заблаговременно утвержденных конкретных целей, не противоречащих закону;
- недопустимо объединение нескольких БД, содержащих информацию, чья обработка осуществляется в несовместимых между собой целях;
- обрабатываются только те ПДн, которые соответствуют целям обработки;
- обеспечение точности информации, ее достаточности и актуальности для конкретных целей.

Региональные информационные ресурсы

Региональные (муниципальные, городские) информационные ресурсы (РИР) предназначены для управления территориальным образованием.

Виды РИР представлены на рис. 8.

В настоящее время в большинстве регионов РФ нет единой сети, объединяющей компьютеры органов управления региона и представляющей возможность коллективного доступа к ведомственным базам данных. Однако локальные сети отдельных органов регионального управления, имеющие собственные отлаженные механизмы передачи информации, создают информационный и технический базис для построения информационной инфраструктуры региона с возможностью удаленного доступа пользователей данных.

Смысловая ориентация РИР, используемых властными структурами:

- экономическая,
- правовая,



Рис. 8. Классификация региональных информационных ресурсов

- персонифицированная,
- специализированная.

Практически вся первичная информация создается на муниципальном уровне. Участвуют в этом следующие организации:

- региональные и муниципальные органы статистики;
- органы юстиции, осуществляющие регистрацию прав собственности;
- налоговые органы;
- страховые;
- медицинские и т.д.

Базовыми информационными ресурсами являются:

- кадастры,
- реестры,
- регистры.

Кадастры недвижимости содержат информацию о муниципальной, региональной и федеральной собственности. Например, градостроительный кадастр содержит генеральный план, градостроительное зонирование и т.д., картографический – топографические планы, аэросъемки и т.д.

Реестры содержат информацию о инженерных сетях и коммуникациях. Регистры содержат информацию о юридических лицах и собственности муниципалитета, субъекта федерации, федеральной собственности.

Регистр юридических лиц, находящихся в:

- собственности муниципалитета;

- субъекта федерации;
- федеральной собственности.

Регистр физических лиц содержит информацию в следующих разрезах:

- базу данных о избирателях;
- налогоплательщиков;
- пенсионерах и т.д.

Наиболее мощными поисковыми машинами, использующими предметные указатели (индексы), на сегодняшний день в мире являются: Google, Alta Vista (www.altavista.digital.com), Yahoo! (www.yahoo.com), Infoseek (www.infoseek.com), GoTo (www.goto.com), FTP search (ftpsearch.ntnu.no – поиск в системе FTP), а также отечественные: Rambler (www.rambler.ru), Yandex (yandex.ru), АПОРТ! (www.aport.ru), Следопыт (www.medialingua.ru/www/wwwsearc.htm), Compass (compass.tsu.ru), Russian FTP search (ftpsearch.city.ru – поиск в системе FTP). Популярность приобретают также мультипоисковые машины, которые переадресовывают запрос на поисковые машины, а за тем суммируют полученное и удаляют дублируемые записи (Metabot.ru опрашивает Google, Alta Vista, Rambler, АПОРТ).

Поисковая машина – это программа, которая составляет и хранит предметный указатель Интернета (индекс) и находит в нем заданные ключевые слова, а затем адреса сайтов. Ее функционирование включает два базовых процесса:

1) анализ ресурсов Internet и их индексирование (автоматическое построение и обновление индекса) и создание собственных баз данных, осуществляемое с помощью специальной программы «робота-паука»;

2) поиск по индексу информации, соответствующей запросу пользователя.

Информационные ресурсы органов местного самоуправления

Информационное обеспечение системы управления муниципальным органом власти – это взаимосвязанная совокупность необходимой информации, форм и способов ее представления и организации в пространстве и во времени, обеспечивающая решение необходимых задач в системе управления.

Особенно важно разделение информации на:

- внутреннюю (по отношению к органу местного самоуправления),
- внешнюю.

К внутренней относятся решения представительного органа муниципального образования, постановления и распоряжения главы администрации и его заместителей, протоколы заседаний коллегии, ведомости учета изданных муниципальных правовых актов, отчеты о работе структурных подразделений администрации, справки о ходе рассмотрения обращений граждан и т.д. Подобная информация дает возможность более полно представлять фактическое положение дел в администрации, рационально распределять силы и рабочее время, эффективно организовывать работу. Организация внутренних потоков информации – задача руководства муниципального образования.

Население выражает свое отношение к деятельности муниципальной власти путем выборов, референдумов, опросов, правотворческих инициатив, обращений к органам и должностным лицам, мирных массовых акций. Особое значение имеют личные встречи руководителей муниципального образования с жителями, прием избирателей депутатами представительных органов. На этих встречах должна быть создана атмосфера откровенного диалога, в ходе которого становится доступной информация, которую нельзя получить никаким другим способом.

В отношении внешней информации местная власть может при грамотном подходе получать более полную информацию из различных источников.

Задача органов местного самоуправления – использовать все каналы информации, иметь достоверные сведения об отношении всех слоев общества к своей деятельности, анализировать эти сведения и на их основе корректировать свои действия.

Практически все поставщики информации для органов местного самоуправления одновременно являются и потребителями информации о деятельности этих органов. *К числу потребителей муниципальной информации* относятся:

- государственные, региональные и муниципальные органы власти;
- должностные лица местного самоуправления;
- граждане;
- общественные объединения граждан;

- союзы, ассоциации;
- финансовые и кредитные организации;
- органы статистики;
- муниципальные предприятия и учреждения;
- иные хозяйствующие субъекты;
- предприниматели;
- инвесторы.

Информация, поступающая в органы местного самоуправления по разным каналам, к разным должностным лицам, в разной форме и в разное время, требует создания продуманной системы ее приема, хранения, обработки и использования.

Вся поступающая в органы местного самоуправления информация фиксируется на определенном носителе в виде документа. Особенностью систем документированной информации является наличие операций по составлению, приему, передаче, регистрации, визированию, подписанию, копированию, хранению, уничтожению документов. Совокупность всех операций, выполняемых с документами, называется делопроизводством. Движение документов с момента их создания или получения до завершения исполнения или отправления адресату представляет собой документооборот. Рациональная организация документооборота в органах местного самоуправления обеспечивает оперативное прохождение документов.

Документооборот осуществляется в виде потоков документов, движущихся между пунктами обработки информации (руководители и специалисты органа управления) и пунктами технической обработки документов (экспедиция, машинописное бюро, копировально-множительная служба и т.п.). Документооборот разделяется на входящие, исходящие и внутренние потоки документов.

К основным параметрам потоков документов относятся:

- направление потока, определяемое пунктами отправления и назначения;
- объем потока, характеризующийся количеством документов, проходящих в единицу времени;
- структура потока, характеризующаяся разновидностью документов;
- авторство и другие признаки;
- режим потока, определяемый периодичностью движения информации через пункты обработки.

Порядок работы с документами в органах муниципального управления регламентируют такие нормативные акты, как «Общие

требования к документам и службам информационного обеспечения Государственной системы документационного обеспечения управления» (ГСДОУ), «Унифицированная система организационно-распорядительной документации» (УСОПД), государственный стандарт УСОПД, а также инструкции по делопроизводству, издаваемые на основе этих актов органами муниципального управления.

Номенклатура дел – утвержденный в установленном порядке, систематизированный список наименований дел, образуемых в органе муниципального управления.

Она используется в качестве схемы распределения и группировки документов в делах (схема классификации), указателя индексации документов и дел, сроков хранения, а также как схема построения справочной картотеки на исполненные документы. Номенклатура дел позволяет находить документы по их видам и содержанию. От качества построения номенклатуры дел зависят оперативность работы с документами и их сохранность.

При использовании информации для принятия управленческих решений необходимо учитывать следующие особенности исходной информации:

- исходная информация не всегда достоверна – если это статистическая или отчетная информация, то погрешности возникают в результате неправильных расчетов, ошибок исполнителей или искажения отчетных данных, если это экспертная информация, ошибки могут возникать из-за некомпетентности экспертов и неправильных методов обработки;

- информацию не всегда возможно получить к необходимому моменту времени из-за срывов сроков отчетности или несоответствия их установленным срокам анализа, длительности сбора и обработки информации;

- в связи с тем, что каждое решение должно основываться на учете будущих условий его реализации, а прогнозная информация носит вероятностный характер, принимаемые на ее основе решения также будут подвержены влиянию случайных ошибок;

- большинство принимаемых решений на стадии подготовки носит многовариантный, альтернативный характер, причем чаще всего трудность состоит в отсутствии обобщенного критерия, позволяющего выбрать вариант решения.

Информационное обеспечение муниципального управления в современных условиях невозможно без использования современных информационных технологий, программных средств, баз данных и систем управления ими.

Система информационного обеспечения органа местного самоуправления – это совокупность организационно-правовых, информационных, методических, программно-технических компонентов, обеспечивающая информационные процессы в системе управления. Структура информационной системы муниципального образования, внедрение новых информационных технологий определяются функциями этой системы, текущими и перспективными задачами.

В сфере муниципального образования информационные ресурсы в большей степени представлены в виде различных документов – муниципальных правовых актов.

Муниципальный правовой акт представляет собой решение по вопросам местного значения или по вопросам осуществления отдельных государственных полномочий, переданных органам местного самоуправления федеральными законами, законами субъектов РФ, принятое населением муниципального образования непосредственно, органом местного самоуправления и /или должностным лицом местного самоуправления, документально оформленное, обязательное для исполнения на территории муниципального образования, устанавливающее либо изменяющее общеобязательные правила или имеющее индивидуальный характер.

Муниципальные правовые акты, как официальные письменные документы, могут быть нормативными и ненормативными (индивидуальными).

Нормативный правовой акт – это принятый / изданный в определенном порядке официальный письменный документ, выражающий волеизъявление населения /избирателей, полномочного органа местного самоуправления, должностного лица местного самоуправления по установлению, изменению или отмене норм права – общеобязательных правил, рассчитанных на многократное применение и адресованных неопределенному кругу лиц. Ненормативные правовые акты часто называют также актами применения права или индивидуальными правовыми актами.

Правовую основу местного самоуправления, наряду с другими источниками, составляют уставы муниципальных образований, решения, принятые на местных референдумах и сходах граждан, и иные муниципальные правовые акты. В систему муниципальных правовых актов входят:

- 1) устав муниципального образования;
- 2) правовые акты, принятые на местном референдуме (сходе граждан), нормативные и иные правовые акты представительного органа муниципального образования;

3) правовые акты главы муниципального образования, главы местной администрации, иных органов местного самоуправления и должностных лиц местного самоуправления, предусмотренные уставом муниципального образования.

По вопросам местного значения населением муниципальных образований непосредственно и/или органами местного самоуправления и должностными лицами местного самоуправления принимаются муниципальные правовые акты. По вопросам осуществления отдельных государственных полномочий, переданных органам местного самоуправления федеральными законами и законами субъектов РФ, могут приниматься муниципальные правовые акты на основании и во исполнение положений, установленных соответствующими федеральными законами и (или) законами субъектов РФ.

Муниципальные правовые акты, принятые органами местного самоуправления, подлежат обязательному исполнению на всей территории муниципального образования. За неисполнение муниципальных правовых актов граждане, руководители организаций, должностные лица органов государственной власти и должностные лица органов местного самоуправления несут ответственность в соответствии с федеральными законами и законами субъектов РФ. Муниципальные правовые акты общеобязательны только на территории соответствующих муниципальных образований. Государством санкционировано принятие на местном уровне только регулятивных актов. Муниципальные образования, их органы не вправе принимать охранительные акты, т. е. предусматривающие меры принуждения /ответственности. При этом, муниципальные правовые акты не должны противоречить Конституции РФ, федеральным конституционным законам, федеральным законам и иным нормативным правовым актам РФ, а также конституциям (уставам), законам, иным нормативным правовым актам субъектов РФ.

Если орган местного самоуправления полагает, что федеральный закон, иной нормативный правовой акт РФ либо закон, иной нормативный правовой акт субъекта РФ по вопросам организации местного самоуправления и/или установления прав, обязанностей и ответственности органов, должностных лиц местного самоуправления не соответствует Конституции РФ, федеральным конституционным законам, федеральным законам, договорам о разграничении предметов ведения и полномочий между органами государственной власти РФ и органами государственной власти субъекта РФ, вопрос об этом разрешается судом. До вступления в силу решения

суда о признании федерального закона, иного нормативного правового акта РФ либо закона или иного нормативного правового акта субъекта РФ или отдельных их положений не соответствующими Конституции РФ, федеральным конституционным законам, федеральным законам, договорам о разграничении предметов ведения и полномочий между органами государственной власти РФ и органами государственной власти субъекта РФ принятие муниципальных правовых актов, противоречащих соответствующим положениям федерального закона или иного нормативного правового акта РФ либо закона или иного нормативного правового акта субъекта РФ, не допускается.

Устав муниципального образования и оформленные в виде нормативных правовых актов решения, принятые на местном референдуме /сходе граждан, являются актами высшей юридической силы в системе муниципальных правовых актов, имеют прямое действие и применяются на всей территории муниципального образования. В связи с этим, иные муниципальные правовые акты не должны противоречить уставу муниципального образования и правовым актам, принятым на местном референдуме /сходе граждан.

Проекты муниципальных правовых актов могут вноситься депутатами представительного органа, главой муниципального образования, иными выборными органами местного самоуправления, главой местной администрации, органами территориального общественного самоуправления, инициативными группами граждан, а также иными субъектами правотворческой инициативы, установленными уставом муниципального образования. Порядок внесения проектов муниципальных правовых актов, перечень и форма прилагаемых к ним документов устанавливаются нормативным правовым актом органа местного самоуправления или должностного лица местного самоуправления, на рассмотрение которых вносятся указанные проекты.

Муниципальные правовые акты вступают в силу в порядке, установленном уставом муниципального образования, за исключением нормативных правовых актов представительных органов местного самоуправления о налогах и сборах, которые вступают в силу в соответствии с НК РФ. Муниципальные правовые акты, затрагивающие права, свободы, обязанности человека и гражданина, вступают в силу после их официального опубликования /обнародования. Порядок опубликования /обнародования муниципальных правовых актов устанавливается уставом муниципального образования

и должен обеспечивать возможность ознакомления с ними граждан, за исключением муниципальных правовых актов или их отдельных положений, содержащих сведения, распространение которых ограничено федеральным законом.

Муниципальные правовые акты могут быть отменены или их действие может быть приостановлено органами, должностными лицами местного самоуправления, принявшими/ издавшими соответствующий муниципальный правовой акт, судом. В части, регулирующей осуществление органами местного самоуправления отдельных государственных полномочий, муниципальные правовые акты могут приостанавливаться, отменяться уполномоченными органами государственной власти РФ / уполномоченными органами государственной власти субъектов РФ.

Основным нормативным правовым актом муниципального образования является его устав. Устав регулирует отношения, которые касаются всех сфер жизни местного самоуправления.

Уставом муниципального образования должны определяться:

- 1) наименование муниципального образования;
- 2) перечень вопросов местного значения;
- 3) формы, порядок и гарантии участия населения в решении вопросов местного значения, в том числе путем образования органов территориального общественного самоуправления;
- 4) структура и порядок формирования органов местного самоуправления;
- 5) наименования и полномочия выборных и иных органов местного самоуправления, должностных лиц местного самоуправления;
- 6) виды, порядок принятия (издания), официального опубликования (обнародования) и вступления в силу муниципальных правовых актов;
- 7) срок полномочий представительного органа муниципального образования, депутатов, членов иных выборных органов местного самоуправления, выборных должностных лиц местного самоуправления, а также основания и порядок прекращения полномочий указанных органов и лиц;
- 8) виды ответственности органов местного самоуправления и должностных лиц местного самоуправления, основания наступления этой ответственности и порядок решения соответствующих вопросов, в том числе основания и порядок отзыва населением выборных должностных лиц местного самоуправления, досрочного

прекращения полномочий выборных органов местного самоуправления и выборных должностных лиц местного самоуправления;

9) порядок формирования, утверждения и исполнения местного бюджета, а также порядок контроля за его исполнением;

10) порядок внесения изменений и дополнений в устав муниципального образования.

В то же время законодательство устанавливает, что уставом муниципального образования регулируются и иные вопросы организации местного самоуправления в соответствии с федеральными законами и законами субъектов РФ. Главное и единственное требование к уставам – их соответствие Конституции РФ, федеральному и региональному законодательству.

Имея всеобъемлющий характер, устав, тем не менее, не может и не должен детально регулировать все общественные отношения, складывающиеся на территории муниципального образования. Более детальная регламентация осуществляется посредством принятия других муниципальных правовых актов, необходимых для реализации устава. Устав выступает в качестве основы такого рода нормотворчества. Характерной особенностью уставов является также и то, что они представляют собой правовые акты, посредством которых фиксируется правовой статус муниципальных образований (предметы ведения, права, обязанности органов местного самоуправления и т.д.).

Устав имеет высшую юридическую силу по отношению к иным нормативным правовым актам органов и должностных лиц местного самоуправления. Устав определяет предметы ведения города, его территориальное устройство, статус органов местного самоуправления, порядок их формирования, взаимодействия, полномочия и ответственность, правовую, экономическую и финансовую основы деятельности органов местного самоуправления, формы прямого волеизъявления жителей города и их участия в решении вопросов местного значения. Действие устава по вопросам местного самоуправления распространяется на деятельность всех находящихся на территории города органов государственной власти, органов местного самоуправления, организаций независимо от их организационно-правовых форм, общественных объединений, должностных лиц и населения города.

Должностными лицами органов местного самоуправления являются выборные либо работающие по контракту (трудовому договору) лица, выполняющие организационно-распорядительные

функции в органах местного самоуправления и не относящиеся к категории государственных служащих. Для всестороннего обеспечения деятельности главы города, городского Совета депутатов и администрации города (организационного, документационного, юридического, материально-технического, финансового и др.) создаются аппарат городского Совета депутатов и аппарат администрации города.

Все эти особенности делают уставы муниципальных образований носителями наиболее значимых ценностей муниципальной демократии.

Другим не менее важным документом можно назвать акт выборов органов, должностных лиц местного самоуправления.

Представительный орган местного самоуправления по вопросам, отнесенным к его компетенции федеральными законами, законами субъекта РФ, уставом муниципального образования, принимает решения, устанавливающие правила, обязательные для исполнения на территории муниципального образования, а также решения по вопросам организации деятельности представительного органа муниципального образования. Это, например, принятие общеобязательных правил по предметам ведения местного самоуправления, планов и программ социально-экономического развития муниципального образования, утверждение отчетов об их выполнении; установление местных налогов, сборов и платежей; определение порядка выпуска муниципальных займов, лотерей, предоставления кредитов и налоговых льгот в соответствии с законодательством; установление порядка приватизации, владения, пользования, распоряжения муниципальной собственностью; организация проведения выборов в органы местного самоуправления и местного референдума в соответствии с законодательством; защита прав депутатов, принятие решения о досрочном прекращении полномочий депутатов; избрание и освобождение от должности выборных должностных лиц данного представительного органа; организация территориального общественного самоуправления и др.

Председатель представительного органа муниципального образования (в установленных случаях заместитель председателя) издает распоряжения (иногда постановления) по вопросам организации деятельности представительного органа муниципального образования. Например, постановлением председателя могут быть утверждены структура и штатное расписание аппарата представительного органа, правила трудового распорядка. Распоряжением

председателя представительного органа могут быть оформлены организационные вопросы: прием, перевод и увольнение работников аппарата; создание рабочих групп по подготовке вопросов для рассмотрения представительным органом, решение жилищных, организационно-технических и иных вопросов для муниципальных служащих аппарата.

Глава муниципального образования в пределах своих полномочий, установленных уставом муниципального образования и решениями представительного органа муниципального образования, издает постановления и распоряжения по вопросам организации деятельности представительного органа муниципального образования в случае, если он является его председателем, или постановления и распоряжения в пределах полномочий местной администрации, если он является ее главой. Как правило, решения, имеющие нормативный характер, издаются в форме постановлений главы, а ненормативные – в форме его распоряжений.

Законодательством установлено, что иные должностные лица местного самоуправления издают распоряжения и приказы по вопросам, отнесенным к их полномочиям уставом муниципального образования. К данной категории должностных лиц можно отнести начальников (заведующих) управлений, отделов, комитетов и служб местных администраций, а также иных органов местного самоуправления, предусмотренных уставом муниципального образования.

Глава местной администрации вправе отменить распоряжение (приказ) начальника управления (отдела), входящего в структуру местной администрации.

Современный подход к использованию информационных технологий в муниципальном управлении требует создания системы, включающей:

- центральный сервер,
- компьютеризированные рабочие места,
- сеть, связывающую компьютеризированные рабочие места с центральным сервером.

Одним из эффективных инструментов информатизации работы администрации является система автоматизированного документооборота «Гран-Док», разработанная в государственном научно-производственном предприятии «Гранит-Центр».

«Гран-Док» – это промышленная система автоматизации документационного обеспечения управления. Она соответствует нормам

и практике работы с документами в России. Автоматизированная система документооборота и делопроизводства «Гран-Док» на практике обеспечила руководителей и исполнителей возможностью работать непосредственно с текстами документов, а делопроизводственный персонал – с регистрационно-контрольными карточками документов.

Система предоставляет полный набор функций по работе с документами в соответствии с требованиями и стандартами российского делопроизводства и способна поддерживать схемы делового документооборота муниципальных органов:

- горизонтальную схему (переписка внутри муниципалитета);
- вертикальную схему (организационно-распорядительные документы);

- внешнюю схему (входящая и исходящая корреспонденция).

Назначением системы является:

- автоматизация работы с документами,
- фиксация пути прохождения документа от его поступления или создания до списания в дело,
- контроль на каждом этапе рассмотрения документа,
- получение справочной информации о документах,
- анализ документооборота.

Достоинства системы:

1) функциональные:

- автоматизация задач электронного документооборота,
- управление бизнес – процессами,
- маршрутизация документов,
- мониторинг хода выполнения процессов,
- конструктор отчетов,
- многокритериальный поиск документов,
- конструктор форм карточек и шаблонов регистрационных индексов,
- потоковое сканирование и распознавание,
- создание и изменение справочников и словарей,
- версионность сущностей,
- использование электронной подписи в соответствии с ФЗ «Об электронной подписи» от 06.04.2011 № 63-ФЗ,
- эффективные механизмы разграничения доступа к документам и его атрибутам,
- временное делегирование прав пользователей и администраторов;

2) технические:

- удобный и интуитивно понятный интерфейс,
- простота внедрения и модификации без программирования,
- масштабируемость по количеству пользователей и по объему обрабатываемой информации,
- работа с различными реляционными системами управления базами данных (СУБД) (MS SQL, Oracle, Postgre),
- технология «тонкий клиент»,
- клиент для мобильных устройств iPad,
- возможность выбора облачного сервиса,
- широкие возможности интеграции,
- реализация конструктора отчетов на базе FastReport,
- создание системы на базе универсальной платформы «Web Universus».

