

РАЗДЕЛ 4. ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ ПРЕОБРАЗОВАНИЯ

Институциональные аспекты развития государства не менее важны, нежели стратегии и программы экономического развития. К сожалению и в этом вопросе в Украине больше неопределенности, чем можно было бы ожидать после четырнадцати лет независимости. До сих пор остаются спорными вопросы относительно будущего государственного устройства Украины: в какой стране мы будем жить - президентско-парламентской или парламентско-президентской? Какая форма государственного управления наиболее оптимальна для современной Украины? Точного ответа на эти вопросы пока не может дать никто.

Много проблемных вопросов остается и в сфере местного самоуправления: на сегодня эйфория от возможностей расширения полномочий территорий поутихла, многим стало понятно, что развитая система местного самоуправления – это не только система широких прав и возможностей территориальных общин, а высочайшая ответственность и определенные обязательства перед этой самой общиной, обеспечение выполнения которых иногда наталкивается на непреодолимые препятствия. Причины этих препятствий различны. Это и несовершенство нормативной базы, и непрофессионализм, и отсутствие развитых элементов гражданского общества, позволяющих как контролировать местную власть, так и иметь надежных партнеров и советчиков при решении сложных проблем организации бытия территории.

К развитию институциональной структуры мы относим и вопросы формирования гражданского общества, основными элементами которого считаем не только общественные организации, профессиональные ассоциации и общественные советы, но также и представителей интеллектуальной среды: научные учреждения и аналитические центры, консалтинговые компании. То есть ту среду, которая создает почву для развития страны, порождает новые идеи, подвергает сомнению те или иные инициативы власти, анализирует решения, принимаемые на уровне государства и местного самоуправления, размышляет о возможных последствиях их реализации и, в конечном счете, не позволяет органам власти и местного самоуправления закостенеть и очерстветь, заставляет их быть „в форме”.

Еще один важнейший вопрос, который мы бы хотели осветить в этом разделе – это женское предпринимательство. И хотя, казалось бы, гендерные аспекты управления не имеют никакого отношения к построению гражданского общества, на наш взгляд, это не совсем так. Поскольку зрелость и цивилизованность общества во многом характеризуется тем, как в обществе относятся к женщинам: домохозяйкам, общественным деятелям и предпринимателям. Ни в коем случае не противопоставляя друг другу женщин и мужчин, мы все же хотели бы обратить внимание читателей на то, как складывается домашняя, общественная и бизнес жизнь женского сообщества в цивилизованных странах мира и в Украине и поразмышлять о том, в каких вопросах государству следует протянуть руку помощи „слабому” полу и к каким позитивным результатам и в сфере экономики, и, что крайне важно, в сфере морального здоровья общества, это может привести.

ВЫБОР МОДЕЛИ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ

- ПАРЛАМЕНТСКАЯ, ПРЕЗИДЕНТСКАЯ И СМЕШАННЫЕ ФОРМЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО ПРАВЛЕНИЯ

Ранее было принято различать две формы республики – *президентскую* и *парламентскую*, но в настоящее время все более широкое распространение получает *смешанная* форма правления (полупрезидентская или полупарламентская).

Примерами государств с **президентской формой правления** являются США, Бразилия, Мексика, Филиппины, большинство стран Латинской Америки, страны Африки (до 90-х годов в Африке совсем не было парламентских республик). Вот основные черты президентской республики:

1. *Жесткое разделение законодательной и исполнительной властей*: законы принимает Парламент, страной управляет Президент через подчиненное ему Правительство.
2. *Президент* избирается непосредственно гражданами и не зависит от Парламента (кроме случаев импичмента).
3. *Правительство* назначается Президентом и практически не зависит от Парламента.
4. Страной управляет та *партия*, которая победила на президентских выборах, а не на выборах в Парламент (хотя в некоторых странах, особенно в США, велика роль и Парламента).
5. *Законы* принимает только Парламент, но Президент имеет право отлагательного вето и часто им пользуется, особенно в условиях «разделенного управления» (когда в парламенте имеет большинство непрезидентская партия).

Примерами стран с **парламентской формой правления** являются Италия, Германия, Венгрия, страны Африки (с 90-х годов). Эта форма правления в «чистом» виде распространена гораздо меньше, чем президентская. Главное ее отличие - в способе формирования *Правительства* и его политической ответственности. В отличие от президентской республики, где Президент сам подбирает себе министров, Президент парламентской республики вынужден назначать главой Правительства лицо, пользующееся доверием парламента (лицо партии большинства или коалиции партий). Иначе Правительство не получит вотум доверия в Парламенте (в парламентской республике это необходимая процедура). Кроме того:

1. *Президент* обычно избирается непрямыми выборами (парламентом, особой коллегией и т.п.), чтобы он не мог противопоставить себя Парламенту.
2. В парламентской республике правит не партия Президента, а партия или партии *парламентского большинства*.
3. *Правительство* несет ответственность только перед Парламентом, но не перед Президентом. Вотум недоверия обязывает Правительство уйти в отставку. Президент, правда, может не принять отставку, а распустить Парламент. Фактически это происходит по рекомендации Правительства: если Правительство рекомендует Президенту распустить Парламент, этот совет Президент обязан выполнить.

Парламентская и президентская формы правления имеют свои плюсы и минусы.

В **президентских республиках** Правительство более стабильно, поскольку Парламент его не формирует и не может отправить в отставку. Однако в этих случаях ответственность Правительства перед Парламентом имеет крайне неразвитый характер, поэтому Правительство испытывает слабое давление Парламента, а через него – и общественного мнения.

В **парламентских республиках** состав Правительства полнее и точнее отражает изменения общественного мнения (прежде всего через парламент), однако это ведет к значительному недостатку – нестабильности Правительства. Партийные коалиции распадаются, часть членов правящей партии может примкнуть к оппозиции, и Правительство может быть свергнуто. Например, в послевоенной Италии сменилось 56 правительств, каждое из которых существовало в среднем чуть более года.

С целью преодоления этих недостатков в современных условиях все чаще прибегают к созданию **смешанных республик** (полупрезидентских, полупарламентарных). Впервые полупрезидентская республика была введена во Франции в 1958 году Шарлем де Голлем, который стремился к сильной президентской власти, но должен был учитывать традиции парламентаризма в стране. Отличительные черты **полупрезидентской формы правления**.

1. Как и в президентской, в полупрезидентской республике существует четкое *разделение властей*: исполнительная власть принадлежит Правительству, законодательная власть – Парламенту. По конституции Президент имеет особый статус – он выводится за триаду разделения властей, не относится ни к одной из ее ветвей, в том числе к исполнительной (как это бывает в президентской республике).
2. *Президент* избирается непосредственно избирателями, что делает его независимым перед Парламентом.
3. Основная отличительная черта – Правительство несет *двойную ответственность*: основную ответственность перед Президентом и ограниченную – перед Парламентом.
4. *Правительство* назначается Президентом по его усмотрению, независимо от партийной расстановки сил в Парламенте. (Но, например, во Франции Парламент может в любое время выразить недоверие Правительству и поэтому, если в Парламенте побеждает непарламентская партия, Президент вынужден назначать премьер-министром лидера оппозиции). Однако при этом требуется согласие нижней палаты Парламента на назначение предложенной Президентом кандидатуры Премьер-министра.
5. *Правительство* несет ответственность перед *Президентом*, который может по своему усмотрению уволить премьера, министров и отправить все Правительство в отставку. Ответственность же Правительства перед *Парламентом* ограничена. Вотум недоверия Правительству не означает безусловной его отставки.

Долгое время типичной чертой парламентаризма был **бикамерализм** – то есть существование двух палат в парламенте. В федеративных государствах двухпалатность является чуть ли не обязательной. Однако постепенно все большую популярность стала приобретать идея *однопалатного* парламента. Так, если до Второй мировой войны в Западной Европе *однопалатными* были только парламента в *Люксембурге* и *Финляндии*, то после войны к *однопалатному* парламенту перешли *Греция, Дания, Португалия и Швеция*. Молодые государства *Азии и Африки* не приняли принцип двухпалатности. Однопалатные парламента были первоначально созданы и в странах Восточной Европы

(за исключением **Югославии**). Правда, вскоре Польша, Румыния, Словения, Чехия и Хорватия обратились к двухпалатной форме построения парламента.