Система управления базами данных (СУБД) – комплекс программ, позволяющих создать базу данных (БД) и манипулировать данными (вставлять, обновлять, удалять и выбирать). Система обеспечивает безопасность, надёжность хранения и целостность данных, а также предоставляет средства для администрирования баз данных (БД).

Планомерное формирование в органах местного самоуправления собственных информационно-аналитических служб, как важнейших структурных подразделениях позволит значительно повысить эффективность и качество управленческих решений. Применение информационных технологий и систем в отдельных сферах муниципальной деятельности помогает решать *следующие задачи*:

- ведение автоматизированного учета граждан, принимающих участие в культурной, спортивной жизни города, повышение на этой основе качества работы с населением, сокращение очередей при получении справок, выписок;
- автоматизированное формирование и выведение на печать различных форм учета и отчетности о составе населения, формирование списков жителей по специальным запросам органов государственной власти и местного самоуправления (избиратели, школьники, пенсионеры и т.д.);
- создание, развитие и совершенствование единой сети учреждений физкультуры и спорта;
- удобство заключения договоров, выдачи доверенности, открытия бюджетных и внебюджетных счетов в органе, исполняющем бюджет городского округа.

Помимо этого, в сфере социальной защиты должны решаться следующие вопросы:

- ведение автоматизированного учета доходов семей для начисления социальных льгот и субсидий;
- ведение лицевых счетов персонифицированного учета социальных льгот и социальных выплат отдельным категориям граждан, включая жилищные субсидии.

В сфере жилищно-коммунального хозяйства:

- сбор, регистрация, хранение, обработка информации о техническом состоянии жилищного фонда;
- оперативный учет потребления энергоресурсов и воды;
- контроль технических параметров систем жизнеобеспечения и дистанционное управление объектами;
- бухгалтерский учет и расчеты платежей за жилищно-коммунальные услуги (создание компьютеризированных муниципальных расчетно-кассовых центров).

В сфере управления использованием территории города (геоинформационные системы) основной задачей является создание и ведение многослойной электронной карты (плана) города. Объектами компьютеризированного учета на этой карте могут быть:

- земельные ресурсы территории (земельный кадастр) по каждому земельному участку в разрезе прав собственности на землю, функционального назначения отдельных участков, их стоимостной оценки и др., формирование на этой основе базы данных для взимания платы за землю;
- генеральный план города (градостроительный кадастр);
- инженерные коммуникации разного назначения;
- объекты недвижимости (инвентаризация, размещение и стоимостная оценка объектов недвижимости, основных фондов, техническое состояние строений);
- дороги и транспорт (сведения о техническом состоянии дорог, качестве покрытия, технической характеристике мостов, проездов, переездов, дорожных знаках, экономические данные об использовании дорог для грузовых и пассажирских перевозок и т.п.);
- экология (сведения о состоянии атмосферы, почв, шумовом и ином загрязнении отдельных участков территории, формирование базы данных для расчета платежей за загрязнение городской среды);
- потребительский рынок (размещение объектов торговли, общественного питания и бытового обслуживания населения);

– общественная безопасность (размещение объектов и постов ГИБДД, пожарной охраны, охраны общественного порядка, постов наблюдения, учреждений системы «медицины катастроф», автоматизированное слежение за фактическим расположением патрульных машин, дислокация зон эвакуации и маршрутов следования для предприятий и населения при чрезвычайных ситуациях и т.п.);

– объекты социальной сферы (размещение образовательных, медицинских учреждений, учреждений культуры, досуговых зон, учреждений социальной защиты и т.п.);

– объекты и системы связи и телекоммуникаций, их размещение.

Используя возможности современных геоинформационных технологий, ряд администраций городов приступил к созданию собственных муниципальных кадастров.

Такой кадастр представляет собой систему слоев (частных кадастров), наносимых на единую электронную подоснову. Ответственным за ведение каждого слоя является соответствующее структурное подразделение администрации или предприятие (например, водоканал, теплосеть). Организацию деятельности всей геоинформационной системы города, обеспечение ее технического и программного единства может обеспечивать специальная служба муниципального кадастра.

В сфере управления муниципальными финансами:

– создание компьютеризированной системы муниципального казначейства, в которую должна быть встроена система муниципальных контрактов, предусматривающих расходование бюджетных средств.

Интернет открывает широкие возможности для совершенствования муниципального управления. Наиболее эффективно его возможности могут быть использованы при создании муниципального сайта, ориентированного как на население города, так и на внешних пользователей.

Если сайт становится интерактивным и с его помощью пользователь может производить различные операции (например, оплачивать счета, бронировать места в гостиницах, заказывать билеты на транспорт или в театры и т.п.), то сайт превращается в интернет-портал. Он может служить платформой для деловых контактов, виртуально соединять всех хозяйствующих субъектов для обмена информацией и сотрудничества.

Интернет-портал – это веб-сайт, предоставляющий пользователю Интернета различные интерактивные сервисы, работающие

в рамках одного веб-сайта, такие как почта, поиск, погода, новости, форумы, обсуждения, голосования.

Наряду с Интернетом, важную роль в информационном обеспечении муниципальной деятельности играют специализированные межмуниципальные информационные системы (МИС) и базы данных. Для удобства пользования МИС должно быть создано несколько рубрик, таких как «Новости», «Мнения», «Досье», «Консультации», «Архив», «Ссылки», «Контакты». Такая система после ввода ее в действие позволит существенно улучшить информационное обеспечение органов местного самоуправления.

Создание единого информационного пространства России имеет первостепенное значение для органов местного самоуправления и реализуется через функционирование информационной вертикали «Федерация – субъект РФ – муниципальное образование». В этой информационной вертикали ключевым элементом являются информационные ресурсы муниципального образования.

Создание единой системы информационных ресурсов осуществляется на основе объемно-ориентированного подхода. Для эффективной информационной поддержки решения комплексных задач управления необходимо, чтобы базы данных, содержащие информацию об объектах, относящихся к одной предметной области, были технологически объединены в объектно-ориентированные региональные системы баз данных (СБД).

Для реализации административных и технологических функций по организации доступа к информационным ресурсам и обеспечения взаимосвязи между информационными ресурсами разных уровней публичной власти необходим региональный информационно-технологический центр (ИТЦ) с соответствующими подразделениями или иная служба, например, в составе телекоммуникационных центров субъектов РФ и муниципальных образований. Наряду с технологической обработкой информации важно обеспечить ее аналитическую обработку в системе информационно-аналитических центров (ИАЦ).

Такие ИАЦ должны создаваться в отдельных функциональных комплексах управления (бюджетно-финансовый, социальный, имущественный и т.д.), в администрациях муниципальных образований, в региональных комитетах по статистике.

Одним из важнейших положений постановления системы управления информационными ресурсами является использование нормативно-методической базы подготовки и оформления различной документации.

Нормативно-методическая база – это совокупность законов, нормативных правовых актов и методических документов, регламентирующих технологии создания документов, их обработки, хранения и использования в текущей деятельности организации.

Классификаторы технико-экономической и социальной информации

Важными средствами информационного обеспечения, прежде всего в таких видах деятельности, как экономика, статистика, банковское дело, таможенное дело, внешнеэкономическая деятельность и др., являются классификаторы технико-экономической и социальной информации, необходимые для обеспечения интегрированной обработки данных в автоматизированных информационных системах.

Классификаторы технико-экономической и социальной информации – нормативные документы, содержащие систематизированный свод наименований объектов, представленных как классификационные группировки, и присвоенные им коды.

Классификации и кодированию подлежат социальные и экономические объекты и их свойства, информация о которых используется в деятельности органов власти и управления и содержится в унифицированных формах документов.

Совокупность классификаторов технико-экономической и социальной информации, научно-методических и нормативно-технических документов по их разработке, ведению и внедрению, а также служб, осуществляющих работы по классификации и кодированию, составляет Единую систему классификации и кодирования технико-экономической и социальной информации (ЕСККТЭСИ).

В зависимости от области применения классификаторы подразделяются на общероссийские, отраслевые и классификаторы предприятий.

Классификаторы технико-экономической и социальной информации являются нормативными документами. Классификатор содержит систематизированный свод наименований объектов, представленных как классификационные группировки, и присвоенные им коды.

Классификации и кодированию подлежат социальные и экономические объекты и их свойства, информация о которых используется

в деятельности органов власти и управления и содержится в унифицированных формах документов.

В настоящее время разработано и действует 37 общероссийских и продолжающих действовать общесоюзных классификаторов. Совокупность классификаторов технико-экономической и социальной информации, а также научно-методических и нормативно-технических документов по их разработке, ведению и внедрению, а также служб, осуществляющих работы по классификации и кодированию, составляют Единую систему классификации и кодирования технико-экономической и социальной информации (ЕСКК ТЭИ).

В зависимости от области применения классификаторы подразделяются на общероссийские, отраслевые и классификаторы предприятий.

Все классификаторы с точки зрения содержания подразделяются на 3 группы.

1. Классификаторы информации об управленческих документах, задачах, решаемых в автоматизированных системах управления, видах деятельности, экономических и социальных показателях:

- Общероссийский классификатор стандартов (ОКС);
- Общероссийский классификатор продукции (ОКП);
- Общероссийский классификатор управленческой документации (ОКУД);

- Общероссийский классификатор валют (ОКВ);
- Общероссийский классификатор единиц измерения (ОКЕИ);
- Товарная номенклатура внешнеэкономической деятельности (ТН ВЭД) и др.

2. Классификаторы информации об организационных структурах:

- Общероссийский классификатор органов государственной власти и управления (ОКОГУ);

- Общероссийский классификатор предприятий и организаций (ОКПО);

- Общероссийский классификатор экономических районов (ОКЭР);

- Общесоюзный классификатор отраслей народного хозяйства (ОКОНХ);

- Общесоюзный классификатор пунктов погрузки и выгрузки на железнодорожном, речном, морском, воздушном и автомобильном транспорте (ОКППВ) и др.

3. Классификаторы информации о населении и кадрах:

- Общероссийский классификатор информации по социальной защите населения (ОКИСЗН);
- Общероссийский классификатор специальностей по образованию (ОКСО) (9;269);
- Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов (ОКГТДТР); Общероссийский классификатор информации о населении (ОКИН) и др.

Структура и содержание классификатора технико-экономической и социальной информации на примере Общероссийского классификатора управленческой документации (ОКУД) выглядят следующим образом.

ОКУД содержит информацию об унифицированных системах документации и формах документов, разрешенных к применению в народном хозяйстве. Он предназначен для решения следующих задач: регистрации форм документов;

- упорядочения информационных потоков в народном хозяйстве;
- сокращения количества применяемых форм;
- исключения из обращения неунифицированных форм документов;
- обеспечения учета и систематизации унифицированных форм документов на основе их регистрации;
- контроля за составом документов и исключения дублирования информации, применяемой в сфере управления;
- рациональной организации контроля за применением унифицированных форм документов.

Наиболее полным межотраслевым документом по организации работы с управленческой документацией является изданная в 1990 г. Государственная система документационного обеспечения управления (ГСДОУ).

Основные требования к документам и службам документационного обеспечения:

- ГСДОУ – совокупность принципов и правил, устанавливающих единые требования к документированию управленческой деятельности и организации работы с документами в органах государственного управления, на предприятиях (объединениях), в учреждениях и общественных организациях;
- основной целью ГСДОУ является упорядочение документооборота организаций, сокращение количества и повышение качества документов, создание наиболее благоприятных условий для

применения технических средств и современных технологий сбора, обработки, анализа информации, совершенствование работы аппарата управления;

- ГСДОУ распространяется на все системы документации органов государственного управления, суда, прокуратуры, арбитража, а также учреждений, организаций и предприятий, включая документы, создаваемые средствами вычислительной техники;

- основные положения ГСДОУ охватывают вопросы документирования управленческой деятельности, организации работы с документами, механизации и автоматизации работы с документами, организации службы документационного обеспечения управления.

В частности, раздел «Документирование управленческой деятельности» содержит положения, определяющие состав управленческих документов, основные направления и порядок проведения унификации и стандартизации документов, оформления реквизитов управленческих документов, включая машиночитаемые документы и машинограммы, а также общие требования к составлению текстов документов.

Раздел «Организация работы с документами» устанавливает принципы и порядок организации документооборота учреждения, построения информационно-поисковой системы по документам учреждения, контроля исполнения документов и подготовки документов к передаче в ведомственный архив на хранение.

Положения ГСДОУ внедряются в практику документационного обеспечения путем разработки и издания стандартов (централизованная регламентация), инструкций по делопроизводству (документационному обеспечению управления), методик, правил, рекомендаций по различным аспектам делопроизводства, проведения унификации состава и формы управленческих документов и др. (регламентация на уровне организации). Положения ГСДОУ получили развитие применительно к соответствующему уровню управления в Типовой инструкции по делопроизводству в министерствах и ведомствах Российской Федерации, разработанной в 1993 г.

Практикум

Большое разнообразие форм человеческого общения можно в значительной степени систематизировать с помощью всего лишь пяти моделей общения: познавательной, убеждающей, экспрессивной, суггестивной и ритуальной. Профессиональная компетентность менеджера проявляется в умелом комбинировании вышеназванных моделей. Остановимся более подробно на содержании каждой из них.

Для понимания специфических особенностей коммуникативной деятельности важное значение имеет моделирование поведения субъектов общения в тех или иных коммуникативных ситуациях. Под «моделью» при этом понимается система параметров или знаков, воспроизводящих существенные свойства оригинала.

Существуют следующие основные модели общения:

- в познавательной модели общения реализуется цель передачи информации, значимой для другого субъекта общения;
- в убеждающей модели общения через систему логических доказательств оказывается взаимовлияние субъектов друг на друга;
- в экспрессивной модели общения реализуется цель передачи чувства, оценки, состояния друг другу;
- в суггестивной модели общения реализуется цель оказания внушения или внушающего воздействия;
- в ритуальной модели общения реализуется задача формирования системы психологической поддержки норм отношений.

Профессиональная компетентность руководителя проявляется в умелом комбинировании вышеназванных моделей.

Цель практикума: дать возможность отработать на практике навыки и умения применять различные модели общения.

Практикум предполагает проведение занятий в активной и интерактивной формах и предназначен для закрепления знаний, умений и навыков, полученных в рамках аудиторных занятий.

Преподаватель делит группу студентов на 3 подгруппы. Две группы разделяются на две стороны и выполняют ситуационное задание, в соответствии с темой практического занятия, третья подгруппа выполняет роль экспертов, анализирующих и дающих оценку выполнения задания, выявляя достоинства и недостатки осуществляемого, в процессе выполнения задания коммуникационного процесса.

1. «Искусство спора»

Цель практического занятия: обучение студентов принципам убеждения, развитие навыков конструктивного ведения спора в любых сферах взаимодействия, практическое овладение правилами аргументации и отражения уловок манипуляций в споре.

В процессе выполнения практического занятия отрабатываются навыки организации управленческой деятельности, убеждения и внушения, осуществления межличностных коммуникаций.

Спор имеет огромное значение в жизни, в науке, в государственных и общественных делах. Где нет споров о важных, серьезных вопросах, там часто возникает застой. Тренинг направлен на то, чтобы студенты овладели различными видами спора: дискуссией, полемикой, дебатами, и научились грамотно вести диалог, чтобы, выслушав позицию оппонента, донести свою точку зрения. На занятии может проводиться видео обратная связь, которая позволяет студенту увидеть себя со стороны.

В любом споре необходимо соблюдать 4 основных законов логики.

1. **Закон тождества.** Каждая мысль в процессе рассуждения должна иметь одно и то же содержание. Нельзя ни смещать, ни сужать, ни расширять понятие, если только это не вызвано особой необходимостью. В последнем случае это надо четко оговорить и обосновать (указать, как мы изменяем первоначальное понятие, и объяснить, почему мы это делаем). Тогда вместо случайной или намеренной подмены исходного понятия мы получим его правомерное развитие или уточнение.

2. **Закон противоречия.** Две противоположные мысли об одном и том же предмете, взятом в одно и то же время и в одном и том же отношении, не могут быть одновременно истинными. Высказывание не может одновременно быть в одном и том же отношении истинным и ложным.

3. **Закон исключенного третьего.** Истинно или само высказывание, или его прямое и полное отрицание, именуемое также широким, или общим антитезисом. «Кошка – рептилия» и «кошка – не рептилия». Если же берется различие, именуемое как узкий или конкретный антитезис, то неверными могут оказаться два и более утверждений. «Кошка – рептилия», «кошка – птица», «кошка – насекомое» и т.п.

4. **Закон достаточного основания.** Всякая мысль должна обосновываться мыслями, истинность которых неопровержимо

доказана. Аргумент должен быть убедительнее тезиса. Кроме того, между аргументом и тезисом должна быть логическая (причинно-следственная) связь; если она не очевидна, ее надо доказать.

Алгоритм проведения спора

Для успешного проведения спора с самого начала необходимо:

1. Точно установить *предмет спора*, выдвинуть четкие суждения по нему – *тезисы* и далее без особых причин не менять ни предмета, ни тезисов.

2. Установить *общее и разное в тезисах* и первое исключить из предмета спора, сузить до необходимого предела пункты разногласий.

3. Условиться об *однозначном понимании* терминов и единых критериях оценки рассматриваемых явлений.

4. Договориться о *цели спора*: поиск истины, обращение в свою веру, пропаганда своих идей или нахождение компромисса (например, в имущественных спорах или на политических «круглых столах»).

5. Отчетливо представлять, *насколько достигим ожидаемый вами результат* в споре с данным противником, и не стремиться к тому, что невозможно по определению.

Довольно часто после исходной «инвентаризации» понятий спор делается попросту ненужным. Чем раньше это выяснится, тем меньше опасности потратить пыл и время впустую.

Манипулятивные приемы спора

Нередко в спорах или высказываниях ваши собеседники могут применить специальные манипулятивные приемы как логического, так и психологического характера. Любое случайное, непреднамеренное отклонение от фактов и логики в споре является ошибкой. Та же ошибка, сделанная специально, представляет собой особый тип словесной уловки – софизм. Все эти манипулятивные уловки проявляются всего лишь в тринадцати формах. Помня и зная о них, вы сможете легко распознать манипуляции и понять завуалированные замыслы ваших оппонентов.

1. Подмена тезиса спора. Говорили об умственных качествах Фомы, а затем перешли к его нравственным или внешним качествам и вместо «Фома умен» доказали, что «Фома честен» или «Фома красив». Этот вид подмены тезиса называется подменой термина

оценки или подменной предиката суждения, т. е. качества, приписываемого предмету. Подобный софизм часто используется в политической, особенно в предвыборной риторике, где вместо общественных, деловых, моральных и чисто политических качеств кандидата, важных для избирателя, рекламируют его спортивные или музыкальные пристрастия. Иначе говоря, толкуют о том, что совершенно не относится к делу.

2. Подмена предмета спора, или объекта суждения. Это иной вид подмены тезиса, когда толкуют о свойствах совсем не того, о чем (или о ком) шла речь вначале, например, вместо «Фома умен» доказывается, что «Ерема умен». Так, в политике весьма часто какие-либо положительные (чаще отрицательные) качества члена какой-нибудь партии приписываются ее лидеру.

3. Опровержение аргумента вместо опровержения тезиса с заявлением, что опровергнут тезис. Утверждается: «Этот человек купил мышеловку – значит, у него дома нашествие мышей». На это возражают: «Известно, что он купил ее для своей тещи, так что у него дома нет мышей». На самом деле дома у него в этой ситуации мыши могут как быть, так и не быть. Правильно было бы сказать: «У него не обязательно водятся мыши». Тезис о наличии мышей не опровергнут, а выяснено лишь, что он не доказан. Точно так же заявление о том, что страна N миролюбива, поскольку не имеет ядерного оружия и не собирается его создавать, еще не доказывает ее миролюбия.

4. Перевод спора с сути дела на личность. «Если это сказал X, то я этому не верю, ибо X – известный фантазер». Однако утверждения следует оценивать по их существу, невзирая на лица. На практике, тем не менее, при отсутствии прямых критериев оценки тезиса приходится учитывать и личность говорящего: репутация правдолюбца или лжеца – весьма многозначущий фактор, к которому прибавляется еще и ответственность человека за свои слова.

5. Выдача доказательства или опровержения части тезиса за доказательство или опровержение всего тезиса. «Вы утверждаете, что все эти станки исправны; я исследовал два из них, и оба оказались неисправными; значит, все они неисправны». Этот неверный логический ход называется также поспешным обобщением или неправомерной индукцией. Правильно было бы сказать: «Некоторые из этих станков неисправны», т. е. перевести утверждения из категории общих в частные. Если неизвестно, все станки неисправны или только часть, следует сказать: «По меньшей мере, некоторые

(или конкретно – два, три и т.п.) из них неисправны». Приписать то или иное качество всему данному множеству (народу, социальной или религиозной группе, партии и т.п.) либо только его части – абстрактной («некоторые из...») или конкретной (с указанием числа или списка имен) – это совершенно разные вещи. Заявления типа «Все русские – лодыри и пьяницы» или «Все американцы – глупые идиоты» указывают лишь на глупость их сказавшего.

6. Изменение тезиса путем введения или опускания оговорок – условий, влияющих на его истинность, – разновидность расширения или сужения тезиса. Одно дело просто заявить: «Я охотно помогаю своим соседям» и совсем иное – добавить: «Если они сами ранее помогли мне». Согласитесь, слушатель предпочел бы услышать эту оговорку заранее, в противном случае не стоит удивляться, если из мухи вырастет слон. Еще более типично и особенно неприятно неожиданное возникновение «само собой разумеющихся» оговорок при дележе шкуры наконец-то убитого общими усилиями медведя: «Да разве ж вы не знали с самого начала, что...» Лучшего способа испортить отношения трудно придумать. Поэтому в споре, равно как и в согласовании всевозможных планов, следует с самого начала тщательно выявить и отместить все сколько-нибудь возможные оговорки и нововведения.

7. Различные толкования одного и того же понятия (нечетность термина). Все признают, что демократия (с греч. – «власть народа») была и есть политический строй народного правления, но в конкретной трактовке понятий власть и народ у разных политических сил имеются принципиальные расхождения.

Что такое, например, народ? Все ли это население данного государства или только граждане, достигшие определенного возраста, или только рядовая масса (по-старинному «чернь», «плебеи», «простонародье» и т.д.)? Где, наконец, граница между демократией и охлократией, демократией и анархией, демократией и олигархией? Никакие ссылки на Конституцию и решения органов государственной власти не вносят ясности в эти вопросы, если не сводить все только к букве закона. Но закон тем и характерен, что одним он нравится полностью, другим – частично, а третьих и вовсе не устраивает. В итоге всякий склонен трактовать его по-своему, к своей выгоде. Что же говорить о таких абстрактных понятиях, как «благо народа», «ответственность перед народом» и т.п.? Единственный выход здесь – максимально четко условиться о единой трактовке понятий хотя бы в рамках данного спора.

8. Перевод вопроса из плоскости истины или лжи в плоскость пользы или вреда. Во многих сферах человеческой жизнедеятельности (политика, бизнес, тяжбы, карьера) имеет абсолютное знание принцип «практика – критерий истины». Даже когда в 1826 г. Н.И. Лобачевский поведал миру об открытии неевклидовой геометрии, король математиков Карл Гаусс заявил, что он уже догадывался о чем-то подобном, но не решался объявить об этом ученому сообществу из опасения расшевелить осиное гнездо. И это при отсутствии в тогдашней Германии какого-либо политического давления на математику. Грубая практика здесь взяла верх. Тем не менее, принципы «победителей не судят», «правда хорошо, а счастье лучше», – нетленные ориентиры значительной части человечества.

9. Подбрасывание нарочитого антитезиса упорному отрицателю всего и вся, чтобы он, оспаривая его, утвердил тем самым желанный тезис. Это фактически открытая провокация; проводя ее напрямую, легко потерять собственное лицо, посему обычно эту работу поручают другим. Адресата, по сути дела, запугивают и подталкивают в желаемом направлении. Стоит выставить призрак какой-либо политической опасности (правой, левой), и испуганный обыватель побежит от него в сторону добропорядочных умеренных сил.

10. Отвлечение оппонента на мелочи или на посторонние мысли, чтобы незаметно провести необходимый тезис. Излюбленным вариантом этого приема является обсуждение деталей какой-либо актуальной общественной проблемы при нерешенности ни в теории, ни на практике ее смыслового ядра. Между тем, ответ приходит как бы сам собой в результате действия могущественных теневых сил. Таков внушительный перечень проблем криминальной экономики, неуплаты налогов, вымогательств, коррупции, заказных убийств, финансовых пирамид и пр.

11. Имитация слабого места в аргументации, атакуя которое, противник терпит поражение и вынужден признать другие доводы или тезисы еще более неуязвимыми.

12. Имитация сильного места в аргументации, которое противник, уstraшенный несокрушимыми с виду доводами, не решается атаковать; между тем, на деле эти доводы – мыльный пузырь. Приемы 11 и 12 – это две разновидности блефа – ложной демонстрации силы. Древние полководцы учили: «Если ты далек – кажись близким, если близок – кажись далеким». Блеф неуместен в научном споре, в поиске общего блага. Но в других таких сферах, как

политика, экономика, карьера, спорт (где присутствует конкуренция), блеф является неотъемлемым элементом жизни, естественной и неизбежной военной хитростью, и с этим нельзя не считаться.

13. Увод от тезиса – один из видов подмены тезиса, когда внимание оппонента фокусируется на одном из аргументов, а исходный тезис забывается. Часто это произвольная ошибка, но иногда так поступает тот, кто чувствует, что исходный тезис ему не отстоять. Например, с середины 1980-х годов в России начали говорить о демократии как общечеловеческой ценности, затем о возможности и целесообразности ее установления в стране. Потом заговорили о теневых сторонах молодой российской демократии. Сегодня на первый план выступила тема усиления президентской вертикали власти и продления срока президентских полномочий в рамках все той же демократии для ее же упрочения.

Другие методы и приемы ведения спора

1. Повторение тезиса в качестве довода, или удвоение тезиса – подмена довода тем же тезисом в иной словесной форме без добавления новой доказательной информации. «Воинственен, потому что агрессивен». «Клерикал, потому что сторонник церкви». «Красный, потому что левый». «Маленький, потому что небольшой» и т.п. Этот словесный оборот именуется тавтологией (с греч. – «те же слова»). «Чем хороша для народа демократия? Да хотя бы тем, что демократия – это власть народа».

2. Довод слабее тезиса, когда спорная мысль доказывается еще более спорной мыслью. «Данный архитектор – лучший подрядчик для строительства вашего дома. Это он построил особняк Сидорову». Если вы ужасаетесь при виде упомянутого особняка, то данная рекомендация не возымеет действия.

3. Просеивание фактов, т. е. игнорирование всего, что противоречит интересам говорящего. Это едва ли не самый распространенный прием в политических спорах. Например, одни видят в советской эпохе только великие стройки и победы, другие – только ГУЛАГ. При этом неудобные факты либо совершенно не замечаются, либо существенно принижаются в своем значении (соответственно прямое и оценочное игнорирование). Поскольку оценка любых явлений – фактор не логический, а базисный, все споры здесь бессмысленны, и участникам полемики надо сразу сделать соответствующие выводы. Объявить друг другу и публике, что здесь

мы дошли до основ, до коренных интересов наших и ваших, а они у нас принципиально различны, и тут всякая логика уже совершенно бесполезна. У зайца одни интересы, у волка другие, у охотника третьи, а у лесника четвертые, и объединить их может только лесной пожар, от которого спасаются все вместе.

4. Доведение тезиса оппонента до абсурда путем его утрирования (неправомерного преувеличения его или снятия естественных условий, вне которых он превращается в дикость или бессмыслицу). Так можно опорочить любую идею, и чем она благороднее, тем легче ее извратить и опошлить. Сделать это можно как словами, так и делами. Вспомним судьбу идей «Третьего Рима», «Нового Иерусалима», самодержавия, народности, социализма и коммунизма.

5. Суженная альтернатива ответа, когда ни «да», ни «нет» не дают правильного отображения ситуации. Как, например, мог бы добропорядочный человек ответить на вопрос: «Прекратили ли вы брать взятки?» Подобный вопрос может быть примитивной формой провокации.

6. Необоснованный, или произвольный вывод, когда следствие логически не вытекает из посылки. «Этот врач – специалист по шахматам, он спасет вас от бронхита». В данном случае нет никакой причинно-следственной связи, вроде той, которая мало-мальски просматривается во фразе: «этот врач – ваш земляк, идите лечиться к нему» (может быть, к земляку он отнесется чуть внимательнее). Бывают и вовсе бездоказательные заявления, по сути внушения типа: «Петр Иванов – ваш кандидат!» Здесь вывод не только не обоснован, он отсутствует вообще.

2. Барьеры в деловом общении

2.1. Преодоление манипуляций и других барьеров в деловом общении

Цель: обучение студентов принципам делового общения, развитие навыков конструктивного ведения беседы в условиях возникающих барьеров, практическое овладение правилами аргументации и отражения уловок манипуляций в деловом общении.

В процессе выполнения практического занятия отрабатываются навыки преодоления манипуляций и барьеров в деловом общении, осуществления межличностных коммуникаций.

Манипуляции – скрытое управление поведением человека, совершаемое ради какой-либо выгоды того, кто управляет. Знание основных причин манипулирования и стратегической линии поведения манипуляторов позволяет не только распознавать их среди окружающих, но и предвидеть их поступки.

Барьеры в деловом общении

В деловом общении собеседников регулярно возникают барьеры восприятия и понимания, основные из которых представлены далее.

– *Эстетический барьер* возникает в том случае, когда партнер неопрятно, неряшливо одет или обстановка в его кабинете, вид рабочего стола не располагают к беседе. Преодолеть внутреннее препятствие к ведению разговора трудно.

– Комфортному общению может препятствовать и *разное социальное положение партнеров*. Избавиться от такого отношения помогает следующая установка перед разговором: «Начальник такой же человек, как и я, ему присущи все человеческие слабости. У меня нет причин для волнения. Я буду говорить спокойно и просто, рассчитывая на понимание. Я уважаю себя и свое дело, и он это почувствует».

– *Барьер отрицательных эмоций* возникает в общении с расстроенным человеком. Если партнер, который обычно с вами вежлив, встречает вас нелюбезно, разговаривает не поднимая глаз и т.п., не спешите принимать это на свой счет: может, он не в состоянии справиться с плохим настроением из-за хода собственных дел, семейных неурядиц и т.п. Необходимо, придя на встречу заранее, постараться узнать, какая обстановка на фирме, в каком настроении деловой партнер. Иногда бывает лучше перенести разговор на другое время. Если это невозможно, то надо в начале разговора помочь партнеру улучшить его эмоциональное состояние.

– *Состояние здоровья человека*, физическое или духовное, также влияет на то, как человек общается. Наблюдательным людям не составляет большого труда по внешним признакам догадаться о том, что происходит с человеком, выбрать соответствующий тон, слова или сократить время общения, чтобы не утомлять собеседника, которому нездоровится.

– *Психологическая защита*, выстраиваемая деловым партнером, – серьезный барьер общения. Осознав, что барьер в общении

с неудобным сотрудником или партнером вызван его желанием защититься, попробуйте изменить отношение к нему, и сложности в общении с таким человеком постепенно исчезнут.

– *Барьер установки.* Ваш деловой партнер может обладать негативной установкой по отношению к вам или к фирме, представителем которой вы являетесь. Если вы столкнулись с барьером установки, лучше не пытаться переубеждать партнера. Спокойно отнеситесь к неприязни как к проявлению невежества, слабости, отсутствия культуры, неосведомленности. Тогда несправедливое отношение не будет вас задевать, а вскоре оно и вовсе исчезнет, так как ваши дела и поступки заставят партнера изменить свое мнение.

– *Барьер двойника* заключается в том, что мы невольно судим о каждом человеке по себе, ждем от делового партнера такого поступка, какой совершили бы на его месте. Но он ведь другой. Его позиция в этой ситуации определяется его нравственными нормами и установками. Чтобы барьер двойника не возникал, нужно развивать способности к децентрации.

– *Семантический барьер* возникает тогда, когда деловые партнеры пользуются одними и теми же словами для обозначения совершенно разных вещей. Причины возникновения этого барьера различны. Чтобы преодолеть семантический барьер, необходимо понять особенности партнера, использовать понятную для него лексику; слова, имеющие разные значения, необходимо объяснять, в каком смысле то или иное слово вы использовали.

– *Неумение выражать свои мысли (логический барьер)* очень мешает общению. Необходимо набраться терпения и использовать все свое умение слушать, задавать вопросы, чтобы получить от партнера необходимую информацию.

– *Плохая техника речи (фонетический барьер)* очень мешает эффективному общению. Но если вы заинтересованы в контакте именно с этим партнером, придется приспособливаться к его манере говорить и не показывать вида, что вы чем-то недовольны.

– *Неумение слушать* проявляется в том, что партнер перебивает, начинает говорить о своем или уходит в собственные мысли и вовсе не реагирует на ваши слова.

– *Барьер модальностей* возникает тогда, когда человек не задумывается о приоритетном канале восприятия информации. Для того чтобы в коммуникации не возникал барьер модальностей, нужно передавать информацию в приоритетном для собеседника канале восприятия, в той форме, в которой она ему понятна.

– *Барьер характера* тоже создает сложности в общении. У каждого человека свой характер, но воспитанные люди умеют вести себя так, чтобы их характер не был источником конфликта. Люди с ярко выраженными особенностями темперамента могут быть неудобными собеседниками.

– *Невежливость* – это тот барьер, который мешает и правильно воспринимать партнера, и понимать, что он говорит, и взаимодействовать с ним. Невежливое обращение можно пресечь спокойной, без раздражения, собственной вежливостью. Помните, что ваша цель – сотрудничество, а не конфликт. Когда человек груб, возникает желание тотчас резко ответить ему. Но это может привести к перебранке.

Для преодоления возникающих барьеров в общении, прежде всего, необходимо вырабатывать уверенность в себе. Помогает также умение видеть за каждым неадекватным поступком человека проявление его психологических особенностей, а может быть, и проблем.

Манипуляции – скрытое управление поведением человека, совершаемое ради какой-либо выгоды того, кто управляет. Знание основных причин манипулирования и стратегической линии поведения манипуляторов позволяет не только распознавать их среди окружающих, но и предвидеть их поступки и, следовательно, избегать участи их жертв.

Типичные ошибки, допускаемые в общении

– Неправильные ожидания в отношении партнера (неправильные ожидания возникают в результате следующей ошибки: если мы знаем человека недостаточно, лишь какую-то его положительную или отрицательную черту, то нередко достраиваем его образ как положительный или отрицательный, а потом связываем свои ожидания с нами же созданным образом).

– Нам кажется, что партнер должен догадываться о том, что мы чувствуем (лучше сразу четко сформулировать свои ожидания, объяснить причины и т.д.).

– Не улавливаем подтекст разговора (часто мы не предполагаем, что партнер тоже может прямо не высказывать свои желания и истинное настроение).

– Если поведение человека нам неприятно, нам кажется, что он плохо к нам относится или даже делает это нам назло (причина же может быть совсем в другом; людей обычно огорчают и раздражают

несправедливые обвинения в плохом отношении, получается, что мы сами и провоцируем конфликт).

– Мы стараемся оправдать ожидания собеседника (в общении с хорошим человеком это приводит к неестественности отношений, которая нередко обнаруживается в самый неподходящий момент; если же мы идем на поводу у манипулятора, последствия еще хуже) (табл. 2).

Табл. 2. Способы манипуляции и защиты от них

Способы манипуляции	Способы защиты
1. Навязывание роли. Угадав желания человека, манипулятор начинает навязывать роль Незаменимого Работника, Бескорыстной Сотрудницы, Всеми Обожаемого, Неотразимой и т.п. Например, «Верочка, мы все прекрасно знаем, что если вы этого не сделаете, это никто не сделает...»	Отказ от роли. К примеру: «К сожалению, люди любят преувеличивать...»
2. Вас делают «другом». Манипулятор доверительно рассказывает о себе, а затем обращается с какой-нибудь обременительной просьбой; «Я вижу, вы мне так сочувствуете... Вот спасибо, думаю, вы не откажетесь...»	Не проявлять дружеского участия в разговоре с малознакомым человеком, не замечать намеков.
3. Доброжелатель. Чрезвычайно любезно и доброжелательно расспрашивает о личных делах, трудностях, затем обращается с просьбой, в которой после такого разговора трудно отказать.	Не быть откровенным с человеком, которого вы не считаете другом, и не считать себя обязанным делать то, о чем просит участливый человек.
4. «Дружим против общего врага». Манипулятор доверительно сообщает о том, как плохо высказался о вас руководитель или коллега. Он возбуждает неприязнь к «недоброжелателю», подталкивая к определенным действиям.	Задайте себе вопрос: «С чего это вдруг он стал открывать мне глаза?»
5. Вас делают соратником по общему делу. Например, посетитель доверительно, с расчетом на понимание и сочувствие, посвящает вас в свой замечательный проект реорганизации работы фирмы. И тут же просит именно его бумаги показать директору в первую очередь.	Подумайте: «А мое ли это дело?» Не поддавайтесь пафосу собеседника, отдавайте себе отчет в том, насколько вы сами считаете этот проект первоочередным.
6. Туманные намеки. Манипулятор не высказывает прямо свою бестактную просьбу, а ходит вокруг да около.	Прервать его высказывания вопросом: «Вы это о чем?»
7. Берет измором. Манипулятор с обворожительной улыбкой снова и снова повторяет одну и ту же просьбу, выполнить которую вы не можете или не хотите.	«Заезженная пластинка». Каждый раз в ответ на просьбу следует повторять: «Рад бы вам пойти навстречу, но ничего не могу сделать».

На эффективность вашей речи также влияет объем вашего словарного запаса. Это создает впечатление компетентности и, как следствие, доверительности. Чем богаче ваша речь, тем более впечатляюще вы можете преподнести свой продукт и предложения. Целенаправленно ищите слова, которые затрагивают чувства и интересы клиента или собеседника (табл. 3).

Табл. 3. Слова, влияющие на эффективность речи

Слова	Пояснения
Легко	Многие люди боятся, что у них что-то не получится. Просто покажите как «легко» можно работать с вами
Гарантия	Донесите до клиента знание о том, какую пользу его здоровью и благосостоянию может принести ваш продукт
Любовь	Найдите что-либо романтическое в том, что вы продаете. Любовь нужна всем. Это слово разрушает страхи и напряжение
Деньги	Подчеркивайте, сколько денег сэкономит клиент с помощью вашего продукта
Новый	Клиенты любопытны. Им нравится, когда вы приносите что-то новое
Проверено	Клиента интересует новейший продукт, но хорошо бы, чтобы все было проверено экспертами (или на других клиентах)
Результат	Единственная стоящая вещь. Информируйте клиента о результатах, которых клиент добьется, используя ваш продукт
Уверенность	Это необходимо клиенту. Используйте это чувство, берите риск на себя и гарантируйте покупателю надежность
Экономить	Ваши клиенты хотят экономить не только деньги, но и время, энергию
Вы	Покажите клиенту, насколько он для вас важен, и как вы для него стараетесь
Будущее	Это слово способствует возникновению доверия. Когда вы думаете о будущем, это доказывает клиенту, что вы заинтересованы в долгосрочном сотрудничестве и сейчас у вас серьезные намерения

Рекомендации по повышению эффективности делового общения и преодоления барьеров

– При построении своей аргументации часто используйте слово «вы». Это позиция, подтверждающая подлинный интерес к тому, с кем вы говорите. («Наше предложение принесет вам следующую пользу...», «Вы сможете...»)

– Подбирайте точные слова. Используйте более разнообразные характеристики, чем «плохой» или «хороший». Например, «хороший» – это «приятный», «подходящий», «великолепный», «блестящий», «выдающийся», «отличный», «удивительный»,

«перспективный», «выгодный», «заметный», «ценный», «стоящий» и т.д. «Плохой» – это «слабый», «бедный», «неприемлемый», «нефункциональный», «дефектный», «неудачный», «незначительный», «устаревший», «отсталый», «бесперспективный» и пр.

– Контролируйте скорость речи. Она должна быть такая же, как у вашего собеседника.

– Наблюдайте за взглядом собеседника. Если он выражает вопрос, сомнение, непонимание – сделайте паузу. Возможно, вы слишком быстро сообщаете информацию. Если глаза вашего собеседника «блуждают» – вы выбрали слишком медленный темп речи.

– Обращайте внимание на поведение собеседника. Если он начинает ерзать на стуле, вертеть в руках карандаш и пр., вам следует активизироваться. Если собеседник наклоняется вперед и хочет вас прервать – объясняйте подробнее.

– Избавляйтесь от «заполнителей пауз»: «эээээ», «мммм» и т.п.

– Примите во внимание важность стратегических пауз. Они позволяют сделать акцент на важных моментах и, тем самым, подчеркнуть их значимость. «Ваше преимущество – пауза...» При этом ваш партнер получает возможность: обдумать услышанное; задать вопрос, не прерывая вас. Тем самым, у вашего собеседника создается положительное впечатление о вас.

2.2. Преодоление коммуникативных барьеров в управленческом общении

Цель: Обучение студентов принципам и особенностям делового общения, развитие навыков конструктивного ведения беседы в условиях возникающих барьеров, умениям распознать коммуникативные барьеры, практическое овладение правилами аргументации в деловом общении.

В процессе выполнения практического занятия отрабатываются навыки поведения, убеждения и внушения при деловом общении, осуществления межличностных коммуникаций.

Анализируя процесс общения, мы убеждаемся, что общение – это коммуникация, т. е. обмен мнениями, переживаниями, соображениями, настроениями, желаниями и др. Другими словами, под этой стороной общения понимается, как правило, процесс обмена информацией. Но такой подход будет несколько упрощенным, так как мы акцентируем внимание лишь на формальной стороне

проблемы. На самом деле информация не только передается, но и формируется, уточняется, развивается.

Эта вторая сторона общения имеет свои особенности, а именно:

- содержание конкретной коммуникации может быть чрезвычайно разнообразным: от разговора трехлетних малышей до беседы специалистов на научном симпозиуме;

- эффективность общения связывается, прежде всего, с этой функцией;

- коммуникация в общении всегда значима для его участников, потому что обмен информацией происходит не «просто так», а ради достижения каких-то целей, удовлетворения каких-то потребностей;

- коммуникация в общении – это, прежде всего, влияние: в случае успеха коммуникации происходит изменение в представлениях о мире того, кому она адресована.

Формы межличностного общения разнообразны. К ним можно отнести и мимолетный разговор накоротке, и обстоятельную беседу «по душам», и разъяснение своих требований, и спор по ряду вопросов, и попытку добиться согласия по какой-либо проблеме.

Однако в процессе общения нередко возникают затруднения, непонимание. Причиной их могут быть коммуникативные барьеры, возникающие в процессе управленческого общения.

Основные коммуникативные барьеры в общении

Речь, любого рода информация всегда была и является способом внушения чего-либо, или суггестии. Однако часто мы являемся свидетелями и встречной психологической активности, называемой противовнушением, т. е. человек как бы защищается от неумолимого действия речи другого человека.

Механизм противовнушения воздвигает потоку речи, информации многочисленные коммуникативные барьеры. Таким образом, коммуникативный барьер – это психологическое препятствие на пути адекватной информации между партнерами по общению. Какие же это барьеры и как их преодолевать?

В процессе делового общения возможно возникновение, по крайней мере, трех коммуникативных барьеров и их различных модификаций:

- «авторитет»;
- «избегание»;
- «непонимание».

Первые два обеспечивают защиту от источника информации, последний – защиту от самого сообщения.

1. Барьер «авторитет». Разделив всех людей на авторитетных и неавторитетных, человек доверяет только первым и отказывает в доверии другим. Таким образом, доверие и недоверие как бы персонифицируются и зависят не от особенностей передаваемой информации, а от того, кто говорит. Например, пожилые слабо прислушиваются к советам молодых.

Отнесение человека к авторитетным зависит от факторов, представленных далее.

- Социальное положение (статус), принадлежность к реальной «авторитетной» группе. Психолог П. Уилсон показывал студентам разных классов колледжа одного и того же мужчину. В одном классе психолог представлял этого мужчину как студента, во втором – как лаборанта, в третьем – как преподавателя, в четвертом – как доцента, в последнем – как профессора. После того как гость уходил, студентов просили максимально точно определить его рост и рост самого экспериментатора. Оказалось, что рост незнакомца неуклонно увеличивался по мере увеличения его социального статуса, в то время как рост психолога не менялся. Интересно, что разрыв в росте незнакомца от первого до последнего класса составлял 14–15 см.

- Привлекательный внешний вид (аккуратная ли прическа, расчесан ли, выглажен ли, выбрит ли, застегнут ли на все пуговицы и др.);

- Доброжелательное отношение к адресату воздействия (улыбка, приветливость, простота в обращении и др.).

- Компетентность.

- Искренность, причем если слушающий доверяет говорящему, то он очень хорошо воспринимает и запоминает выводы и практически не обращает внимания на ход рассуждений. Если же доверия меньше, то к выводам он относится прохладнее, зато очень внимателен к аргументам и ходу рассуждений.