В качестве примера перечислим некоторые государства, имеющие двухпалатный парламент: США, Канада, Япония, Франция, Великобритания, Германия, Швейцария, Австрия, Испания, Италия, Ирландия, Нидерланды, Бельгия, Россия, Польша, Чехия, Словения, Хорватия, Румыния, Югославия, все президентские республики Латинской Америки, Индия, Австралия, Филиппины и др.

Практически во всех этих странах **нижние палаты** формируются на основе прямых выборов (по мажоритарной или пропорциональной системам). Порядок же формирования верхней палаты, как правило, отличается. Срок полномочий верхних палат нередко более длительный (это делает их менее зависимыми от избирателей, придает большую стабильность их работе). Кроме того, в странах с парламентской формой правления роспуску подлежат только нижние палаты. Прослеживается следующая закономерность: *чем ближе способ формирования верхней палаты к прямым выборам, тем шире круг ее полномочий.*

В тех странах (**Япония, Испания, Италия, Польша, Румыния, Чехия**), где **верхняя палата** парламента избирается на основе прямых выборов, это избирательное право несколько отличается от того, которое применяется для выборов в нижнюю палату. Например, устанавливается более высокий возрастной ценз, или же учитывается представительство от субъектов федерации (в федеральных государствах **США, Венесуэла, Мексика, Бразилия, Швейцария, Австрия, Югославия, Аргентина, Индия, Малайзия, Нигерия, Хорватия**).

В ряде стран верхняя палата формируется на основе непрямых, многоступенчатых выборов. Например, во **Франции** сенаторы выбираются специальными коллегиями, которые образуются в департаментах. В состав такой коллегии входят депутаты нижней палаты от территории, члены муниципалитета (органа местного самоуправления) и делегаты от муниципалитетов коммун (нижней административной единицы). В **Нидерландах** сенаторы выбираются органами местного самоуправления (провинциальными штатами). В **Австрии** законодательные органы отдельных земель выбирают своих представителей в федеральный совет (высшую палату). В **Словении** принята особая система, которую можно считать почти уникальной: из 40 депутатов непрямыми выборами 4 выбирается от предпринимателей, 4 – от наемных рабочих, 4 – от фермеров, 6 – от общественных объединений, 22 – от территорий.

И, наконец, существуют страны, где верхняя палата формируется на невыборной или смешанной основе. В **Германии** члены верхней палаты назначаются правительствами земель из своего состава. В **Канаде** – сенаторы назначаются генерал-губернатором (главой государства) по рекомендации премьер-министра и занимают это место до достижения 75 лет. В **Ирландии** часть сенаторов избирается, а 11 человек – назначаются премьер-министром. В **Норвегии** парламент избирается на основе прямых выборов, а потом сами депутаты голосованием решают, кто будет в нижней, а кто – в верхней палате. (*Но это особый случай – такой парламент правильнее было бы определить как однопалатный, в котором законодательная работа проводится дважды*).

Остановимся более подробно на конкретных примерах.

США: федеративное государство с двухпалатным парламентом. Форма правления – президентская республика.

Парламент (Конгресс) состоит из двух палат: Палаты представителей и Сената.

Палата представителей избирает спикера (он является представителем партии, которая располагает большинством мест в парламенте). В основной сфере деятельности – законодательной – палаты обладают примерно одинаковыми правами.

Выборы: *Палата представителей* (435 депутатов) избирается на 2 года путем прямых выборов по мажоритарной системе относительного большинства. *Сенат* (100 сенаторов) – избирается на 6 лет по мажоритарной системе относительного большинства (каждые 2 года обновляется 1/3 состава). Избирается по 2 сенатора от штата независимо от населения штата.

Роспуск: процедуры роспуска нет.

Взаимодействия ветвей власти: *Президент* избирается на 4 года путем косвенных выборов (избиратели выбирают выборщиков, а они абсолютным большинством голосов - президента). Президент является главой государства и главой правительства. Он имеет широкие полномочия, и наблюдается тенденция к их расширению. *Президент* не подотчетен никаким органам и может быть отстранен от должности только в порядке импичмента. Он может контролировать парламент лишь путем создания подконтрольного большинства в обеих палатах (что на практике бывает крайне редко).

Франция: унитарное государство с двухпалатным парламентом.

Установленная конституцией форма правления может быть определена как *смешанная республика*: президент обладает важными полномочиями (признак президентской республики), но назначаемое им Правительство несет политическую ответственность перед нижней палатой Парламента (признак парламентской республики).

В целом нельзя не отметить общую пропрезидентскую направленность французской Конституции, однако анализ практики функционирования власти показывает, что политический режим во Франции тем не менее демократичен, поскольку мощные силовые полномочия Президента либо не используются, либо используются весьма осторожно.

Парламент включает нижнюю палату (Национальное собрание) и верхнюю палату (Сенат).

Выборы в нижнюю палату (Национальное собрание, 577 депутатов):

- В 1958г. была принята мажоритарная система выборов в два тура.
- В 1985г. левые силы, стремясь ограничить последствия провала на предстоящих выборах, заменили мажоритарную систему на пропорциональное голосование с применением принципа наивысшей средней.
- Правые вернулись к мажоритарной системе, приняв закон от 11.07.86г., согласно которому в первом туре побеждает кандидат, набравший абсолютное большинство голосов, во втором туре уже достаточно относительного большинства.

В верхнюю палату (Сенат, 304 депутата) депутаты избираются путем *косвенных выборов* на 9 лет. Каждые 3 года Сенат обновляется на 1/3.

Роспуск парламента: в Конституции прописано право Президента распускать Национальное собрание (нижнюю палату парламента). Для этого не требуется вообще какого-либо повода, нужно лишь проконсультроваться с Премьер-министром и председателями палат. Право роспуска ограничено только тремя условиями:

1. роспуск не допускается в течение года после предыдущего роспуска;
2. роспуск невозможен во время чрезвычайного положения;
3. роспуск не может осуществляться председателем Сената или Правительства, когда они исполняют обязанности Президента.

Взаимоотношения ветвей власти: *Президент* вместе с *правительством* (Советом министров) образует центральную исполнительную власть. Однако практика взаимодействия между ними зависит от партийного состава нижней палаты *Парламента*. Когда большинство в этой палате составляют сторонники Президента, правительство также состоит из его сторонников и проводит его политику. Когда же Президент вынужден формировать Правительство из своих противников, возможности влияния его на правительственную политику ограничены лишь его конституционными полномочиями. Например, в президентство Франсуа Миттерана в результате парламентских выборов Премьер-министром стал лидер правых партий Жак Ширак. В этот период Миттеран в полной мере пользовался предоставленными ему Конституцией правами, такими, как право назначения министров, установление повестки дня Совета министров, право подписи актов, рассмотренных в Совете министров. Более того, в декабре 1987г. он отказал Жаку Шираку в просьбе созвать Парламент на чрезвычайную сессию.

Испания: унитарное государство с двухпалатным парламентом.

Форма правления - парламентская монархия.

Парламент: Генеральные кортесы включают Конгресс депутатов (нижнюю палату) и Сенат (верхнюю палату).

Выборы: *Конгресс депутатов* (нижняя палата) насчитывают 300-400 депутатов. Выборы по пропорциональной системе (с 3% барьером). *Сенат* (верхняя палата) – 252 депутата. 208 сенаторов избираются прямыми выборами, 44 – назначаются законодательными собраниями автономных сообществ.

Роспуск: по Конституции Король имеет право распустить обе палаты парламента, если в течение двух месяцев Конгресс (нижняя палата) не одобрит ни одну из кандидатур премьер-министра (Председателя правительства), предложенную королем. Однако при этом Король должен заручиться согласием председателя Конгресса. Конституция не урегулирует ситуацию, когда такого согласия глава парламента не дает.

Взаимоотношения ветвей власти: в Конституции Испании сделана попытка усилить «рациональный парламентаризм» – обеспечить устойчивость *Правительства* перед *Парламентом* для избежания правительственных кризисов (как это происходит в Италии).