2. Барьер «избегание». Человек избегает источников воздействия, уклоняется от контакта с собеседником. Если уклониться невозможно, то он прилагает все усилия, чтобы не воспринимать сообщение (невнимателен, не слушает, не смотрит на собеседника, использует любой предлог для прекращения разговора). Иногда избегают не только источников информации, но и определенных ситуаций (например, стремление закрыть глаза при просмотре «страшных мест» из фильмов ужасов).

Как же преодолевать этот барьер? Установлено, что чаще всего барьер обусловлен той или иной степенью невнимания. Поэтому, только управляя вниманием собеседника, аудиторией, можно преодолеть этот барьер. Главное при этом разрешить 2 взаимосвязанные проблемы:

- привлечь внимание;
- удерживать внимание.

На наше внимание больше всего влияют следующие факторы: актуальность и важность информации, ее новизна, нестандартность подачи, неожиданность, интенсивность передачи информации, звучность голоса и его модуляция.

Привлечь внимание можно при использовании трех основных приемов.

– «Нейтральная фраза». В начале выступления, беседы произносится фраза, прямо не связанная с основной темой, но зато наверняка по каким-либо причинам имеющая смысл, значение, ценность для собеседника или для всех присутствующих (откуда родом, последний просмотренный фильм, телевизионная передача, прочитанная книга, увлечения и др.).

– «Завлечение». Говорящий произносит нечто, что трудно воспринимается, например говорит очень тихо, монотонно или неразборчиво, а слушающему приходится прилагать специальные усилия, чтобы хоть что-то понять. Эти усилия и предполагают концентрацию внимания. В результате говорящий как бы «завлекает» слушающего в свои «сети». Другими словами, говорящий провоцирует слушателя самого применить способы концентрации внимания, а потом их использует;

– «Зрительный контакт». Говорящий обводит аудиторию взглядом, смотрит пристально на кого-нибудь, выбирает несколько человек в аудитории и кивает им и т.д.

Не менее важна и проблема *поддержания внимания*. Она решается рядом приемов. Наиболее важные из них следующие.

– «Изоляция» (когда отводят собеседника в сторону, уединяются, закрывают двери и окна в лекционных аудиториях, делают замечания говорящим. Вот почему говорящий больше мешает лектору, чем спящий).

– «Навязывание ритма» (постоянное изменение характеристик голоса и речи, т. е., говоря то громче, то тише, то быстрее, то медленнее, то выразительно, «с нажимом», то скороговоркой, то нейтрально, говорящий как бы навязывает собеседнику свою

последовательность переключения внимания). Этим приемом ликвидируется монотонность звучания.

– «Акцентировка» (употребление различных служебных фраз, призванных привлечь внимание, типа «Прошу обратить внимание», «Важно отметить, что...», «Необходимо подчеркнуть, что...» и др.).

3. Барьер «непонимание». Зачастую источник информации заслуживает доверия, авторитетен, однако информация «не доходит» (не слышим, не видим, не понимаем). Почему это происходит и как можно эти проблемы решить?

Обычно выделяют 4 барьера непонимания: фонетический (фонема – звук), семантический (семантика – смысловое значение слов), стилистический (стилистика – стиль изложения, соответствие формы и содержания), логический.

Фонетический барьер непонимания возникает в следующих случаях:

- когда говорят на иностранном языке;
- используют большое число иностранных слов или специальную терминологию;
- когда говорят быстро, невнятно и с акцентом.

Преодолеть фонетический барьер вполне возможно, и для этого важны:

- внятная, разборчивая и достаточно громкая речь, без скороговорки;
- учет аудитории и индивидуальных особенностей людей (чем хуже знает человек предмет обсуждения, тем медленнее надо говорить, тем подробнее нужно разъяснять, люди разных национальностей говорят с различной скоростью: на севере и в средней полосе – медленнее, на юге – быстрее; маленькие дети и старики плохо воспринимают быструю речь и др.);
- наличие обратной связи с собеседником, с аудиторией.

Семантический барьер непонимания возникает, когда фонетически язык «наш», но по передаваемому смыслу «чужой». Это возможно по следующим причинам:

- любое слово имеет обычно не одно, а несколько значений;
- «смысловые» поля у разных людей разные;
- зачастую используются жаргонные слова, тайные языки, часто употребляемые в какой-либо группе образы, примеры (например, смысл слов «перо», «капуста» и др. на воровском жаргоне существенно отличается от истинного значения).

Возникновение барьера можно объяснить так: мы обычно исходим из того, что «все понимают, как я», а между тем правильнее было бы сказать обратное – «все понимают по-своему».

Для преодоления семантического барьера необходимо:

- говорить максимально просто;
- заранее договариваться об одинаковом понимании каких-то ключевых слов, понятий, терминов, если надо разъяснить их в начале разговора.

Стилистический барьер непонимания возникает, когда человек обязан понять и, следовательно, отразить в каком-то ответе или действии только то словесное обращение, которое подчинено установленной грамматической структуре. В противном случае, когда происходит несоответствие между формой и содержанием, возникает стилистический барьер.

Другими словами, если стиль изложения слишком тяжелый, излишне легковесный, в общем, не соответствует содержанию, то слушающий его не понимает или отказывается, не хочет понимать.

С определенными оговорками можно признать, что стиль – это отношение формы сообщения к его содержанию. Поэтому главное при преодолении стилистического барьера – правильно структурировать передаваемую информацию.

Существуют 2 основных правила **структурирования информации** в общении: правило рамки и правило цепи.

Правило рамки основывается на действии психологического закона работы памяти, открытого немецким психологом Г. Эббингаузом (этот закон часто называют еще «фактором ряда»). Суть его в том, что начало и конец любого информационного ряда, из чего бы он ни состоял, сохраняется в памяти человека лучше, чем середина.

Рамку в общении создают начало и конец разговора. Для эффективности общения, предстоящего разговора, беседы целесообразно вначале указать цель, перспективы и предполагаемые результаты общения, а в конце разговора – подвести итоги, показать ретроспективу и отметить степень достижения целей. Причем в первичном общении наиболее важной частью является начало, а при неоднократном деловом общении – конец разговора. Во втором случае людей не так интересует, как проходили переговоры, беседа, как то, чем они закончились.

Правило цепи основано на том предположении, что содержание общения не может быть бесформенной грудой разнообразных сведений, оно должно быть каким-то образом выстроено,

соединено в цепь, «перечислено». Любая цепь, упорядочивая, связывая, организуя содержание, как и рамка, выполняет сразу две задачи: во-первых, позволяет улучшить запоминание, во-вторых, помогает структурировать информацию в соответствии с ожиданиями собеседника.

Возможны следующие варианты перечисления:

- простое перечисление – «во-первых, во-вторых, в-третьих...»;
 - ранжирование – «сначала о главном, теперь о составных элементах, наконец, менее существенное...»;
 - логическая цепь – «если это – то, тогда можно предположить, что ... , а следовательно...»
- Логическое построение сообщения должно вести собеседника от привлечения внимания к интересу, от интереса к основным положениям, от основных положений к возражениям и вопросам, от возражений и вопросов к заключению, а от заключения к призыву действовать.

Барьер логического непонимания возникает, если человек, с нашей точки зрения, говорит или делает что-то в противоречии с правилами логики; тогда мы не только отказываемся его понимать, но и эмоционально воспринимаем его слова отрицательно. При этом неявно предполагаем, что логика есть только одна – правильная, т.е. наша.

Однако ни для кого не секрет, что существуют разные логики: женская, детская, возрастная и т.д. Каждый человек думает, живет и действует по своей логике, но вот в общении, если только эти логики не соотнесены или если у человека нет ясного представления о логике партнера, возникает барьер логического непонимания.

Преодоление логического барьера возможно при соблюдении следующих условий:

- учет логики и жизненной позиции собеседника. Для этого необходимо примерно представлять себе позицию партнера, собеседника (кто он, на каких позициях стоит и др.), а также индивидуальные и социально-ролевые особенности, так как приемлемость или неприемлемость той или иной логики для партнера в основном зависит от его исходной направленности;

- правильная аргументация.

Далее представлены различные **виды аргументации**.

- Возрастающая (когда сила аргументов к концу общения возрастает). К ней целесообразно обращаться при высокой заинтересованности в разговоре собеседника и при его высоком образовательном уровне.

– Убывающая (когда сила аргументов к концу сообщения ослабевает). К ней стоит обращаться при необходимости пробудить внимание и интерес и при низком образовательном уровне.

– Односторонняя (когда следуют аргументы только положительные или только отрицательные). К ней целесообразно обращаться, когда надо укрепить уже имеющиеся у людей взгляды, представления, когда позиции сторон сходны, когда у объекта воздействия низкий образовательный уровень.

– Двусторонняя (когда используются различные – как положительные, так и отрицательные – аргументы). К ней целесообразно обращаться, когда слушатель, собеседник безразлично или негативно настроен на восприятие данной информации, т. е. когда аргументы противоречат его сложившимся представлениям, установкам, когда у собеседника высокий образовательный уровень.

Таким образом, барьеры в общении не являются результатом сознательной, произвольной и направленной защиты от воздействия информации. Их действие противоречиво.

Система барьеров есть своего рода автоматизированная охрана – при своеобразном срабатывании охранной сигнализации автоматически перекрываются подступы к человеку. В противном случае мозг и психика человека просто не выдержали бы обвала информации. Однако иногда барьеры играют и отрицательную роль.

Например, тяжело изложенная, но нужная информация не воспринимается или воспринимается с искажениями, неполно. Человек, знающий решение, но не имеющий авторитета, может быть не услышан. Разрешить это противоречие позволяет знание социально-психологических особенностей перечисленных барьеров и способов их преодоления.

2.3. Коммуникативные барьеры в деловом общении

Студенту необходимо заполнить табл. 4, используя различные классификации коммуникативных барьеров.

Табл. 4. Характеристика коммуникативных барьеров в деловом общении

Виды коммуникативных барьеров	Определение	Условия возникновения барьеров	Способы преодоления барьеров	Типичные ошибки, порождающие барьеры	Дополнительные характеристики барьеров
Барьеры непонимания					
фонетические					

Виды коммуникативных барьеров	Определение	Условия возникновения барьеров	Способы преодоления барьеров	Типичные ошибки, порождающие барьеры	Дополнительные характеристики барьеров
семантические					
стилистические					
логические					
Барьеры социокультурных различий					
социальные					
политические					
религиозные					
профессиональные					
.....					
Барьеры восприятия					
эстетический					
барьер отрицательных эмоций					
барьер установки					
барьер психологической защиты					
Барьеры взаимодействия					
барьер стилей общения					
мотивационный барьер					
барьер техники и навыков общения					
барьер характера					
.....					

По результатам таблицы необходимо составить алгоритм преодоления барьеров в деловой коммуникации.

3. Организация эффективного общения

3.1. Особенности эффективного делового разговора

Цель: обучение студентов принципам и особенностям делового общения; развитие навыков конструктивного ведения беседы в условиях бизнес среды, умениям организовать эффективные

межличностные коммуникации; практическое овладение правилами ведения деловой беседы.

В процессе выполнения практического занятия отрабатываются навыки поведения, ведения эффективного разговора, осуществления межличностных коммуникаций.

Беседы – это способ межличностной коммуникации и основа хороших межличностных отношений. Когда беседа идет хорошо, она информативна, стимулирует мышление и часто доставляет удовольствие. Понимая, как протекает разговор, и извлекая пользу из его динамики, мы можем научиться лучше вести беседы. Рассмотрим навыки эффективного ведения беседы и принцип сотрудничества, объясняющий динамику разговора.

Непринужденная беседа помогает нам удовлетворять наши межличностные потребности, а также выстроить и поддержать отношения. В непринужденной беседе тема будет предложена и одобрена или отклонена. Если участники беседы принимают тему, она обсуждается до тех пор, пока кто-то не предложит иную, на которой концентрируется всеобщее внимание. Этот процесс смены тем происходит на протяжении всей беседы.

Деловое обсуждение проблем характеризуется согласием участников обсудить и решить конкретные проблемы или планировать возможные действия. При деловом обсуждении проблем тема требует, чтобы участники обдумали ее и пришли к определенному выводу. Эти обсуждения могут быть более упорядочены, чем непринужденные беседы, и условно могут быть разбиты на 5 частей.

1. Приветствие и небольшое вступление. Деловое обсуждение проблем обычно открывается кратким приветствием, затем следует несколько слов на общие темы, чтобы установить взаимопонимание.

2. Представление темы и обоснование необходимости обсуждения. На второй стадии один участник представляет проблему или предмет спора как реальную цель беседы. От того, как представлена или подана тема, зависит процесс обсуждения.

3. Обмен информацией и ее обработка. Затем идет само обсуждение, состоящее из нескольких сообщений, освещающих тему с разных точек зрения. Участники делятся информацией и взглядами, вырабатывают альтернативные решения, обсуждают достоинства и недостатки различных вариантов и т.д. Участники обсуждения могут переходить от одного вопроса к другому и возвращаться к первоначальной теме.

4. Подведение итогов и определение следующих шагов. Как только собеседники доберутся до конца разговора, они могут попытаться прекратить обсуждение и подвести итоги.

5. Официальное завершение обсуждения. Если участники совещания исчерпали тему разговора и выяснили, какие шаги должны быть предприняты, то они готовы закончить деловое обсуждение проблемы. Официальное завершение обсуждения часто включает в себя выражение удовлетворенности итогами. Обсуждения проблем различны по продолжительности, это зависит от характера темы и ее сложности.

Хотя наши разговоры кажутся случайными или лишенными структуры, они на самом деле основаны на правилах – неписаных законах, которые определяют, какое поведение обязательно, предпочтительно или нежелательно в определенном контексте. Эти неписанные законы подсказывают нам, сообщения какого характера и какое поведение наиболее уместны в данном физическом или социальном окружении, а также в общении с конкретным человеком или группой людей. Они также служат точкой отсчета для объяснения поведения других.

Беседы не только структурируются правилами, которым следуют участники, но также зависят от того, насколько хорошо сотрудничают партнеры по разговору. Принцип сотрудничества состоит в том, что беседы будут протекать продуктивно, когда вклад участников разговора соответствует его цели. Основываясь на этом правиле, выведем 6 необходимых условий эффективной беседы.

– **Правило качества** требует от нас сообщать достоверную информацию. Быть правдивым – значит не только избегать намеренной лжи или искажений, но также заботиться о недопущении любых ошибочных интерпретаций.

– **Правило количества** призывает нас сообщать такое количество информации, которое достаточно, чтобы поддерживать разговор на должном уровне, но не столь долго и подробно, чтобы погубить неформальный компромисс, который характеризует хорошее обсуждение. Таким образом, «прекрасно» – это слишком короткий ответ на вопрос, как вам понравилось посещение производственных цехов, но монолог на 25 минут со всеми подробностями экспозиции, вероятно, будет слишком длинным.

– **Правило уместности** требует от нас сообщать информацию, которая связана с обсуждаемой темой. Поверхностные комментарии или откровенная подмена предмета обсуждения, когда другие

партнеры еще активно заинтересованы в обсуждавшейся теме, разрушают сотрудничество.

– **Правило хороших манер** призывает нас быть точными и организованными, когда мы излагаем наши мысли. Мы сотрудничаем, приводя в порядок наши мысли и используя специфический язык, который проясняет смысл сказанного. Когда мы даем информацию, которую слушатель считает малопонятной, неопределенной и вносящей дезорганизацию, это не способствует донесению смысла. Так, если кто-то спрашивает у вас объяснения, как использовать новое устройство, вы можете объяснить человеку все этапы его работы вместо невнятных перечислений технических характеристик аппарата, только сбивающих слушателя с толку.

– **Правило нравственности** призывает нас говорить таким образом, чтобы соответствовать этическим нормам. В большинстве культур, например, нарушением моральных принципов считается разглашение информации, сообщенной конфиденциально или склоняющей человека к действиям, направленным против личных интересов собеседника.

– **Правило вежливости** призывает нас быть вежливым по отношению к другим участникам беседы. В разговорах мы пытаемся соблюдать социальные нормы вежливости, присущие господствующей культуре, и не позволяем мешать себе или другим в течение беседы.

Навыки эффективного разговора

1. Сообщайте качественную информацию. Чем больше вы компетентны в области обсуждаемых предметов, тем больше шансов, что вы будете интересным собеседником. Вот несколько советов для построения высококачественной информационной базы разговора:

– читайте каждый день газеты (не только спортивные новости);
– читайте как минимум один еженедельный новостной журнал или отраслевой журнал;

– смотрите документальные фильмы и отраслевые новости так же внимательно, как развлекательные и спортивные программы (спорт и развлечения могут быть любимыми темами для бесед, но не с каждым;)

– посещайте выставки, показы, театры, концерты и другие места культурного досуга.

Следуя этим рекомендациям, вы обеспечите себе неиссякаемый источник качественной информации, которой вы сможете поделиться в непринужденной беседе.

2. В качестве инициатора разговора задавайте открытые вопросы. То, что произойдет в первые 5 минут обсуждения, сильно повлияет на дальнейшее течение дружеской беседы. Хотя вопросы возникают часто сами собой, многие люди кажутся растерянными и не знают, что предпринять, чтобы завязалась беседа. Открытые вопросы призывают собеседника поделиться конкретной информацией.

3. Отвечая, обеспечьте собеседника открытой информацией. Эффективные собеседники поддерживают обмен мнениями, давая возможность другим продолжать беседу, предоставив им открытую информацию. Открытая информация – это дополнительная информация, которую собеседник может использовать для продолжения разговора.

Многие люди испытывают трудности в построении разговора, т. к. имеют склонность отвечать на вопросы односложными ответами. Если, например, вы спрашиваете кого-то: «Вам нравится играть в теннис?» – а он, продолжая смотреть на вас, отвечает: «Да», – то непонятно, что делать дальше. Чтобы продолжить разговор (или хотя бы его начать), вы должны придумать новую линию беседы.

Предположим, однако, что после своего «да» собеседник говорит: «Я играю всего-то около года, но мне это нравится». Теперь у вас есть направление для продолжения разговора. Можно повернуть беседу соответственно вашему собственному опыту: «Я играю недолго, но уже уверенно себя чувствую, особенно при ударе справа». Или же использовать полученную информацию, задав другой вопрос: «Как часто вы играете?»

Отвечающему важно давать открытую информацию. Инициатору разговора важно услышать открытую информацию. Чем лучше качество открытой информации, тем более вероятно, что разговор продолжится и будет продуктивным для обоих собеседников.

4. Указывайте источники. Указание источников – это вербальное сообщение об источниках, из которых вы черпаете вашу информацию и мысли. Используя в вашей речи слова или мысли других людей, вы можете указывать источники. Этим вы даете возможность другим участникам оценить качество информации, которой вы поделились. Более того, если сообщать об общих знакомых, которым принадлежат те или иные мысли, люди начинают лучше думать о вас. Например, если ваш друг выдвигает творческую идею

и подтверждает, что вы были ее источником, вы можете почувствовать себя польщенным. Однако если человек ведет себя таким образом, будто это его собственные мысли, вы, возможно, почувствуете обиду или злость. Когда вы повторяете мысль, услышанную от других, проследите за тем, чтобы указать на источник.

5. Поддерживайте баланс между произнесением речей и слушанием. Беседы протекают более продуктивно, если участники чувствуют, что время разговора справедливо распределено между ними. Мы поддерживаем баланс между разговором и слушанием с помощью очередности.

– **Эффективные собеседники поровну распределяют время в разговоре.** В любой беседе будет идеально предоставить каждому возможность высказываться одинаковое число раз. Попробуйте удержаться в этих границах и следите за тем, чтобы говорить лишь после того, как смогут высказаться остальные участники беседы. Аналогично, если вы считаете себя недостаточно активным в разговоре, попробуйте повысить степень своего участия. Помните, что если у вас есть информация, которая могла бы быть полезной, вы вводите в заблуждение и себя и группу, если не делитесь ею.

– **Эффективные собеседники не позволяют себе слишком длинных монологов.** Люди перестают обращать внимание или воспринимают как докучливых партнеров по разговору, которые произносят речи, медлят с ответом или выступают с более длинными монологами, чем это принято в обычной взаимной беседе. Настолько же трудно поддерживать разговор, когда кто-то отвечает односложно и создается впечатление, что из него вытягивают информацию. Реплики, конечно, различны по продолжительности, и это зависит от того, что было сказано. Если средняя продолжительность ваших реплик намного длиннее или короче, чем у ваших партнеров по разговору, вам нужно исправить положение.

– **Эффективные собеседники распознают и учитывают сигналы, говорящие о необходимости дать слово другому участнику разговора.** Такие паттерны голоса, как снижение громкости или тона, а также использование жестов, которые очевидно указывают на то, что вопрос исчерпан, – это наиболее яркие сигналы для окончания реплики. Когда вы вступаете в беседу, обращайте внимание на эти сигналы. К тому же, будьте осторожны, чтобы нечаянно не подать знак к окончанию реплики. Например, если вы склонны понижать голос, когда не завершили реплику, или делаете долгие паузы для большей выразительности, хотя намерены продолжать, вас,

вероятно, прервут, потому что это является сигналом к действию для других. Если вас часто прерывают, обратите внимание на ваши невербальные сигналы. Кроме того, если вы узнали, что другой человек имеет привычку непреднамеренно подавать такие знаки, постарайтесь не прерывать его, когда он говорит.

– **Эффективные собеседники направляют разговор своим поведением и реагируют на аналогичное поведение со стороны других.** Умелый собеседник использует поведение, направляющее разговор, чтобы сбалансировать очередность реплик между теми, кто говорит свободно, и теми, кто говорит неохотно. Эффективные собеседники молчат и вежливо слушают, когда кто-нибудь направит разговор в нужное русло. Конечно, если человек, который закончил разговор, не направил его вербально или невербально к следующему собеседнику, тогда очередь переходит к тому, кто заговорит первым.

– **Эффективные собеседники редко прерывают других.** Хотя перебивание, в основном, рассматривается как неуместное, прерывание для «прояснения» и «подтверждения» приемлемо. Например, прерывание будет принято, если оно включает относящиеся к делу вопросы или пересказ, предназначенный для уточнения сказанного, а также выражение согласия типа реплик: «Хорошо сказано» или «Я понимаю, что вы имеете в виду».

Практическая работа

«Анализ невербального поведения партнёра»

Студенты делятся на группы по 3–4 человека. 2 человека вступают в диалог на любую тему. Желательно, чтобы тема беседы носила проблемный характер, определяющий взаимоотношения партнеров. Например, в паре один – «руководитель», другой – «подчиненный». Задача «подчиненного» объяснить, что у него не было другого выхода, что он не специально опоздал, или разжалобить «начальника», придумав соответствующую историю. Задача «начальника» – логично доказать «подчиненному», что его увертки не имеют под собой реальной почвы. «Начальник» умышленно усиливает конфликтную ситуацию, дающую ему право на отказ. «Подчиненный» не должен поддаваться на провокацию.