После каждого обновления Конгресса (нижней палаты) Король после консультаций с парламентскими группами предлагает кандидатуру Председателя правительства. В течение 2 месяцев Король может предлагать несколько кандидатур. Если кандидатуры не проходят, Король имеет право *распустить обе палаты Парламента* (по согласованию с председателем Конгресса).

Парламент имеет право выразить недоверие Правительству, но при этом предложить новую кандидатуру Председателя правительства. Это так называемый «*конструктивный вотум недоверия*» – новый кандидат считается выбранным и Король его назначает.

С другой стороны, Председатель правительства сам может поставить перед Парламентом вопрос о доверии. Если Конгресс отказывает в доверии – Правительство подает в отставку и Король вносит кандидатуру нового Председателя Правительства.

Италия: унитарное государство с двухпалатным парламентом.

Форма правления: парламентская республика, почти полвека имеет одну из самых демократических в мире Конституций.

Парламент состоит из Палаты депутатов и Сената. Конституция не проводит между ними различия с точки зрения их компетенции, внутреннего устройства. Таким образом, существует сильная верхняя палата, которая практически равноправна с нижней.

Выборы: до 1993 года обе палаты формировались только по пропорциональной системе без ограничений, результатом чего было наличие в палатах множества фракций, что затрудняло формирование устойчивого правительства (каждое правительство в среднем держалось 10 месяцев).

На референдуме в апреле 1993 года 82% высказались за введение мажоритарной системы по выборам в Сенат. Это подвигло Парламент на принятие двух новых законов о выборах.

Палата депутатов (630 членов): 475 депутатов избирается по мажоритарной системе; 155 – по пропорциональной системе (с 4% заградительным барьером).

Сенат (315 депутатов): $\frac{3}{4}$ - по мажоритарной системе относительного большинства, $\frac{1}{4}$ - по пропорциональной системе.

Роспуск: Президент имеет право роспуска палат Парламента по заслушании председателей палат и без обсуждения с правительством. Как правило, Президент (с одобрения основных политических фракций) пользовался этим правом при невозможности образовать устойчивое правительственное большинство в обеих палатах Парламента (в 1972, 1976, 1979, 1983, 1987 годах).

Взаимоотношения ветвей власти: Парламент на совместном заседании избирает Президента (на 7 лет, неограниченное число сроков).

В соответствии с классическими правилами парламентской республики Правительство назначается Президентом после консультаций с председателями двух палат парламента. Затем Правительство должно получить доверие обеих палат Парламента (в поименном режиме принимается резолюция с выражением доверия). В противном случае такое Правительство сразу же уходит в отставку (в Италии 5 правительств ушло в отставку тотчас же после своего формирования из-за неполучения доверия в Парламенте).

На практике порядок назначения Правительства сложнее: проводятся консультации с лидерами партий и фракций, зондируется вопрос формирования парламентского большинства в обеих палатах, выявляются реальные кандидатуры на пост Председателя Совета министров. В условиях многопартийности и многофракционности проводятся очень тесные консультации между политическими партиями для того, чтобы сформировать коалиционное Правительство.

Любая из палат Парламента может принять резолюцию недоверия, что означает отставку Правительства. На практике Правительство часто уходит в отставку, не дожидаясь такой резолюции, которая обычно неизбежна, если в правительственной партийной коалиции возникает раскол.

Германия: федеративное государство с двухпалатным парламентом.

Форма правления - парламентская республика.

Парламент состоит из Бундестага (нижняя палата) и Бундесрата (верхняя палата).

Выборы: *Бундестаг (нижняя палата)* состоит из 656 депутатов. Используется смешанная система выборов, при которой половина депутатов избирается в одномандатных избирательных округах по мажоритарной системе относительного большинства, а вторая половина – в многомандатных избирательных округах по пропорциональной системе.

В Бундесрат (верхняя палата) входит 41 депутат, каждый из которых назначается и отзывается правительствами земель.

Роспуск: *Федеральный Президент* имеет право распустить нижнюю палату (Бундестаг):

- в случае если Бундестаг в течение 21 дня не может избрать Федерального канцлера (главу Правительства).
- если Канцлер (глава Правительства) ставит вопрос о доверии Парламенту, и в течение 48 часов Бундестаг не выразит доверия большинством голосов.

Взаимоотношения ветвей власти: *Федеральный Президент* избирается на 5 лет без прений особой коллегией – Федеральным собранием, которое состоит из членов Бундестага и такого же количества избранных народных представителей земель.

Любая палата Парламента голосами $\frac{1}{4}$ депутатов может обвинить Президента в умышленном нарушении Конституции, обратившись в Конституционный суд. Решением суда Президент может быть отстранен от должности.

Глава Правительства – *Федеральный канцлер* – избирается без прений Бундестагом по представлению Президента (его неизбрание может стать поводом для роспуска Парламента Президентом).

Бундестаг может объявить вотум недоверия Канцлеру, избрать его преемника и обратиться к Президенту об увольнении прежнего главы правительства. Президент *обязан* это сделать.

Для равновесия, у *Канцлера* тоже есть право ставить вопрос о доверии Парламенту (в связи с каким-либо законопроектом). Бундестаг должен за 48 часов проголосовать этот вопрос. Если депутаты большинством голосов не выразят доверия, Канцлер имеет право обратиться к Президенту, который в течение 21 дня может распустить Бундестаг. Однако Бундестаг может избежать роспуска, если в этот срок успеет переизбрать нового Канцлера.

Швейцария: федеративное государство с двухпалатным парламентом.

Форма правления - парламентская республика.

Парламент состоит из Национального совета (нижняя палата) и Совета кантонов. Особенностью палат является то, что они не имеют постоянных председателей: на каждом заседании избирается новый председатель.

Выборы: *Национальный совет (нижняя палата) – 200 депутатов. С 1918г. избирается по пропорциональной системе.*

Совет кантонов (верхняя палата) – 46 человек. Каждый из 23 кантонов избирает двух депутатов в соответствии со своей Конституцией. Как правило – по мажоритарной системе. В трех кантонах депутатов избирают местные парламенты.

Роспуск: процедура роспуска Парламента не предусмотрена.

Взаимоотношения властей власти: правительство (Федеральный совет) избирается Парламентом и формируется из представителей коалиционных партий, обладающих большинством в Парламенте. Из числа членов Правительства ежегодно Парламент

выбирает Президента и вице-президента (один и тот же человек не может быть выбран дважды).

При этом Правительство практически не зависит от Парламента. Федеральный совет может быть переназначен только после полного обновления Национального совета (нижней палаты), т.е. только через 4 года. Нет никаких конституционных средств, чтобы отправить Правительство в отставку.

Президент не является полноценным главой государства и выполняет лишь некоторые представительские функции.

Польша: унитарное государство с двухпалатным парламентом.

Форма правления - смешанная республика.

С 1989-1992 гг. в стране были осуществлены 5 крупных конституционных реформ. Из них важнейшие, касающиеся парламентаризма – принятие «Малой конституции» (октябрь 1992 года), определяющей отношения между ветвями власти, и принятие новой Конституцию в 1997 году.

Двухпалатный **парламент** называется Национальным собранием. Нижняя палата – Сейм, верхняя – Сенат.

Выборы: *Сейм* (нижняя палата) – 460 депутатов. 391 избираются по пропорциональной системе (с 5% барьером), 69 – по мажоритарной системе. *Сенат* (верхняя палата) – 100 человек. Избираются по 2 сенатора от воеводства по мажоритарной системе относительного большинства.

Роспуск: Сейм может быть распущен (вместе с ним автоматически распускается и Сенат):

- на основании собственного постановления (2/3 голосов).
- Президентом, если бюджет не принимается в течение 3 месяцев.
- Президентом, в случае не способности назначить Правительство

Взаимоотношения ветвей власти: Президент избирается на основе прямых выборов по мажоритарной системе абсолютного большинства, т.е. для его избрания претенденту необходимо набрать более половины действующих голосов. Во втором туре достаточно относительного большинства голосов. Президент обладает значительными средствами воздействия на Парламент.

Парламент имеет право предъявить обвинение Президенту в нарушении Конституции (2/3 голосов).

Президент назначает премьер-министра (Председателя Совета министров). Сейм должен выразить ему доверие. Если в течение 21 дня Парламент не утверждает кандидатуру премьер-министра, Президент имеет право распустить Сейм.