Остальные студенты из группы фиксируют невербальные аспекты поведения и заносят их в табл. 5, столбец 1.

После этого необходимо проанализировать невербальное поведение партнеров, заполнив таблицу. Для каждого типа невербального поведения проанализировать 3–5 примера.

Табл. 5. Характеристики невербального поведения

Невербальные аспекты поведения	Описание	Эмоции	Особенности проявления
Выражение лица	1. Приоткрытый рот, широко открытые глаза и поднятые брови, опущенные кончики губ. 2..... 3..... 4..... 5.....	Удивление	Удивление может быть выражено посредством всего двух областей лица, при этом третья область останется нейтральной.
Жесты и движения ног	1..... 2..... 3..... 4..... 5.....		
Поза, наклон и ориентация тела			
Тон, высота голоса и другие его вокальные характеристики, скорость речи, интонация и паузы			
Дистанция между людьми при общении			
Прикосновение друг к другу			
Взгляд и визуальное внимание			

По результатам таблицы студенту необходимо сделать вывод об особенностях невербального поведения для конструктивного общения.

3.2. «Проблемы организации эффективной коммуникации»

Цель: обучение студентов принципам и особенностям делового общения и преодоления проблем создания межличностной коммуникации, умениям организовать эффективные межличностные коммуникации; практическое овладение правилами и методами переговорного процесса.

В процессе выполнения практического занятия отрабатываются навыки организации коммуникационного процесса, умение выявлять причины неэффективной коммуникации, навыки осуществления межличностных коммуникаций.

Стереотипы препятствуют коммуникации двояким образом. Смысл послания может быть искажен отправителем под влиянием его стереотипа, а также стереотипным мышлением получателя информации. Для облегчения процесса коммуникации необходимо вызвать доверие и преодолеть сопротивление партнера. Необходимо продемонстрировать хотя бы уважение и признание его права на собственную позицию. В этом случае можно применить несколько проверенных приемов.

Основными причинами плохой коммуникации обычно являются:

- недостаточное понимание важности общения;
- неправильная установка сознания (например, безразличие);
- плохое построение самого сообщения;
- слабая память;
- неудачное формирование средств обратной связи.

Некоторые менеджеры придерживаются той точки зрения, что сотрудникам нижнего и среднего уровня вовсе не обязаны знать о положении дел в целом. Они уверены, что тем, кто находится ниже, надлежит выполнять, что им говорят, и не задавать лишних вопросов. Однако исследования показывают, что осведомленность об общем состоянии дел сотрудники организации считают одним из важнейших факторов, сказывающихся на их работе. В то же время, когда руководители распределяют по степени важности факторы, определяющие моральное состояние их подчиненных, они, как правило, ставят на последнее место осведомленность сотрудников о состоянии дел в организации. Для того чтобы преодолеть этот барьер на пути делового общения, необходимо быстро передавать необходимую информацию тем, кто находится ниже.

Установка сознания – это отношение человека к окружению, основанное на его жизненном опыте. Дефекты установки сознания выражаются в виде стереотипов мышления, предвзятых представлений, неправильных отношений, пренебрежения к фактам, отсутствия внимания и интереса. Стереотип – это устойчивое, часто упрощенное мнение относительно людей или ситуаций. Он зачастую позволяет судить о людях по ассоциации. Стереотипы препятствуют коммуникации двояким образом. Смысл послания может быть искажен отправителем под влиянием его стереотипа, а также стереотипным мышлением получателя информации.

Формируя сообщение, следует помнить о двух вещах:

- обдумать сообщение и убедиться в том, что его не искажают ваши собственные стереотипы;

– попытаться определить, какие стереотипы могут довести над получателем, и так сформировать послание, чтобы оно прошло сквозь этот барьер.

Для облегчения процесса коммуникации необходимо *привлечь внимание* человека, а затем *вызвать у него интерес*. Интерес возникает тогда, когда человек осознает значение сообщения для себя. Интерес можно вызвать двумя способами:

1) *воздействие на положительные мотивы* поведения людей – нужно убедить их в том, что они смогут получить желаемое;

2) *воздействие на отрицательные мотивы* – нужно показать людям, как предупредить нежелательное развитие событий.

Другим элементом из обуславливающих неправильную установку сознания являются пренебрежение фактами, привычка делать заключения при отсутствии достаточного числа фактов или неправильном их понимании. Люди всегда стремятся иметь полную информацию, поэтому каждый вырванный из контекста факт они дополняют собственными представлениями о том, какими должны быть отсутствующие факты. Необходимые факты чаще всего отсутствуют по вине отправителя. Иногда он опускает их по недосмотру, но чаще потому, что считает, что получателю они известны или не нужны.

Одним из коммуникационных барьеров в деловом общении являются **ошибки в построении сообщения**. Они серьезно мешают его правильному пониманию, затемняют, а порой и искажают смысл. Наиболее распространенными ошибками являются:

- неправильный выбор слов;
- ошибки в организации сообщения;
- слабая убедительность;
- отсутствие призыва к действию;
- неправильная оценка способности получателя понять сообщение.

При неправильном построении фраз одно и то же слово может иметь множество значений. Некоторые из них отражают совершенно различные ситуации, поэтому как в письменном, так и в устном сообщении следует быть чрезвычайно внимательным в построении фразы и выборе слов. Зная о существовании такой проблемы, деловой этикет рекомендует как можно тщательнее выбирать слова в разговоре с начальством и подчиненными.

Правильному пониманию мешают также ошибки в организации сообщения. Сообщение должно вести получателя от внимания

к интересу, от интереса к основным положениям, от основных положений к возражениям и вопросам, от возражений и вопросов к заключению и от заключения к призыву действовать. Поставленное в начале сообщения заключение иногда способно привлечь внимание к последующему, однако все равно в конце сообщения должны быть сделаны выводы.

Неправильная оценка способности получателя мешает понять сообщение. Узнать о том, как построено сообщение – просто или слишком сложно, помогает обратная связь.

Всегда стремитесь к максимальной простоте сообщения. Составляя его даже для самого высокообразованного и проницательного человека, лучше пользоваться словами повседневной речи.

Слабая убедительность является ошибкой в построении сообщения. Пока получатель не поверит вашим словам, сообщение не даст желаемого результата. Однако доверие получателя к сообщению обусловлено достоверностью всех других известных ему ваших сообщений. Каждый раз вы подвергаете испытанию доверие к себе.

Чтобы избежать ошибок в общении и повысить его эффективность, рекомендуется **не принимать молчание партнера за внимание**. Если собеседник молчит, это еще не значит, что он слушает. Он может быть погружен в свои мысли. Не нужно притворяться, что слушаете. Отсутствие интереса и скука обязательно проявятся в выражении лица или в жестах. Притворство обычно воспринимается как оскорбление. Лучше признаться в том, что в данный момент вы слушать не можете, сославшись, например, на занятость.

Без надобности не следует перебивать партнера. Большинство людей делают это порой неосознанно. Чаше руководители перебивают подчиненных, чем наоборот. Мужчины перебивают собеседника чаще, чем женщины. Если вам необходимо перебить кого-то в серьезном разговоре, помогите затем восстановить прерванный ход мыслей собеседника.

Не говорите собеседнику о том, что вы его хорошо понимаете. Такое заявление служит для оправдания собственных часто безуспешных попыток убедить собеседника, что вы его слушаете. В действительности, узнать, что и как именно чувствует собеседник, очень трудно. К тому же такое сообщение поставит под сомнение доверие к вам, и беседа, скорее всего, прекратится вообще. В таком случае следует дать собеседнику понять, что вы его слушаете,

спросив его, например, в чем он разочарован или не обидел ли его кто-нибудь и т.п.

Не давайте совета, пока не попросят. Непрошенный совет дает тот, кто никогда не поможет. Но в тех случаях, когда у вас действительно просят совета, используйте приемы рефлексивного слушания.

Не задавайте слишком много вопросов. Полезно задать вопрос для уточнения сказанного. Но закрытые вопросы, требующие определенного конкретного ответа, необходимо сводить к минимуму. Однако и открытыми вопросами, которые поощряют говорящего подробно выражать свои мысли, надо пользоваться осторожно. Чрезмерно большое количество вопросов может подавить собеседника, отнять у него инициативу и поставить в оборонительную позицию.

Не прикрывайтесь слушанием как убежищем. Пассивные, неуверенные в себе люди иногда используют слушание как возможность избежать общения. Они не только; не говорят, но на самом деле и не слушают. Они воздерживаются от высказывания своих мыслей и чувств из-за боязни неодобрения или критики. Молчание в этом случае мешает эффективному общению.

Не стоит быть излишне чувствительным к эмоциональным словам. Слушая взволнованного собеседника, будьте осторожны и не поддавайтесь воздействию его чувств, иначе можете пропустить смысл сообщения. Будьте настороже к эмоционально заряженным словам и выражениям, слушайте только их смысл. Ваши собственные чувства могут блокировать понимание того, что вам действительно необходимо узнать.

Для того чтобы вызвать доверие и преодолеть сопротивление партнера, нужно превратить его в «друга», потому что с «врагом» договориться очень сложно. Необходимо продемонстрировать положительное отношение к нему или хотя бы уважение и признание его права на собственную позицию. В этом случае можно применить несколько проверенных приемов.

1. **Прием «Улыбка»** заключается в том, что вначале вы убеждаете себя, что имеете дело с достойным партнером. Ваше внутреннее позитивное и уважительное отношение к нему выразится в ваших мимике, взгляде, позе, наклоне туловища и головы, тональности речи. «Улыбка» берет свое начало в мозгу. Этот прием требует невербального выражения уважения, открытости и доверия к партнеру. «Улыбка» снимает сопротивление, обязывает партнера действовать подобным образом по отношению к вам, демонстрирует к нему уважение, создает у него желание соответствовать этим ожиданиям,

создает в глазах партнера ваш имидж приятного человека, вызывает у партнера положительные эмоции.

2. Следующий прием называется **«Золотые слова»**. Моменты позитивного поведения партнера фиксируют вслух очень редко. Прием «Золотые слова» заключается в том, чтобы подкреплять словесными репликами сдвиги в поведении человека («Я очень рад(а), что вы не догматик и способны к пересмотру своих позиций»). «Золотые слова» — это искусство говорить комплименты своему партнеру по переговорам. В пылу спора или конфликта люди чаще концентрируют внимание на негативном, оставляя без внимания пусть немногие, но позитивные моменты в поведении партнера. Похвалу можно даже авансировать. После этого у партнера появляется желание «отработать» ее. Произносить комплименты и похвалу нужно уверенным тоном, не смущаясь, но и не покровительственно. Слова при этом должны сочетаться с тоном голоса, мимикой и позой. Нельзя говорить комплименты с холодным блеском в глазах или презрительно скривив губы. Говоря комплименты, нужно прогнозировать реакцию партнера. Комплимент может вызвать и раздражение, если он неуместен в данной ситуации. Не говорят противоречивых комплиментов («Вашу бы энергию, да в мирных целях»). В результате «Золотых слов» партнер осознает ваши положительные ожидания по отношению к его личности и его действиям и неосознанно стремится оправдать эти ожидания. Этот прием формирует его ответную симпатию к вам, снимает его психологическую защиту и закрытость, настраивает его на согласие и сотрудничество, стимулирует его желание также отплатить вам приятными словами.

3. Прием **«Поиск позитивного»** предлагает посмотреть на ситуацию или предложение, которые отвергает партнер, с другой точки зрения, поискать, нет ли в ситуации чего-либо позитивного. Ответ может осветить в сознании позитивную сторону, которая всегда присутствует в любом вопросе или явлении. В свою очередь, партнер уже не будет настойчиво отвергать ваши предложения или доводы. Этот прием ослабляет: сопротивление, демонстрирует вашу мудрость и диалектичность; позволяет увидеть данный вопрос как с негативной, так и с позитивной стороны.

Применяя иные приемы, можно сказать о значимости партнера для вас, об уважении к нему, о его весомости, связях, силе. Не следует преуменьшать вклад партнера и преувеличивать свой. Сказанное удовлетворяет потребность партнера в значимости и тем самым смягчает его сопротивление, поощряет его желание ответить тем же.

Необходимо считать, что партнер имеет только добрые намерения. Люди обычно оценивают других по результату, а себя по намерениям. Опытный переговорщик делает по-другому. И у себя и у партнера он предполагает хорошие намерения, даже если результат оказался не очень желателен: «Я верю, что вы сделали все возможное». Такое отношение смягчает критику полученных нежелательных результатов и заставляет партнера оценивать и вас по хорошим намерениям.

4. Организация переговоров

4.1. Теоретические и методологические основы ведения переговоров

Цель: обучение студентов принципам и особенностям делового общения и ведения переговоров; развитие навыков конструктивного ведения переговоров в условиях бизнес-среды, умениям организовать эффективные межличностные коммуникации в переговорном процессе; практическое овладение правилами и методами переговорного процесса.

В процессе выполнения практического занятия отработываются навыки проведения переговоров, ведения эффективного переговорного процесса, осуществления межличностных коммуникаций.

Переговорная идеология строится на двух предпосылках:

- общие интересы есть всегда;
- различия – это возможности.

В более широком смысле переговорная методология имеет целью обмен настоящим на будущее посредством специальных процедур.

Постепенно совершенствуясь, переговорные технологии в странах европейской культуры стали средством не столько разрешения, сколько предупреждения конфликтов. Главное – люди научились не добиваться одностороннего подавления партнера (противника, конкурента, соперника), а находить вариант соглашения по принципу «выиграл – выиграл». Прежде чем отыгрывать свой интерес, покажите другой стороне ее выгоду. Можно сказать, что это диалогичность высшего порядка, когда я пытаюсь не только понять другого, но и обеспечить его интерес. Общая формула «выиграл – выиграл» может быть расшифрована следующим образом: решать свои проблемы путем решения проблем другого.

Именно в переговорах происходит **обмен настоящего на будущее** с заведомым приращением ценности последнего по отношению к первому. Переговоры есть средство взаимного обогащения с возрастанием разнообразных ценностей для его участников (материальных, социальных, психологических). Сама переговорная деятельность есть производство улучшений жизненной среды и новых достижений для ее участников.

Основной механизм производства сделки – **переговорный процесс**. Можно выделить *функции переговорного взаимодействия*, имеющие для его участников самостоятельную ценность.

1. Переговоры выступают как исследование действием. Переговорный процесс дает возможность участникам понять интересы, цели партнера, его потенциал. Для этого сторонами предпринимаются некоторые пробные ходы (предложения, варианты, отрицания и частные соглашения), которые с неизбежностью приводят к раскрытию не только интересов, но и личных качеств. Исследованию способствует большое разнообразие ситуаций, которые возникают в ходе переговоров: трудности взаимопонимания, противоречивость предложений и вариантов решений. Так или иначе, выход из конкретных ситуаций сторонам приходится искать совместно. Исследование действием дает партнерам возможность более глубокой и предметной саморефлексии, т. е. лучшего понимания собственных интересов, целей, ценностей, преимуществ и слабостей в своих позициях на разных стадиях переговоров. Подобная саморефлексия приводит к развитию понимания своих интересов и качеств, стимулирует их совершенствование или пересмотр. В этом смысле переговоры выступают как средство накопления жизненного опыта.

2. Переговоры есть общение, в которое вовлекаются личностные способности и качества партнеров, их индивидуальные особенности: взгляды, опыт, знания, эмоции, манеры и т.д. Такой вид общения неизбежно сближает участников, делает их более открытыми и понятными друг другу, а их реакции и возможные шаги – более предсказуемыми. Кроме того, у каждого участника появляется возможность обучаться у своих партнеров каким-то навыкам, стилю, приемам ведения переговоров.

3. Переговоры как игра означают неизбежную состязательность сторон – интеллектуальную, стилистическую, силовую, риторическую и проч. Игровой элемент в переговорах проявляется в стремлении достичь превосходства, превзойти партнера в силе

аргументации, комбинаторике ходов. Переговоры вызывают азарт, увлеченность разгадыванием намерений и аргументов другой стороны. Время от времени участники пытаются войти в роль партнера, поставить себя на его место: как бы я поступил, будь я в его положении; смог бы я избежать такого-то затруднения? Конечно, игра строится на непрерывной взаиморефлексии, проникновении в планы друг друга.

4. **У переговоров своя технология.** Раз за разом переговорщики нарабатывают более ценные приемы, методики, процедуры. Например, стадирование переговорного процесса и распределение аргументов по стадиям, расположение в нужной последовательности требований и уступок, эмоциональное окрашивание отдельных заявлений, использование языка телодвижений и прочее.

5. **Искусство переговоров.** Давно была замечена прямая связь успешных переговоров с личными особенностями их участников. Сформировались даже представления об успешном переговорщике как о человеке, наделенном убедительностью, обаянием, способностью вызывать доверие к своим словам. Обычно это экстраверты с качественной речью и сединой.

6. **Переговоры не обходятся без сотрудничества.** Ведь решение может быть найдено только совместно. Поэтому сюда включается обмен информацией, советами, знаниями, а иногда вполне целесообразными могут быть взаимная помощь, поддержка.

Типичные ошибки организации переговоров

С точки зрения успеха переговоров нетехнологичны следующие действия и ситуации.

1. Предлагаются результаты переговоров до самих переговоров, что осложняет их начало неизбежными разногласиями по принципиальным вопросам. Например, о разделе территории или порядке правления;

2. Не соблюдается равновесие сторон, когда многообразие участников с одной стороны оказывается большим, чем с другой. Или переговоры предлагается начать на предварительных условиях только одного из участников конфликта;

3. Размываются субъекты переговоров, отчего возникает проблема сложного согласования внутри каждой из сторон: формирование групп участников из представителей всех заинтересованных сил;

4. Пренебрежение процедурной составляющей переговоров, правилами их ведения, что вызывает дополнительную напряженность

из-за недоразумений, приводит к новым, внутрипереговорным конфликтам между отдельными участниками или их группами.

Принципы ведения переговоров

– Вначале следует решить задачу **формирования самого механизма** переговоров, т. е. сделать предметом договоренностей правила взаимодействия. Они должны быть признаны участниками.

– Рискованно переступать через стадии переговоров, стремясь к главной цели. Чем скорее участники стремятся ее достичь, тем менее это вероятно.

– Естественное желание сторон вести поначалу переговоры по модели «выигрыш–проигрыш» должно смениться моделью «выигрыш–выигрыш». Это означает, что стороны будут избегать одностороннего подавления партнера, но будут искать удовлетворительных результатов и для него.

– Компромисс – не единственный способ достижения положительного результата переговоров. Это наиболее распространенный путь разрешения конфликтов. Но он строится на серии последовательных отступлений, не дает полного удовлетворения результатом и чреват возобновлением конфликта. Помимо подавления и компромисса всегда следует искать возможность т. н. интегративного варианта. Последний означает нахождение такого решения, которое каждая из сторон считает своим и исчерпывающим конфликт.

– **Необходимо стремиться к юридизации переговоров**, т. е. документально оформлять все договоренности, соотнося их с законами, международным правом и сопровождая мерами по контролю выполнения.

– В процессе переговоров следует избегать политических, идеологических деклараций, негативных оценок другой стороны. Переговоры – прагматический процесс, имеющий целью только достижение договоренностей.

Определение субъектов переговоров

Полноценные переговоры предполагают участие в них следующих субъектов:

– конфликтующие стороны – вовлеченные в конфликт (физически или морально) социальные институты, силы, группы;

– посредники (представители относительно нейтральных правительств, политических организаций, моральные авторитеты и т.д.);

– медиаторы – специалисты по методике проведения переговоров (технологии).

Субъекты переговоров могут создавать также группы экспертов по конкретным вопросам.

1. Конфликтующие стороны. Определение субъектов от конфликтующих сторон может проводиться тремя путями:

- разовое уполномочивание глав и членов делегации соответствующей стороны;

- поэтапное уполномочивание участников переговоров населением, общественными организациями, съездами, конференциями и т.д. с постепенным сужением состава делегации;

- многоканальные переговоры (по принципу «кто с кем сможет») с последующим обменом и объединением положительных результатов.

2. Посредники. Являются неконфликтующей стороной переговоров и приемлемыми для остальных участников. Они берут на себя примирительные инициативы в выборе места, времени и формы проведения переговоров с каждой из конфликтующих сторон в отдельности и вместе, в разработке вариантов соглашений, выполняют иные функции по поручению или согласию других участников. Посредники выбираются или приглашаются вовлеченными в конфликт сторонами. По поручению последних они могут получить статус гаранта выполнения договоренностей или наблюдателя за их выполнением.

3. Медиаторы. Выступают независимым наемным коллективным субъектом переговоров. В отличие от посредников они не являются стороной переговоров, не касаются их содержания, а обеспечивают только методическое оснащение. Оплата медиаторов проводится другими субъектами переговоров в равных долях. Возможно поочередное пребывание их на территориях, контролируемых конфликтующими сторонами.

Методика переговоров

При всей непредсказуемости хода переговорного процесса медиаторы чаще всего помогают:

- освоить определенные правила продуктивного взаимодействия как внутри каждой делегации, так и между ними:

- провести ролевое распределение участников;
- сформировать благоприятный психологический климат;
- осуществить взаимообмен образами друг друга и т.д.;

- активизировать коллективное мышление в поисках решений:
- отделить позицию от интереса (предметом переговоров должны стать даже очевидные действия (гуманитарная помощь

населению, захоронение погибших и т.д.), с тем чтобы переговорный процесс набрал свой позитив: навыки соглашений, начало сближения сторон, личное знакомство и т.д.

- оценить силовой баланс конфликтующих сил;
- построить сценарий вероятного хода событий по принципу «что будет, если?..»;
- разложить трудную проблему на части такой размерности, которая легче поддается решению, и т.п.

Существует большое разнообразие конкретных методов, процедур и подходов в упорядочивании переговоров, и применение зависит от опыта участников переговорного процесса и ситуации.

Ожидаемые трудности

В ходе переговоров и даже по отношению к ним весьма вероятно разделение мнений внутри каждой из сторон, отчего возникают проблемы согласования внутри делегаций, размывание субъекта переговоров.

В отличие от межличностных конфликтов в массовых конфликтах участники переговоров делегируются, т. е. представляют не столько самих себя, сколько стоящие за ними силы, которым они подотчетны. При этом их личная позиция может эволюционировать в ходе переговоров, что может негативно восприниматься теми, кто в них непосредственно не участвует.

Стадии переговоров

Стадии переговорного процесса сильно варьирует в зависимости от ситуации, но в общем виде предполагает такую последовательность:

- согласование механизма переговоров (субъекты, технология, организационное обеспечение, сроки, место и т.д.);
- подготовка сторонами первых позиций: набора вариантов и аргументов (с участием посредников и медиаторов);
- совместный поиск зон наименьших расхождений и наибольшего согласия по предъявленным позициям;
- расширение зон согласия, формулирование и оформление первых договоренностей;
- оценка успеха трудностей и неудач в реализации договоренностей, возврат к решениям;
- разработка механизма поддержания совместных решений.

4.2. Основные правила ведения переговоров

Цель: обучение студентов принципам и правилам ведения переговоров, развитие навыков конструктивного ведения беседы в условиях бизнес среды, умениям организовать эффективные межличностные коммуникации в переговорном процессе, практическое овладение правилами ведения деловых переговоров.

В процессе выполнения практического занятия отрабатываются навыки поведения, ведения эффективного разговора, навыки убеждения и внушения, осуществления межличностных коммуникаций.

Содержательная сторона проведения переговоров строится по простой формуле: передача информации, аргументирование и принятие совместного решения. Однако в осуществлении этих этапов разворачивается основное действие и проявляется искусство переговорщиков. Переговорщику необходимо уметь распознавать, когда по отношению к нему применяется тот или иной прием.

Структурированно представим процесс проведения переговоров следующим образом:

- 1) передача информации;
- 2) аргументирование и нейтрализация замечаний и аргументов партнера;
- 3) принятие совместного решения.

Однако в осуществлении этих этапов разворачивается основное действие и проявляется искусство переговорщиков. Рассмотрим ряд переговорных приемов, которые применяются на протяжении всех трех этапов представленной выше формулы.

Все переговорные приемы можно классифицировать на нормальные, условно порядочные и «хитрости». К нормальным приемам условно можно отнести такие, которые считаются честными, в каких бы условиях они ни использовались. К условно порядочным приемам те, которые, по мнению применяющего их человека, являются честными и адекватными в данных условиях и так же воспринимаются другой стороной. «Хитрости» одинаково негативно воспринимаются обеими сторонами. При этом, если вы обнаружили применение партнером «хитростей», то должны учитывать, что обычно применивший его не остановится. Поэтому целесообразно сразу же обсудить возможность продолжения деловых отношений с этим партнером.

Приемы могут применяться как на отдельном этапе, например при обсуждении определенного вопроса, так и в отношении

переговоров в целом. Переговорщику необходимо уметь распознавать, когда по отношению к нему применяется тот или иной прием. Для этого рассмотрим некоторые из них.

1. Постепенное повышение сложности обсуждаемых вопросов. Этот тактический (процессуальный) прием предлагает сначала обсудить наиболее легкие вопросы. Их решение оказывает положительное психологическое воздействие на участников переговоров, демонстрирует возможность достижения договоренностей.

2. Разделение проблемы на отдельные составляющие. Этот прием также относится к категории процессуальных, и его суть заключается в том, что сложная проблема раскладывается на отдельные составляющие элементы. После этого участники переговоров оценивают, возможно ли достижение договоренности по каждому элементу в отдельности. Если нет, то, может быть, целесообразно вынести некоторые из них «за скобки», иными словами – не рассматривать. Конечно, в этих условиях не будет достигнуто всеобъемлющего соглашения, однако в целом ряде случаев наличие такого частичного соглашения будет значительным шагом вперед по сравнению с отсутствием какой бы ни было договоренности. Обычно этот прием применяется на переговорах по урегулированию конфликтных ситуаций.

3. Пакетирование. При использовании этого приема несколько предложений или вопросов увязываются и предлагаются к рассмотрению в виде «пакета», то есть обсуждению подлежат не отдельные предложения или вопросы, а их комплекс. Нередко прием пакетирования предполагает увязывание привлекательных и малопринятых предложений в один «пакет». Иногда «пакет» предлагается в самом начале переговоров, если стороны хорошо знают друг друга. Деловые предложения, обсуждаемые с партнером, предполагают размен уступок и увязку их в «пакете».

4. Максимальное завышение первоначальных требований. Суть приема состоит в том, чтобы первоначально запросить как можно больше. Часто этот прием предусматривает включение в повестку дня таких пунктов, от которых впоследствии можно безболезненно отказаться, выдавая это за уступку и ожидая аналогичных шагов от партнера по переговорам. Вышеназванный прием часто приводит к отрицательным последствиям. Подобное поведение вызывает недоверие, да и современные методы оценки потенциала сторон оставляют мало возможностей для его использования.

5. Выдвижение дополнительных положений. Сущность этого приема состоит в том, что после достижения общего соглашения

вводятся дополнительные положения, которые могут иметь существенное значение. Предполагается, что партнер, будучи крайне заинтересован в подписании достигнутых договоренностей, пойдет на уступки и в отношении дополнительных положений. В случае если означенный прием применяется другой стороной, следует иметь в виду 2 способа предотвращения негативных последствий. Первый из них заключается в анализе всей совокупности дополнений. Предложите другой стороне изложить полный список их дополнений и запишите их. Дайте оценку им в целом и решите, приемлемо ли соглашение с дополнениями или нет. В последнем случае вы прекращаете переговоры.

Вторым способом является отказ. Установив, что предлагаемые дополнения вас не устраивают, заявите об этом открыто, покажите, что вы поняли примененный прием и поэтому рассматриваете достигнутое соглашение как окончательное без всяких дополнений. После этого ждите ответа. И хотя другая сторона вынуждена будет занять оборонительную позицию, пытаться доказать обоснованность предложенных ею дополнений, возможно, она от них откажется. В ином случае вы можете поставить под вопрос достигнутое ранее соглашение.

6. Вне протокола. Речь идет о конфиденциальной беседе, содержание которой якобы не протоколируется и не подлежит оглашению. На переговорах полезно понимать, что на самом деле мало что бывает «вне протокола». И полученные от вас сведения могут быть использованы так же, как и информация, предоставленная в ходе официальных переговоров.

Сказанное вовсе не значит, что следует пренебрегать такими контактами. Они могут быть полезны. Но если кто-либо предлагает вам информацию «вне протокола», то полезно уяснить себе, для чего это делается. Возможно, это делается для того, чтобы установить доверительные отношения лично с вами и таким путем получить дополнительную информацию «вне протокола» от вас. Поэтому в переговорах необходимо относиться к полученной таким путем информации так же, как и к полученной иным путем. Не следует предоставлять информацию, которую вы не готовы предоставить обычным способом.

7. «Добрый» и «злой». Прием используется при жестком конфронтационном подходе к ведению переговоров и хорошо известен по детективной литературе и фильмам. Его суть заключается в разделении функций между двумя последовательно вступающими

в процесс переговорщиками. Первый переговорщик жесткий, агрессивный, неприятный и якобы стремящийся к односторонней выгоде. Он первоначально готовит «почву», а далее в переговоры вступает второй переговорщик, добрый, сдержанный, приятный и якобы стремящийся к взаимно-приемлемому соглашению. Естественно, что в процессе жесткой конфронтации с первым «жестким» переговорщиком противоположной стороной растрачиваются заготовленные аргументы, и она готова идти на большие уступки с вступающим на втором этапе «добрым» переговорщиком. Если, конечно, «не перегнуть палку».

8. «Мое окончательное предложение». Участник выдвигает нечто близкое к ультиматуму: «Вот мое окончательное предложение. Никаких новых уступок не будет». В таком случае важно определить, идет ли речь на самом деле об окончательном предложении или же это просто трюк. Выяснить это не очень трудно. Если вы считаете, что достигнутый результат вас, в общем, устраивает, то можно принять «окончательное предложение» и завершить переговоры. Если же результат вас не удовлетворяет, то попросту игнорируйте «окончательное предложение» и продолжайте обсуждение, настаивая на принятии необходимых вам изменений в позиции контрагента. При этом не следует даже упоминать слова «окончательное решение», как будто их не было.

9. «Убийственные» вопросы. При умелом использовании это весьма эффективный прием. Пример: «Считаете ли вы, что этот вопрос может быть предметом переговоров?» или: «Является ли ваше предложение окончательным?» Такие вопросы дают результат в том случае, если другая сторона его не ожидает и не готова дать на него ответ. Цель этого приема – разрушить тщательно разработанную позицию, которой руководствуется ваш партнер, поставить его в невыгодное положение, побудив оправдываться или предоставить информацию, которую он предпочитал оставить в тайне.

10. Ошибка. В этом случае подразумеваются сознательно допущенные ошибки, сделанные для того, чтобы получить те или иные преимущества. Например, при формулировании письменного текста сознательно меняют некоторые его положения. В случае обнаружения ссылаются на то, что это ошибка техническая. Или при осуществлении соглашения ссылаются на то, что при его составлении были допущены ошибки и некоторые положения следует понимать иначе, чем записано. При обнаружении ошибки в процессе согласования необходимо требовать ее устранения до подписания протокола (решения, договора и т.п.).

4.3. Противодействие уловкам в деловом общении

Цель: обучение студентов принципам и особенностям делового общения; развитие навыков конструктивного ведения беседы в условиях бизнес среды, умениям организовать эффективные межличностные коммуникации, практическое овладение правилами ведения деловой беседы.

В процессе выполнения практического занятия отрабатываются навыки поведения, ведения эффективного разговора, навыки убеждения и внушения, осуществления межличностных коммуникаций.

Уловки – это приемы, вынуждающие другую сторону идти на уступки путем создания определенных ситуаций или обмана. Как правило, уловки вынуждают партнера принимать невыгодные для него решения или затрудняют ему возможность отстаивать с должным упорством свою позицию. В тактике уловок обычно выделяют 3 основных вида: обман, психологическое и позиционное давление.

Очень часто о переговорщиках думают, что они профессиональные лжецы и лгать для них дело естественное. Совершенно очевидно – ложь является наихудшим средством ведения переговоров. Однако из этого вовсе не следует необходимость всегда говорить правду.

Переговоры часто напоминают карточную игру. Вряд ли можно назвать лжецом человека, который не выкладывает сразу все карты на стол. Можно ли, будучи в здравом уме, ожидать от партнера по переговорам, что он сразу же раскроет свои позиции в торге? На переговорах приходится и надо уметь лгать. Для некоторых людей это очень трудно, и возникает вопрос – может быть, достаточно промолчать? Иногда это возможно, но на практике встречаются и такие вопросы, на которые молчание – тоже красноречивый ответ. В такой ситуации ложь обязательна, а ответственность за нее ложится на того, кто задает столь «пытливые» вопросы. Давать ложную информацию людям, ставящим вопросы, на которые они не имеют права, – значит осуществлять правомерную защиту. Ибо, по словам Талейрана, «говорить правду мы обязаны только тем, кто имеет право требовать ее от нас».

Из сказанного следует, что надо отличать вынужденную ложь от преднамеренного обмана. Преднамеренный обман – это средство для дезинформации и введения в заблуждение партнера. Если ложь – это постоянная составляющая манеры ведения переговоров, то этому должно быть очень серьезное обоснование. На основании

того, кто в каком вопросе и насколько лжет, можно определить истину. Ложь почти всегда обнаруживается при внимательном рассмотрении. Лживого человека, как и кривую собаку, всегда можно поймать.

Обманутый партнер легко превращается во врага, замышляющего месть. Если человек лжет, то становится понятным, что добиваться соглашения с ним нет смысла. Если соглашение достигнуто, то выполнять его, добытое обманным путем, нет надобности. Очень часто различные уловки выдают слабые позиции. Следовательно, обманного пути необходимо избегать. Не стоит рассчитывать, что с помощью обмана можно приобрести стабильное преимущество. Рассмотрим несколько рекомендаций на эту тему.

Не доверяйте, если нет причин делать это. Если у вас появилось ощущение, что вас обманывают, не стесняйтесь обидеть недоверием оппонента – проверяйте факты. Иногда это можно сделать мягко, иногда – нет, но это необходимо сделать. В противном случае сомнение «липнет» ко всему, о чем говорит оппонент, и уже трудно говорить о конструктивных решениях. Если вы выявили факт лжи, то нет необходимости называть человека лжецом. Переговоры продолжаются, но уже без доверия. Правило: удостоверение фактов снижает стимул к обману и риск того, что вы будете обмануты.

Сомнительные полномочия. Начиная деловой разговор, естественно удостовериться в том, какими полномочиями обладают партнеры.

Один из распространенных трюков состоит в следующем. Партнеры по переговорам утверждают, что обладают всеми полномочиями для принятия решений на переговорах. Переговоры идут сложно, внимательно и подробно обсуждается каждый пункт. Стороны вынуждены идти на взаимный компромисс. И вот, когда соглашение готово и его необходимо лишь подписать, выясняется – партнеры должны заручиться одобрением у кого-то еще.

Эта уловка предназначена для того, чтобы «откусить от пирога еще немного», и чаще всего у партнеров возникают дополнительные требования. Вы потратили много энергии и времени на предварительное обсуждение и теперь воспринимаете дополнительные уступки как вынужденную необходимость. Действительно, то, что вы принимали за окончательный вариант договора, другой стороной воспринимается в качестве основания для дальнейших переговоров. Вы выложили все свои доводы и козыри в первом раунде переговоров, и резервов для второго у вас нет.

Способы нейтрализации этой уловки

– Seriously проверить полномочия партнеров, может быть, получить какие-либо документальные подтверждения.

– Если полномочия другой стороны не могут быть подтверждены и выглядят расплывчато, задайте вопрос: «Если мы достигнем соглашения завтра, вы сможете подписать его без дополнительного согласования с кем-либо еще?» Вопрос однозначен, и партнер вряд ли позволит себе явную ложь.

– Другая сторона прерывает переговоры для согласования решений со своим руководителем. В этом случае вы даете ему понять: если возникнут изменения, достигнутое соглашение будет рассматриваться как предварительный проект, каждый пункт которого может быть пересмотрен. То есть вы освобождаетесь от обязательств по любому пункту договора.

Введение в заблуждение. Формально это не обман. С точки зрения переговоров в качестве введения в заблуждение необходимо рассматривать любое впечатление и мнение, возникающее вследствие двусмысленных заявлений, создания ситуаций, замалчивания определенных подробностей. Основное правило введения в заблуждение состоит в сообщении фактов в определенной, требующейся в данном случае комбинации. Сообщение должно создавать видимость исчерпывающего по данной теме и в случае проверки должно быть точным в каждом слове.

Для нейтрализации этой уловки необходимо:

– задавать вопросы, ответы на которые можно было бы трактовать однозначно;

– получая двусмысленные ответы, задавать уточняющие вопросы.

Психологическое давление. Основная цель психологического давления состоит в том, чтобы вызвать неосознанное желание завершить переговоры быстрее, подорвать волю к сопротивлению, способность мыслить критично и конструктивно. Перечислить все способы и приемы, используемые для этой цели, просто невозможно. В основном для осуществления психологического давления применяются приемы создания стрессовой ситуации, угрозы и предупреждения угрожающего характера. Отдельно можно выделить группу приемов понижения статуса партнера.

Личные нападки. Это группа приемов воздействия на эмоциональное состояние другой стороны. Для этой цели используются многочисленные возможности передачи устной информации,

направленной на подрыв уверенности и создание отрицательных эмоциональных реакций. Например, обвинение в некомпетентности: «Вы совершенно не владеете вопросом», «Обычно к нам присылают более подготовленного человека» и т.д.

Это может быть любое замечание о ваших поступках, одежде, внешнем виде, после чего вы чувствуете себя неудобно. Вас могут заставить ждать в приемной, принижая тем самым ваш статус. Особенно неприятно, когда вас не слушают, часто перебивают. Могут заставлять повторять сказанное с таким видом, как будто вы высказали очевидную нелепицу. Могут общаться с вами свысока, пренебрежительно или даже спровоцировать вас на нервный срыв. Этот перечень каждый может продолжить сам, он неисчерпаем.

В любом случае, при возникновении неприятных ощущений и эмоций необходимо в первую очередь выявить их причину. Это следует делать сразу, как только они возникают, пока мы еще контролируем свои эмоции.

Далее задача состоит в том, чтобы в принципиальной форме обсудить ее с партнером и условиться о правилах ведения переговоров в более конструктивном стиле. Трудно судить обо всех практических ситуациях, но, как правило, не рекомендуется оставлять все эти приемы воздействия без внимания. Стремление «не поднимать шума», утешающие убеждения типа «это у них вышло случайно», «что поделаешь, у людей отсутствует воспитание» и т.д. приводят к потере уважения со стороны партнера.

Прием «хороший парень – плохой парень». Суть приема в следующем. В переговорах с одной из сторон принимают участие поочередно или вместе 2 человека. В начальной стадии активную позицию занимает один из них. Это «плохой парень». Он все время «давит», выводит все условия на крайние позиции, выгодные для своей стороны. Другая сторона обороняется, как может. Она растрчивает всю свою энергию для того, чтобы сдвинуть все с «мертвой точки» и добиться справедливых решений. И вот, когда силы обороняющегося уже на исходе, подключается второй участник – «хороший парень». Он мягко укоряет первого за излишнюю несговорчивость и предлагает пойти на уступку. Как правило, уступка значительно ниже, чем следовало бы, исходя из справедливых представлений. Однако другая сторона, почти уже потерявшая надежду, быстро соглашается хоть на это.

Этот прием широко используется при допросах. В этом случае сначала ведет допрос «плохой следователь», а затем подключается

второй – «хороший». Разительный контраст в их отношении к подследственному вызывает у него достаточно сильный эмоциональный всплеск. Это приводит к потере контроля над собой и как следствие дополнительным ошибкам в поведении и передаче информации. Уловка «хороший парень – плохой парень» является формой психологического манипулирования.

Для нейтрализации этого трюка необходимо:

- обнаружить факт его применения. Это несложно, если только человек знаком с этим приемом;

- отстаивать свои позиции, невзирая на уступки.

Позиционное давление. Эта тактика используется для создания ситуации, вынуждающей другую сторону идти на существенные уступки. Приемов достаточно много. Рассмотрим 2 из них.

Растущие требования. В ходе переговоров другая сторона может повышать свои требования с каждой последующей уступкой. Более того, она может требовать пересмотра уже достигнутых договоренностей. Этот прием с успехом применяется в переговорах любого уровня. В литературе описан случай, когда он был использован на переговорах международного уровня между Англией и Мальтой.

Практический пример. Основные вопросы по согласованию договора на издание изобразительной продукции были решены к взаимному удовольствию обеих сторон. Договор должен был быть подписан через два дня после этого согласования. Когда стороны снова встретились, исполнитель стал настаивать на повышении стоимости, ссылаясь на новые расценки типографии. Заказчик спешил с выполнением работ и согласился с этим условием. Исполнитель почувствовал слабость позиций заказчика. По существу, это была «лакмусовая бумага». И этот прием применил повторно. На одном из этапов выполнения заказа, когда оставались считанные дни до завершения работы, неожиданно встал вопрос об изменении, естественно, в большую сторону, цены на бумагу. И заказчик вынужден был опять согласиться с предложенными условиями. И все это пришлось «проглотить» по одной только причине: деньги были получены заказчиком в кредит, и длительная задержка, а тем более срыв работ, могли привести к печальному финалу. Эта история показывает, насколько уязвимым можно стать, если не предусмотреть заранее возможность предъявления растущих требований.

Если растущие требования появляются в ходе переговоров, рекомендуется высказать свою точку зрения на деструктивность этой позиции. Более успешная реакция на это состоит в том, что вы

делаете перерыв и решаете вопрос о том, насколько целесообразно продолжение переговоров с таким партнером и на какой основе они должны проходить. Возможно, серьезность вашей позиции отрезвит другую сторону.

Тактика «У меня нет другого выбора». Примером этой тактики на переговорах может служить такое заявление: «Мы уже обязались продать нашему покупателю товар по цене 50 тыс. руб. и теперь у вас можем купить это только по цене не выше 40 тыс.». Это пример экстремальной ситуации, когда другая сторона уступить не может, т. е. «у меня нет другого выбора».

Однако эта тактика – рискованная игра. При определенных обстоятельствах вы можете просто обвинить другую сторону в блефе. Как правило, эта тактика рассчитана на то, что одна сторона будет подробно информирована об отсутствии выбора у другой. Путей для этого много: от организованной «утечки информации» до непосредственного представления своей безвыходной ситуации.

Действия в условиях такой тактики: Один из способов работы с таким партнером – настаивать на справедливых критериях решения проблемы и не воспринимать эту тактику всерьез. Если это блеф, то это очень скоро выявится.

Уловка «Большие скидки – маленький объем». Очень распространенная уловка. Суть ее проста, но попадаются на нее часто. Смысл уловки состоит в том, что заключается контракт на достаточно большой объем поставок и «выбиваются» максимально большие скидки. С большим трудом эти скидки предоставляются заказчику в надежде на дальнейшую совместную деятельность. Обычно предоставленные скидки имеют смысл только при условии, если поставки будут осуществлены в полном объеме. Уловка в том, что после поставки первой небольшой партии товара дальнейшая работа по контракту под благовидным предлогом, а иногда и без него, прекращается. Естественно, поставщик терпит материальные убытки.

Для нейтрализации этой уловки необходимо постепенно повышать скидку по мере получения товара покупателем. Последняя партия товара предоставляется с максимальной скидкой. Эта тактика напоминает накопительную систему скидок.

Вы думаете, об этой уловке мало кто знает? Ошибаетесь, отлично представляют ее смысл, но вот когда речь идет об очень большой возможной прибыли, возникает удивительный психологический феномен: люди отмахиваются все мысли о возможных затруднениях.

Отражение атаки. Если нам угрожают, оскорбляют или обвиняют в каком-то срыве, мы обычно защищаемся и бросаемся в атаку. Однако такая тактика не всегда целесообразна. Существуют способы, позволяющие направить энергию атаки в созидательное русло, сместить центр тяжести обсуждения с личности на проблему. Один из способов нейтрализации угрозы – сделать вид, что вы ничего не слышали, и продолжать обсуждать программу.

Допустим, вы обсуждаете вопрос о сроках поставки и слышите от другой стороны реплику: «Вы не скоро получите свое оборудование, если...» Ваш ответ: «Не говорите нелепицу. Вы даже не представляете, чем это может для вас кончиться» может вынудить оппонента к действиям, доказывающим серьезность намерений. Более того, реагируя на эту угрозу, вы только затрудняете другой стороне отступление, и пустая угроза становится для него целью.

В этой ситуации более целесообразным будет игнорировать угрозу и сосредоточиться на сути проблемы: «Я понимаю, на вас давят и требуют добиться от нас дополнительных уступок. Расскажите мне о конкретной ситуации, возможно, мы решим наши проблемы совместными усилиями». Когда другая сторона видит, что силовая тактика не срабатывает, она часто отказывается от нее. Не так уж редки и личные нападки в процессе взаимодействия сторон.

Если вас критикуют за прошлые ошибки, не упустите случая спросить: «Что нам, по-твоему, следует сделать, чтобы это не повторилось?» – переведите обвинение в плоскость взаимной ответственности в решении проблемы.

Если оппонент угрожает, оскорбляет или обвиняет, лучше всего сместить центр тяжести обсуждения с личности на проблему. В некоторых случаях целесообразно игнорировать угрозу, в других – противопоставить свою.

Найдите общих знакомых. Необходимо отметить, что представление вас оппоненту его друзьями очень важно. В этом случае переговоры сразу идут в более благожелательном тоне, что может в ряде случаев повлиять на их конечный результат. Таким образом, собирая информацию об оппоненте, необходимо найти людей, способных достойно отрекомендовать вас.

Если общих знакомых нет, иногда можно воспользоваться специальным приемом. Он состоит в следующем. Вы узнаете у секретарши или в дирекции, кто начальник вашего оппонента. Затем звоните этому начальнику с просьбой решить вашу проблему. Начальник отвечает, что эти вопросы решает такой-то, и посылает вас

к вашему оппоненту. Встретив его, вы можете честно сказать, что вас направил начальник и попросил решить ваш вопрос. Некоторые считают этот прием не совсем этичным, если это так – избегайте его.

В любом случае, полезно наладить некоторые неформальные отношения с другой стороной до начала переговоров. Это особенно важно, если вы его плохо знаете и вас никто из знакомых не может представить.

Воспользуйтесь благовидным предложением и позвоните будущему партнеру по переговорам. Проведите светскую беседу и лишь едва коснитесь волнующей вас темы. Ненавязчиво вы формируете у него определенные установки и проверяете реакцию на ваши высказывания. Поделитесь полезной новостью (но не очень ценной) и расположите его к себе. Возможно, вы тоже взамен узнаете нечто полезное и ценное. Установите контакт с будущим партнером до переговоров. Во время их проведения партнер, как правило, держится официально перед своими подчиненными, и наладить дружеские отношения будет сложнее.

Создайте обстановку, при которой вам предложат максимально выгодные условия. Сформируйте определенную психологическую обстановку, при которой оппонент вынужден предложить вам выгодные условия. Пусть ему станет известно, что у вас есть из чего выбирать и нет необходимости срочно решать вопрос сегодня. Фактор конкуренции работает в нескольких направлениях: поскольку есть другие желающие совершить сделку, предложение должно быть хорошим; появляется страх, что сделку с оппонентом заключит кто-то другой.

Опасение конкуренции ускоряет процесс и сужает диапазон торга. Однако не следует злоупотреблять угрозой конкуренции, так как оппонент может разгадать ваш блеф. Иногда стоит потратить лишнее время на поиски аналогичного предложения, чтобы иметь в запасе пусть не лучший, но все же еще один вариант. И пусть оппонент «случайно» узнает об этом. Ему может попасться на глаза визитная карточка конкурента, что-то может сболтнуть секретарь в разговоре по телефону и т.п.

Еще одна маленькая уступка. «Никто не пожалеет лишнего червя ради большой рыбы». Когда сделка уже практически заключена, выдвиньте еще одно требование. Оно не должно быть настолько существенным, чтобы менять суть всей сделки и привести оппонента в негодование. Так, небольшой пустяк. Ну, например, участие представителя поставщика в работе по установке сложного

агрегата, небольшое обучение ваших сотрудников или консультации со стороны поставщика. Зачастую оппонент, горящий желанием завершить сделку, быстро согласится, если уступка невелика, а торговаться заново уже нет смысла.

Выводите на чистую воду. Уловки труднее всего поддаются переводу в позитивную плоскость. Они эксплуатируют положения, обычные для любых честных переговоров: партнер говорит правду, держит слово, обладает полномочиями. Уловке можно бросить открытый вызов, но это не всегда целесообразно – риск слишком велик. Во-первых, вы можете ошибиться. Даже если вы правы и уличаете человека во лжи, он вынужден обидеться, а это испортит отношения.

Вместо того чтобы упрекать партнера в недобросовестности, продолжайте работать с ним, но измените тактику. Ведите переговоры в несколько замедленном темпе, постоянно задавайте уточняющие вопросы. Проверяйте его посылки, когда он опирается на «незыблемые» авторитеты и методики. И внимательно следите, не появится ли в его ответах двусмысленность или уклончивость. Если вы заметили противоречие, не следует его заострять. Просто задайте вопрос: «Я, кажется, не совсем понял. Поясните связь этого с предыдущим».

Можно проверить ваши подозрения, задав оппоненту вопрос, ответ на который вам известен. Многое можно понять в его действиях, наблюдая, как он лавирует, видоизменяя свои ответы. Если партнер по переговорам искренен, вреда от этих вопросов, заданных в доброжелательной форме, не будет. Если же он пытается ввести вас в заблуждение, то вы выведете его на чистую воду. Поскольку вы не бросили открытого вызова, он еще может «сохранить лицо», выдав все за недоразумение или ошибку.

Основное правило нейтрализации уловок

Существует достаточно большой набор тактических приемов, хитростей и способов обмана, с помощью которых одна сторона получает преимущества над другой. Они применяются для достижения превосходства, и прежде всего в поединке воли. Обычно, если люди понимают, что к ним применяется уловка, они придерживаются одной из двух реакций в ответ на это.

Первая реакция состоит в том, что они стремятся смириться с таким положением дел. Они считают, что в будущем постараются

не вступать в контакт с такими неприятными и бесчестными людьми. А сейчас лучше всего потерпеть и довести переговоры до конца. Лучше смириться и «не подливать масла в огонь», тогда отношение будет более благосклонным и другая сторона не потребует большего. Возможно, такая реакция в определенных случаях и может дать положительный результат. Однако практический опыт свидетельствует – политика умиротворения чаще всего приводит к осложнениям.

Вторая реакция, не менее распространенная, состоит в применении тех же способов и приемов в отношении другой стороны. Вас оскорбляют – оскорбляете и вы. Вам лгут – вы принимаете это правило игры, и отвечаете ложью. И так далее.

В этом случае возникает порочный круг взаимного давления. Атмосфера накаляется до тех пор, пока одна из сторон не уступит в этой схватке характеров и не смирится или вообще не покинет стол переговоров. Такая реакция вряд ли конструктивна. Существо дела отодвигается на второй план, а на первый выдвигается в основном борьба волевых качеств.

Существует *третья, наиболее адекватная, реакция*. Она состоит в следующем. Необходимо:

- выявить сам факт применения уловки, если вы подозреваете эту бесчестную тактику;
- обсудить правила ведения переговоров, которых обе стороны будут придерживаться в дальнейшем, если стремятся к конструктивному решению вопроса;
- вынести вопрос о применении уловок на совместное обсуждение.

Очень часто указание на факт использования уловки отбивает желание и дальше использовать неэтичные приемы. Например, вы говорите: «У нас возникло впечатление, что вы добиваетесь от нас уступок, используя тактику «У нас нет другого выбора». Нас такая позиция не устраивает. Мы готовы рассмотреть любые ваши требования, если при этом вы изложите соответствующие объективные критерии, на которых они основаны».

Подняв вопрос о конкретной форме уловки, можно перейти к обсуждению процедуры ведения переговоров, исключающей применение неэтичных действий. На этом этапе очень важно использовать «Я-утверждения». Если вы нападаете на людей за то, что они используют уловки, они вынуждены защищаться и им трудно будет отказаться от своей позиции. Необходимо поставить под сомнение использование уловки, а не личную порядочность другой стороны.

Вместо слов «Вы намеренно ввели нас в заблуждение» лучше сказать: «Мы видим, что нас ввели в заблуждение, и вынуждены будем прервать переговоры для выяснения сложившейся ситуации». Не стремитесь изменить людей – это неблагодарная задача. Проще изменить стиль ведения переговоров.

Допустим, изменить стиль ведения переговоров не удастся. В этой ситуации в качестве последнего средства взвесьте, что вы теряете в случае срыва переговоров. Если это возможно, покиньте их: «У меня создается впечатление, что сейчас вы не заинтересованы в решении проблемы. Если вы найдете необходимым в ближайшем будущем продолжить переговоры на конструктивной основе, дайте мне знать, я готов вернуться к этой теме». Если другая сторона действительно заинтересована в проведении переговоров, они пригласят вас для их обсуждения.

5. Межличностные коммуникации

5.1. Экспресс-методика по изучению социально-психологического климата в коллективе

Методика позволяет выявить эмоциональные, поведенческий и когнитивный компоненты отношений в коллективе. В качестве существенного признака эмоционального компонента рассматриваются критерии привлекательности – на уровне понятий «нравится – не нравится», «приятный – неприятный». При конструировании вопросов, направленных на измерение поведенческого компонента, выдерживался критерий «желание – нежелание работать, учиться вместе». Основным критерием когнитивного компонента избрана переменная «знание – незнание особенностей членов коллектива».

Инструкция

Целью исследования является диагностика существующего психологического климата в коллективе. Для ответа на предлагаемые вопросы необходимо:

1. Внимательно ознакомиться с вариантами ответов.
2. Выбрать один из них наиболее соответствующий вашему мнению.

Предложенные вопросы

I. Отметьте, с каким из приведенных ниже утверждений вы больше всего согласны.

1. Большинство членов нашего коллектива – хорошие, симпатичные люди.

2. В нашем коллективе есть всякие люди.

3. Большинство членов нашего коллектива – люди малопрятные.

II. Считаете ли вы, что было бы хорошо, если бы члены вашего коллектива жили близко друг от друга?

1. Нет, конечно.

2. Скорее нет, чем да.

3. Не знаю, не задумывался об этом.

4. Скорее да, чем нет.

5. Да, конечно.

III. Как вам кажется, могли бы вы дать достаточно полную характеристику:

А. Деловых качеств большинства членов коллектива?

1. Да.

2. Пожалуй, да.

3. Не знаю, не задумывался над этим.

4. Пожалуй, нет.

5. Нет.

Б. Личных качеств большинства членов коллектива.

1. Да.

2. Пожалуй, да.

3. Не знаю, не задумывался над этим.

4. Пожалуй, нет.

5. Нет.

IV. Имеется шкала от 1 до 9, где цифра 1 характеризует коллектив, который вам очень нравится, а цифра 9 – коллектив, который вам очень не нравится. В какую цифру вы поместите ваш коллектив?

V. Если бы у вас появилась возможность провести каникулы с членами вашего коллектива, то как бы вы к этому отнеслись?

1. Это меня бы вполне устроило.

2. Не знаю, не задумывался над этим.

3. Это меня бы совершенно не устроило.

VI. Могли бы вы с достаточной уверенностью сказать о большинстве членов вашего коллектива, с кем они охотно общаются по деловым вопросам?

1. Нет, не мог бы.

2. Не могу сказать, не задумывался над этим.

3. Да, мог бы.

VII. Какая атмосфера обычно преобладает в вашем коллективе?

Имеется шкала от 1 до 9, где цифра 1 соответствует нездоровой, недружеской атмосфере, а 9, наоборот, атмосфере взаимопомощи, взаимного уважения. К какой из цифр вы отнесли бы свой коллектив?

VIII. Как вы думаете, если бы вы заболели или долго не появлялись по какой-либо причине, стремились бы вы встречаться с членами вашего коллектива?

1. Да, конечно.
2. Скорее да, чем нет.
3. Затрудняюсь ответить.
4. Скорее нет, чем да.
5. Нет, конечно.

Обработка результатов, полученных при использовании методики, стандартизована и имеет следующий алгоритм. Анализируются различные стороны отношения к коллективу для каждого человека в отдельности.

Анализируются 3 компонента: эмоциональный, когнитивный и поведенческий компоненты отношений в коллективе. Каждый из них тестируется 3 вопросами:

- I, IV и VII относятся к эмоциональному компоненту;
- II, V и VIII – к поведенческому;
- когнитивный компонент определяется вопросами III и VI, причем вопрос III содержит 2 вопроса.

Ответ на каждый из них принимает только одну из трех возможных форм: +1; –1; 0. Следовательно, для целостной характеристики компонента полученные сочетания ответов каждого испытуемого на вопросы по данному компоненту могут быть обобщены следующим образом:

- положительная оценка (к этой категории относятся сочетания в которых положительные ответы даны на все три вопроса, относящихся к данному компоненту, или два ответа положительные, а третий имеет любой другой знак)

- отрицательная оценка (сочетания, содержащие три отрицательных ответа, или два ответа отрицательные, а третий может выступать с любым другим знаком)

- неопределенная, противоречивая оценка (когда на все три вопроса дан неопределенный ответ; ответы на два вопроса неопределенны, а третий ответ имеет любой другой знак; один ответ неопределенный, а два других имеют разные знаки).

Полученные по всей выборке данные можно свести в таблицу следующего вида.

В каждой клетке такой табл. 6 должен стоять один из трех знаков: +; –; 0.

Табл. 6. Выборка

Участники опроса	Эмоциональный компонент	Когнитивный компонент	Поведенческий компонент
1			
2			
3			
4			
.....			
.....			
<i>n</i>			

На следующем этапе обработки для каждого компонента выводится средняя оценка по выборке. Например, для эмоционального компонента

$$\bar{\Xi} = \frac{\Sigma(+)-\Sigma(-)}{n}, \quad (1)$$

где $\Sigma(+)$ – количество положительных ответов, содержащихся в столбце, $\Sigma(-)$ – количество отрицательных ответов, n – число членов коллектива, принявших участие в исследовании.

Очевидно, что для любого компонента средние оценки могут располагаться в интервале от – 1 до +1. В соответствии с принятой трехчленной оценкой ответов классифицируются полученные средние. Для этого континуум возможных оценок делится на 3 равные части: от –1 до –0,33; от –0,33 до +0,33; от +0,33 до +1.

Средние оценки, попадающие в первый интервал, будем считать отрицательными, во второй – противоречивыми, а в третий – положительными.

Произведенные вычисления позволяют вывести структуру отношения к коллективу для рассматриваемого подразделения. Тип отношений выводится аналогично процедуре, описанной выше. Следовательно, возможны следующие сочетания рассматриваемого отношения:

- полностью положительное – психологический климат трактуется как весьма благоприятный;
- положительное – в целом благоприятный;

- полностью отрицательное – совершенно неудовлетворительный;
- отрицательное – в целом неудовлетворительный;
- противоречивое, неопределенное – тенденции противоречивы и неопределенны.

5.2. Социометрическое исследование

Социально-психологический тест, разработанный Дж. Морено и имеющий большое количество модификаций, применяется для оценки межличностных эмоциональных связей в группе, т. е. взаимных симпатий между членами группы, и решения следующих задач:

- а) измерение степени сплоченности-разобщенности в группе;
- б) выявление соотносительного авторитета членов групп по признакам симпатии-антипатии (лидеры, звезды, отвергнутые);
- в) обнаружение внутригрупповых сплоченных образований во главе с неформальными лидерами.

Пример. В группе студентов был проведен социометрический опрос. Студенты получили карточки для заполнения:

Представьте, что ваша группа в ближайшее время будет перестроена. Оцените каждого члена группы исходя из того, с кем вы хотели бы учиться во вновь создавшемся коллективе, с кем не хотели бы учиться и кого можно было бы оставить или убрать? По существу, каждому из вас необходимо самому подобрать состав новой группы. Свои ответы занесите в карточки, поставив знак «+» против каждой фамилии в соответствующей колонке. Себя оценивать не нужно, т. е. против своей фамилии никаких отметок не ставьте. Полученная в процессе опроса информация будет сохранена в тайне. Никто, кроме исследователя, доступа к материалам не будет иметь.

Заполненная карточка социометрического опроса представлена в табл. 7.

Табл. 7. Социометрическая карточка, заполненная студентом

Фамилии членов группы	Если бы коллектив заново формировался, с кем бы вы		
	хотели бы учиться в одной группе	не хотели бы учиться в одной группе	безразлично
Алексеев			
Борисов	х		
Волков			х
Грибов	х		
Дёмин		х	

Фамилии членов группы	Если бы коллектив заново формировался, с кем бы вы		
	хотели бы учиться в одной группе	не хотели бы учиться в одной группе	безразлично
Ежов			х
Жуков	х		
Зайцев	х		
Исаев		х	
Королёв	х		

На основании данных индивидуальных карточек социометрического опроса составляется социоматрица (табл. 8).

Заполняют матрицу следующим образом. Берут карточку (например, Алексеева) и на пересечениях с номерами колонок (номера тех, кого выбирают) ставят знаки «+», которые обозначают тех, с кем работник хотел бы работать, знаки «-» с кем он не хотел бы работать. Взаимные выборы (когда работники выбирают друг друга, № 1 – Алексеев выбирает № 2 – Борисова, а № 2 – Борисов выбирает № 1 – Алексеева) или взаимное отклонение (невыбор) обозначают знаком «О».

Табл. 8. Социоматрица исследуемой группы

№№ пп	Фамилии членов бригады / кто выбирает	Кого выбирают										Сумма «+»	Сумма «-»	Сумма безраз- личн.
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
1.	Алексеев	+	+		+	-		+	+	-	+	5	2	2
2.	Борисов	+	+		+	+		+	+	-	+	6	1	2
3.	Волков	+		+	-		-	-	+	-		2	4	3
4.	Грибов	+	+		+			+	+		+	5	0	4
5.	Дёмин					+			-	-		1	3	5
6.	Ежов				-	+	+				-	1	2	6
7.	Жуков	+	+		+	-		+	+			4	1	4
8.	Зайцев	+	+	-	+			+	+	+	-	5	2	2
9.	Исаев	-	-			-				+		0	3	6
10.	Королёв	+	+		+	+					+	4	0	5
Сумма выборов		6	5	0	5	3	1	4	5	1	3	33	18	39
Сумма взаимовыбо- ров		5	5	0	5	1	1	4	4	0	3	28		
Сумма отклонений		1	1	1	2	3	1	1	1	4	3	18		
Сумма взаимооткло- нений		1	1	0	0	1	0	0	0	3	0	6		
Сумма безразличных		2	3	8	2	3	7	4	3	4	3	39		

После заполнения матрицы делаются подсчеты выборов, взаимных выборов, отклонений, взаимных отклонений, безразличных отношений (пустые клетки) и заполняются соответствующие клетки по сторонам социоматрицы. Они необходимы будут для детального анализа взаимоотношений внутри группы.

Уже одни эти результаты могут указать на тех, кого группа отвергает, (например, Исаева) и кого не допускает в свой «узкий круг» (например, Волкова и Ежова).

Для того чтобы сравнить результаты данного социометрического опроса с данными других групп или индивидуальные результаты разных индивидов, необходимо осуществить вычисления социометрических индексов.

1. Персональные индексы социометрического исследования.

Положительный статус конкретного члена группы (например, Алексеева – № 1) $ПС_i$ вычисляется следующим образом:

$$ПС_i = \frac{\text{число лиц, избравших Алексеева}}{\text{число лиц, оценивших его}} = \frac{6}{10-1} = 0,66, \quad (1)$$

Отрицательный статус этого же члена группы $ОС_i$ вычисляется по формуле:

$$ОС_i = \frac{\text{число лиц, отклонивших Алексеева}}{\text{число лиц, оценивших его}} = \frac{1}{10-1} = 0,11, \quad (2)$$

Общий статус Алексеева в группе ($С_i$) можно определить следующим образом:

$$С_i = ПС_i - ОС_i = 0,66 - 0,11 = 0,55. \quad (3)$$

Общий статус члена группы может иметь положительное, отрицательное или нейтральное (нулевое) значение. В нашем примере респонденты № 1, 2, 4, 7, 8 имеют положительный общий статус, респонденты № 3, 9 – отрицательный статус, а респонденты № 5, 6, 10 – нулевой. При этом необходимо рассматривать количественное и качественное значение этого индекса. Так, например, общий статус у двух индивидов (№ 3 – Волков и № 10 – Королев) имеет близкие количественные значения. Но у Королева $ПС_i = 0,33$ (все выборы взаимные) и $ОС_i = 0,33$ (взаимных отклонений нет) при 3 безразличных выборах, а у Волкова – $ПС_i = 0$ и $ОС_i = 0,11$ при четырех безразличных выборах. Видно, что отношения к этим индивидам имеют качественные отличия.

В зависимости от количества полученных социометрических положительных выборов можно классифицировать испытуемых на пять статусных групп (табл. 9).

**Табл. 9. Классификация испытуемых по итогам
социометрического опроса**

Статусная группа	Количество полученных выборов
«Звезды»	В два раза больше, чем среднее число полученных выборов одним испытуемым
«Предпочитаемые»	В полтора раза больше, чем среднее число полученных выборов одним испытуемым
«Принятые»	
«Непринятые»	В полтора раза меньше, чем среднее число полученных выборов одним испытуемым
«Отвергнутые»	Равно нулю или в два раза меньше, чем число полученных выборов одним испытуемым

2. Персональные индексы экспансивности члена группы.

Показатель экспансивности является мерой стремления члена группы к установлению социальных отношений с другими людьми.

Положительная экспансивность респондента Алексеева ($ПЭ_i$) определим по формуле:

$$ПЭ_i = \frac{\text{число выборов, которое произвел Алексеев}}{\text{число лиц, оценивших его}} = \frac{5}{10-1} = 0,55, \quad (4)$$

Отрицательная экспансивность этого же члена группы ($ОЭ_i$) определяется:

$$ОЭ_i = \frac{\text{число отклонений, которое он произвел}}{\text{число лиц, оценивших его}} = \frac{2}{10-1} = 0,22. \quad (5)$$

Эмоциональная экспансивность респондента Алексеева ($ЭЭ_i$) вычисляется следующим образом:

$$ЭЭ_i = ПЭ_i - ОЭ_i = 0,55 - 0,22 = 0,33. \quad (6)$$

Рассмотренные выше индексы рассчитываются для каждого члена группы и могут быть основанием для сравнительного анализа социального положения членов группы между собой. Относительность каждого индекса позволяет проводить подобного рода сравнения и между членами разных групп.

В зависимости от положения индивида в группе, его называют по-разному. В нашем случае «лидером» является Алексеев, имеющий наибольшее число выборов и являющегося формальным руководителем. В разряд «любимцев» группы определяем Борисова (№ 2) и Демина (№ 5), имеющих одинаково высокое количество выборов, причем взаимных. «Примкнувшим» называем Волкова (№ 3), так как его никто не выбирает, но им сделано 2 положительных и

4 отрицательных выборов. Исаева (№ 9), не сделавшего ни одного положительного выбора, определяем как «индивидуалиста».

3. Групповые социометрические индексы.

К социометрическим индексам группы относятся такие показатели, как число взаимных положительных выборов, число изолированных индивидов, экспансивность группы, сплоченность и др.

В нашем примере мы можем вычислить положительную, отрицательную и общую экспансивность группы, индекс групповой сплоченности

Положительная экспансивность исследуемой группы ($ПЭ_{гр}$) вычисляется следующим образом:

$$ПЭ_{гр} = \frac{\text{общее кол-во положительных выборов}}{\text{численность группы}} = \frac{33}{10} = 3,3. \quad (7)$$

Отрицательная экспансивность исследуемой группы ($ОЭ_{гр}$) вычисляется по аналогичной формуле:

$$ОЭ_{гр} = \frac{\text{кол-во отрицательных выборов}}{\text{численность группы}} = \frac{18}{10} = 1,8. \quad (8)$$

Общая групповая экспансивность ($Э_{гр}$) равна:

$$ОЭ_{гр} = ПЭ_{гр} - ОЭ_{гр} = 3,3 - 1,8 = 1,5. \quad (9)$$

Сплоченность группы ($С_{гр}$) рассчитывается так:

$$С_{гр} = \frac{\text{число пар со взаимным выбором}}{\text{общее число возможных пар}} = \frac{N_{\text{взаим}}}{\frac{N(N-2)}{2}} = \frac{14}{40} = 0,35. \quad (10)$$

Сплоченность коллектива рассматривают как стремление членов коллектива или группы к взаимному сотрудничеству. В нашем примере группу можно считать частично сплоченной (индекс сплоченности равен 0,35 или 35%), что является поводом для поиска внутри группы возможных микрогруппировок при помощи построения дополнительной матрицы взаимных выборов.

Степень групповой сплоченности (элементарный индекс групповой сплоченности) определяется формулой:

$$С_{\cdot} = \frac{ПВ_1}{N(N-1)} \left(1 + \frac{2ПВ_2}{N(N-1)} \right) \left(1 - \frac{ОВ_1}{N(N-1)} \right) \left(1 - \frac{2ОВ_2}{N(N-1)} \right), \quad (11)$$

где ПВ – количество полученных положительных выборов; $ПВ_1$ – количество неотклоненных положительных выборов; $ПВ_2$ – количество

взаимных выборов между двумя работниками; OB_1 – количество отрицательных выборов (отклонений); OB_2 – количество взаимных отрицательных выборов между двумя работниками; N – количество членов коллектива.

Рассчитаем C_3 по вышеприведенной формуле. Для исследуемой группы степень групповой сплоченности $C_3 = 0,43$.

На основании обработки результатов социометрического исследования строится *социограмма* – графическое изображение связей внутри коллектива, устанавливаемых на основании выбора. Социограмма строится по результатам опроса, занесенным в социоматрицу, и является более наглядным графическим отображением связей в группе. Она предоставляет информацию об ответах всех членов группы на вопрос. Членов группы (респондентов) на социограмме изображают кружками, их выборы – сплошной стрелкой, отклонения – штриховой стрелкой. Отсутствие стрелки между кружками свидетельствует об оставлении одного индивида другим без внимания.

Социограмма состоит из пяти окружностей, размещенных одна внутри другой.

В центральный (внутренний) круг (будем называть его первым) мы вписываем номер лидера, т. е. того, кто набрал больше всего баллов. Если это представительница женского пола, то обводим номер кружочком, а если это представитель мужского пола, то номер будет внутри треугольника.

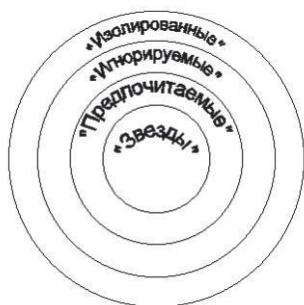
Во второй круг заносим тех, чья сумма баллов близка к лидеру, но превышает суммы предпочтений большинства. Это так называемое «референтное ядро» группы. Оно влияет на нормативную, нравственную сферу отношений в группе, является «совестью» группы.

Третий круг – это предпочитаемые (золотая середина)

В четвертом круге находятся пренебрегаемые – это те, кто получил один балл.

Пятый круг – это круг отвергаемых. В нем помещаются порядковые номера тех, кто набрал 0 баллов.

После того, как номера всех членов группы будут занесены в соответствующие рангам круги, необходимо между ними *графически обозначить связи*. Эта процедура заключается в следующем. Смотрим по социоматрице, кого выбрал первый номер, и соединяем линией его номер (в кружочке или в треугольнике) с номерами его избранных. Стрелочка линии будет указывать, кто кого выбирает. Аналогичную операцию проделываем последовательно со всеми остальными номерами.



- > позитивный односторонний выбор,
 <—> позитивный обоюдный выбор,
 -----> негативный односторонний выбор,
 <-----> негативный обоюдный выбор.

Задание

На основании проведенного социометрического опроса в группе необходимо:

- 1) составить социоматрицу исследуемой группы (табл. 2);
- 2) рассчитать персональные индексы социометрического исследования по формулам (1), (2), (3);
- 3) рассчитать персональные индексы экспансивности члена группы (4), (5), (6);
- 4) определить групповые социометрические индексы (7)–(11);
- 5) построить социограмму;
- 6) сделать выводы о степени сплоченности-разобщенности в группе.

5.3. Деловая игра «Испорченный телефон»

Цель игры: установление эффективных межличностных коммуникаций в процессе передачи информации, выявление и устранение причин искажения при передаче информации участниками игры.

Из группы выбирается 7 человек, определяются порядковые номера. Игроки №№ 2–6 выходят из аудитории. Игроку № 1 зачитывается логически заверченный незнакомый текст из 10–11 предложений. Разрешается единожды повторить текст для игрока № 1. Цель игрока № 1 – внимательно выслушать и запомнить текст для того, чтобы в точности передать его игроку № 2.

Затем в аудиторию входит игрок № 2. Игрок № 1 пересказывает текст игроку № 2. Цель игрока № 2 – внимательно выслушать и запомнить текст и в точности передать его игроку № 3 и так далее.

Остальные студенты оценивают передачу информации, результаты сводят в табл. 10.

Табл. 10. Анализ передачи информации

Пары участников	Ошибки при передаче информации	Ошибки при приеме информации	Искажение информации
0–1			
1–2			
2–3			
3–4			
4–5			
5–6			
6–7			

Ошибки при передаче информации и ошибки при приеме информации определяются неточностью передачи информации, произвольным упрощением информации, невнимательностью, безответственностью по отношению к партнеру, наличием «шума», наличием параллельного сигнала, добавлением к посланию своего, неэффективной обратной связью, вербальными преградами (речью), невербальными преградами, коммуникационным климатом.

В столбце «Искажение информации» определяется уровень (существенный – несущественный)

По окончании деловой игры проводится анализ эффективности межличностных коммуникаций, выявляются механизмы искажения информации при многократной передаче, обозначаются способы эффективной коммуникации.

6. Коммуникации в сфере государственного и муниципального управления

6.1. Анализ сайта муниципального образования

Для проведения анализа сайта муниципального образования студенту необходимо выполнить следующие действия.

1. Выйти на официальный сайт муниципального образования любого района Санкт-Петербурга.

Пример:

Официальный сайт Администрации Санкт-Петербурга <https://www.gov.spb.ru>

Администрации районов <https://www.gov.spb.ru/gov/terr/>

Невский район <https://www.gov.spb.ru/gov/terr/nevsky/>

Структура ИОГВ https://www.gov.spb.ru/gov/terr/nevsky/iogv_structure/

Отдел организационной работы и взаимодействия с органами местного самоуправления <https://www.gov.spb.ru/gov/terr/nevsky/rabota-i-vzaimodejstvie-s-organami-mestnogo-samoupravleniya/>

Муниципальные образования <https://www.gov.spb.ru/gov/terr/nevsky/rabota-i-vzaimodejstvie-s-organami-mestnogo-samoupravleniya/municipalnye-obrazovaniya/>

2. Разработать критерии оценки сайта.

Пример:

«Первое впечатление».

Структура сайта, удобство ее использования. Структура сайта = доступность информации. Старайтесь, чтобы структура сайта была древовидной, не более двух-трех уровней вложенности. Анализируя текущую структуру сайта, прикидывайте, как ее изменить. При изменении структуры в дальнейшем не забудьте прописать все необходимые перенаправления с прежних ссылок.

Дизайн сайта, удобство его восприятия. Дизайн должен быть прост и понятен пользователю.

Скорость загрузки сайта – важный фактор не только для удобства пользователя, но и один из факторов, важных для поисковиков. Оптимальное время загрузки страницы – 2–3 се, не более.

Навигация на сайте. Обратите особое внимание на меню, слайдеры, кнопки – их расположение и оформление, наличие / обилие баннеров на сайте.

Наличие требуемого функционала. Форма обратной связи.

Актуальность информации.

3. Проанализировать каждый из рассматриваемых критериев. Придать сравнительную значимость каждому критерию, например, оценив по 10-балльной шкале.

4. Сделать обоснованный вывод относительно эффективности данного канала коммуникации

6.2. Особенности функционирования пресс-служб различных органов власти

Студенту необходимо проанализировать деятельность пресс-служб различных органов власти, воспользовавшись ссылками в Приложении 1 к табл. 11. По результатам исследования заполнить табл. 11.

Табл. 11. Характеристики пресс-служб органов власти

Название службы, руководитель	Цель	Задачи	Функции	Состав	Контакты
Федеральные органы					
Президент					
Управление пресс-службы Президента Российской Федерации					
Органы законодательной власти					
Управление информации и взаимодействия со средствами массовой информации (Пресс-служба Совета Федерации)					
Управление пресс-службы и информации Аппарата Государственной Думы					
Органы исполнительной власти					
Департамент пресс-службы и информации Правительства РФ.					
Отдел пресс-службы Минкультуры России					
Органы судебной власти					
Пресс-служба Конституционного Суда РФ					
Управление по взаимодействию с общественностью и средствами массовой информации Верховного Суда Российской Федерации					
Органы государственной власти субъектов РФ					
Управление информации – пресс-служба Администрации Губернатора Санкт-Петербурга					
Пресс-служба законодательного собрания СПб					
Пресс-служба Уставного суда Санкт-Петербурга					

Приложение 1 к табл. 11

Сайты органов государственной власти

- Президент РФ <http://kremlin.ru/press/service>
- Совет Федерации <http://council.gov.ru/structure/machinery/>
- Государственная Дума ФС <http://duma.gov.ru/>

- Конституционный Суд РФ <http://www.ksrf.ru/ru/Press-srv>
- Правительство Российской Федерации <http://government.ru>
- Председатель Правительства Российской Федерации <http://premier.gov.ru>

Федеральные министерства, подведомственные им агентства, службы, надзоры

- Министерство внутренних дел Российской Федерации <http://www.mvd.ru>

- Министерство Российской Федерации по делам гражданской обороны, чрезвычайным ситуациям и ликвидации последствий стихийных бедствий <http://www.mchs.gov.ru>

- Министерство иностранных дел Российской Федерации <http://www.mid.ru>

- Федеральное агентство по делам Содружества Независимых Государств, соотечественников, проживающих за рубежом, и по международному гуманитарному сотрудничеству <http://rs.gov.ru>

- Министерство обороны Российской Федерации <http://www.mil.ru>

- Федеральная служба по военно-техническому сотрудничеству <http://www.fsvts.gov.ru>

- Федеральная служба по техническому и экспортному контролю <http://www.fstec.ru>

- Министерство юстиции Российской Федерации <http://www.minjust.ru>

- Федеральная служба исполнения наказаний <http://www.fsin.ru>

- Федеральная служба судебных приставов <http://www.fssprus.ru>

- Министерство здравоохранения Российской Федерации <http://www.rosminzdrav.ru>

- Федеральная служба по надзору в сфере здравоохранения <http://www.roszdravnadzor.ru>

- Федеральное медико-биологическое агентство <http://fmbaros.ru>

- Министерство культуры Российской Федерации <http://www.mkrf.ru>

- Министерство науки и высшего образования Российской Федерации <http://www.minobrnauki.gov.ru>

- Министерство природных ресурсов и экологии Российской Федерации <http://www.mnr.gov.ru>

- Федеральная служба по гидрометеорологии и мониторингу окружающей среды <http://www.meteorf.ru>

- Федеральная служба по надзору в сфере природопользования <http://rpn.gov.ru>

- Федеральное агентство водных ресурсов <http://voda.mnr.gov.ru>
- Федеральное агентство лесного хозяйства <http://www.rosleshoz.gov.ru>
- Федеральное агентство по недропользованию <http://www.rosnedra.com>
 - Министерство промышленности и торговли Российской Федерации <http://www.minpromtorg.gov.ru>
- Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии <http://www.gost.ru>
 - Министерство просвещения Российской Федерации <http://edu.gov.ru>
 - Министерство Российской Федерации по развитию Дальнего Востока <http://minvostokrazvitia.ru>
 - Министерство Российской Федерации по делам Северного Кавказа <http://www.minkavkaz.gov.ru/>
 - Министерство сельского хозяйства Российской Федерации <http://www.mcsx.ru>
- Федеральная служба по ветеринарному и фитосанитарному надзору <http://www.fsvps.ru>
- Федеральное агентство по рыболовству <http://www.fish.gov.ru>
 - Министерство спорта Российской Федерации <http://www.minsport.gov.ru>
 - Министерство строительства и жилищно-коммунального хозяйства <http://www.minstroyrf.ru>
 - Министерство транспорта Российской Федерации <http://www.mintrans.ru>
- Федеральная служба по надзору в сфере транспорта <http://www.rostransnadzor.ru>
- Федеральное агентство воздушного транспорта <http://www.favt.ru>
 - Федеральное дорожное агентство <http://www.rosavtodor.ru>
 - Федеральное агентство железнодорожного транспорта <http://www.roszeldor.ru>
 - Федеральное агентство морского и речного транспорта <http://www.morflot.ru>
 - Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации <http://www.rosmintrud.ru>
 - Федеральная служба по труду и занятости <http://www.rostrud.ru>
 - Министерство финансов Российской Федерации <http://www.minfin.ru>

- Федеральная налоговая служба <http://www.nalog.ru>
- Федеральная Служба по регулированию алкогольного рынка <http://www.fsrar.ru>
- Федеральная таможенная служба <http://www.customs.ru>
- Федеральное казначейство (федеральная служба) <http://www.roskazna.ru>
 - Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации <https://digital.gov.ru/>
 - Федеральная служба по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций <http://rkn.gov.ru/>
 - Федеральное агентство по печати и массовым коммуникациям <http://www.fapmc.ru>
 - Федеральное агентство связи <http://www.rossvyaz.ru>
 - Министерство экономического развития Российской Федерации <http://www.economy.gov.ru>
 - Федеральная служба по аккредитации <http://www.fsa.gov.ru>
 - Федеральная служба государственной регистрации, кадастра и картографии <http://www.rosreestr.ru>
 - Федеральная служба государственной статистики <http://www.gks.ru/>
 - Федеральная служба по интеллектуальной собственности <http://www.rupto.ru>
 - Федеральное агентство по управлению государственным имуществом <http://www.rosim.ru>
 - Федеральное агентство по туризму <http://www.russiatourism.ru>
 - Министерство энергетики Российской Федерации <http://minenergo.gov.ru>
- Федеральные службы и агентства*
 - Служба внешней разведки Российской Федерации (федеральная служба) <http://svr.gov.ru>
 - Федеральная служба безопасности Российской Федерации (федеральная служба) <http://www.fsb.ru>
 - Федеральная служба войск национальной гвардии Российской Федерации <http://www.rosgvard.ru>
 - Федеральная служба охраны Российской Федерации (федеральная служба) <http://www.fso.gov.ru>
 - Федеральная служба по финансовому мониторингу (федеральная служба) <http://www.fedsfm.ru>
 - Федеральное архивное агентство <http://archives.ru>
 - Главное управление специальных программ Президента Российской Федерации (федеральное агентство) <http://www.gusp.gov.ru>

- Управление делами Президента Российской Федерации (федеральное агентство) <http://www.udprf.ru>
- Государственная фельдъегерская служба Российской Федерации (федеральная служба) <http://www.gfs.ru>
- Федеральная антимонопольная служба <http://www.fas.gov.ru>
- Федеральная служба по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека <http://www.rospotrebnadzor.ru>
- Федеральная служба по надзору в сфере образования и науки <http://www.obrnadzor.gov.ru>
- Федеральная служба по экологическому, технологическому и атомному надзору <http://www.gosnadzor.ru>
- Федеральное агентство по государственным резервам <http://www.gosreserv.ru>
- Федеральное агентство по делам молодежи <http://www.fadm.gov.ru>
- Федеральное агентство по делам национальностей <http://fadn.gov.ru/>
- Администрация Санкт-Петербурга <https://www.gov.spb.ru/>
- Законодательное собрание СПб <http://www.assembly.spb.ru/>
- Уставной Суд СПб <http://www.spbustavsud.ru/>

6.3. Экспресс-оценка канала внутренних коммуникаций организации

Каналы коммуникации – средства, с помощью которых сообщение передается от субъекта коммуникации целевой аудитории, включающие разнообразные формы продвижения информации. К основным каналам внутренних коммуникаций относят: внутренний сайт организации; корпоративная социальная сеть; корпоративная пресса; информационные доски-стенды; внутренняя email-рассылка; виртуальные собрания; конференции; коммуникативные мероприятия. Показателем уровня развития канала служит степень использования его коммуникационных возможностей в конкретных условиях. Методика экспресс-оценки эффективности использования канала внутренних коммуникаций организации строится на последовательном анализе ключевых субъективных параметров.

В рамках методики последовательно проводится оценка по следующим параметрам по десятибалльной шкале.

1. Структура (рубрикатор, навигация, баланс тем).

2. Внешний вид (дизайн, верстка, презентабельность, акцентирование, визуализация).

3. Качество текстов (система жанров, соответствие теме, логика, стилистика, грамотность).

4. Качество иллюстраций (информативность, качество, композиция, соответствие иллюстрируемому материалу).

5. Уровень интерактивных технологий (наличие интерактивных возможностей, уровень влияния обратной связи на издание).

6. Система ключевых сообщений (структура «месседжей», качество их трансляции, баланс, уровень аргументированности).

Данная система параметров предполагает сбалансированный подход к каждому коммуникационному каналу. Из шести перечисленных параметров 2 характеризуют содержание (структура и качество текстов), 2 – форму и визуализацию (внешний вид и качество иллюстраций), 2 – коммуникативные особенности (интерактив и система ключевых сообщений).

Индекс эффективности использования канала внутренних коммуникаций определяется по формуле:

$$\text{Эмп} = (x_1 + x_2 + x_3 + x_4 + x_5 + x_6) : 6 \times 10, \quad (1)$$

где Эмп – индекс эффективности использования канала; $x_1 \dots x_6$ – оценки по соответствующим параметрам.

Научно-практическая значимость данной методики заключается в возможности оперативно оценивать корпоративные затраты на коммуникационную деятельность.

Студенту необходимо:

1. Выбрать для сравнения 3–5 организаций

2. Проанализировать любой канал внутренних коммуникаций организаций, представив краткое описание каждого параметра и оценив их по 10-балльной шкале (структура, внешний вид, качество текстов, качество иллюстраций, интерактив; система ключевых сообщений).

3. По выбранному каналу внутренних коммуникаций организации рассчитать индекс эффективности использования канала.

4. Провести сравнение показателей эффективности использования канала внутренних коммуникаций выбранных организаций. Результаты свести в табл. 12.

5. На основании таблицы сделать выводы об основных недостатках использования канала внутренней коммуникации и возможности повышения эффективности коммуникационной деятельности.

Табл. 12. Сводная таблица по результатам проведенного исследования

Организация	Структура	Внешний вид	Качество текстов	Качество иллюстраций	Интерактив	Система ключевых сообщений	Общая оценка, %
1							
2							
3							
4							
5							

7. Национальные особенности деловых коммуникаций

При подготовке к семинару студенту необходимо выявить национальные особенности деловых коммуникаций, проанализировав следующие темы:

1. **Европейская деловая культура**
2. Особенности деловых коммуникаций в Великобритании
3. Особенности деловых коммуникаций в Германии
4. Особенности деловых коммуникаций во Франции
5. Особенности деловых коммуникаций в Италии
6. Особенности деловых коммуникаций в Испании
7. **Североамериканская деловая культура**
8. Особенности деловых коммуникаций в США
9. Особенности деловых коммуникаций в Канаде
10. **Деловая культура Востока и арабских стран**
11. Особенности деловых коммуникаций в Китае
12. Особенности деловых коммуникаций в Японии
13. Особенности деловых коммуникаций в Арабских странах
14. Особенности деловых коммуникаций в Турции

Студенту необходимо ответить на вопросы:

1. Какие ценности являются общими для данных культур?
2. Какие ценности не совпадают или противоположны?
3. Можно ли сказать, что Россия ближе к восточной или мусульманской модели национальной культуры?

По результатам исследования заполнить табл. 13 и 14.

Сделать вывод об условиях эффективности деловых переговоров с зарубежными партнерами. Предложите правила поведения для взаимодействия с зарубежными партнерами.

Табл. 13. Сравнительная характеристика национальных ценностей

Западные культуры	Восточные культуры	Мусульманские культуры
Ценности, имеющие первостепенное значение		
Ценности, имеющие меньшую важность		
Несущественные ценности		

Табл. 14. Сравнительная характеристика деловых коммуникаций

Страна	Переговоры	Рабочее помещение	Приветствие	Деловая одежда	Запретные темы	Деловые качества	
Германия							
Великобритания							
Франция							
Италия							
Испания							
США							
Канада							
Япония							
Южная Корея							
Китай							
Арабские страны							
.....							

Содержание

Введение	3
Теоретические аспекты коммуникаций	3
Сущность коммуникаций в сфере государственного и муниципального управления	10
Современный этап информатизации государственного управления в России	22
Значение информации для управляющих	30
Государственная информация	55
Информационная система персональных данных	87
Региональные информационные ресурсы	91
Информационные ресурсы органов местного самоуправления	93
Классификаторы технико-экономической и социальной информации	109
Практикум	113
1. «Искусство спора»	114
2. Барьеры в деловом общении	120
3. Организация эффективного общения	134
4. Организация переговоров	147
5. Межличностные коммуникации	167
6. Коммуникации в сфере государственного и муниципального управления	178
7. Национальные особенности деловых коммуникаций	186

Учебное пособие

Фирова Ирина Павловна,
д-р экон. наук, проф., зав. кафедрой ИТУвГСБ РГГМУ
Редькина Татьяна Марковна,
канд. экон. наук, доц. кафедры ИТУвГСБ РГГМУ
Соломонова Валентина Николаевна,
канд. экон. наук, доц. кафедры ИТУвГСБ РГГМУ

КОММУНИКАЦИИ В СФЕРЕ
ГОСУДАРСТВЕННОГО И МУНИЦИПАЛЬНОГО
УПРАВЛЕНИЯ

Ответственный редактор:
Глазов М.М., д-р. экон. наук, профессор

Начальник РИО А.В. Ляхтейнен
Редактор Л.Ю. Кладова
Верстка М.В. Ивановой

Подписано в печать 31.05.2021. Формат 60×90 1/16. Гарнитура Times New Roman.
Печать цифровая. Усл. печ. л. 11,875. Тираж 10 экз. Заказ № 1083.
РГГМУ, 192007, Санкт-Петербург, Воронежская ул., 79.