Венгрия: унитарное государство с однопалатным парламентом.

Форма правления - парламентская республика с однопалатным парламентом.

Парламент Венгрии (Государственным собрание) является однопалатным, и избирается на 4 года.

Выборы: Государственное собрание состоит из 386 депутатов, 176 из них избираются по одномандатным округам, 152 – по многомандатным территориальным округам по партийным спискам, 58 – по партийным спискам в общенациональном масштабе.

Роспуск: Президент имеет право распустить Государственное собрание в случае:

- если Парламент одного созыва за любые 12 месяцев не менее 4-х раз лишит Правительство доверия.
- если, лишив доверия Правительство, Парламент не изберет Министром-председателем предложенную Президентом кандидатуру в течение 40 дней.

Однако, перед роспуском Президент должен проконсультироваться с Министром-председателем, спикером и лидерами фракций.

Взаимоотношения ветвей власти: Президент республики избирается Государственным собранием на 5 лет. Он может быть отстранен от должности при констатации несовместимости и отрешении от должности:

- несовместимость констатируется Парламентом по инициативе любого депутата тайным голосованием и большинством в 2/3 голосов.
- отрешение от должности в связи с нарушением Конституции или других законов начинается по представлению 1/5 части депутатов и принимается большинством 2/3 голосов. Однако окончательное решение принимает Конституционный суд, который может и оставить Президента в должности.

В свою очередь, Президент имеет право роспуска Парламента, если тот не в состоянии избрать главу Правительства или слишком часто выражает Правительству недоверие.

Главу Правительства (Министра-председателя) избирает Парламент по предложению Президента.

1/5 часть депутатов Парламента может выступить с инициативой недоверия Министру-председателю, однако они должны предложить нового главу правительства. Здесь используется германский опыт конструктивного вотума недоверия. Его преимущество в том, что исключается длительный правительственный кризис.

В свою очередь, Правительство может само поставить перед Государственным собранием вопрос о доверии. Если парламент не проголосует за доверие, Правительство уходит в отставку.

Болгария: унитарное государство с однопалатным парламентом.

Хотя в Конституции указана парламентская республика, на самом деле в Болгарии установлена смешанная (полупрезидентская) республика.

Мировой опыт показывает, что смешанная форма правления может иметь более ярко выраженные президентские и парламентские черты. Для Болгарии характерно отсутствие хотя бы в общих чертах механизма реализации разделения властей и неполнота конституционного регулирования. Исправление этих недостатков в основном идет за счет издания текущих законов. До тех пор пока ведущие позиции в Парламенте и Правительстве принадлежали Союзу демократических сил (СДС), при поддержке которого был избран Президент Желю Желев, вопрос о разделении властей не становился предметом острой полемики. С 1994 года, когда Болгарская социалистическая партия и ее союзники завоевали большинство в парламенте и сформировали Правительство, ситуация изменилась: Президент стал ратовать за президентскую республику, а Парламент настаивал на соблюдении Конституции, т.е. парламентского правления.

Парламент (Национальное собрание) состоит из 240 депутатов, которые избираются на 4 года.

Выборы: Национальное собрание (240 депутатов) избирается на пропорциональной основе.

Роспуск: Президент имеет право роспуска Парламента, если не достигнуто согласие об образовании правительства.

Взаимоотношения ветвей власти: Президент и вице-президент избираются на 5 лет путем прямых выборов. Президент отстраняется от должности по решению Конституционного суда по обвинению Парламента. Обвинение может быть выдвинуто ¼ депутатов и должно быть поддержано 2/3 их числа.

Президент после консультаций с парламентом поручает кандидату в Министры-председатели от наибольшей по численности парламентской группы сформировать Правительство в 7-дневный срок. Если данный кандидат это не делает, Президент возлагает эту обязанность на кандидата от второй по численности парламентской группы и т.д. Если же Правительство сформировано, Президент предлагает Народному собранию избрать его. Если же Парламент этого не делает, Президент назначает служебное правительство и распускает Парламент. Однако Президент не имеет права распустить Парламент в последние 3 месяца своего правления.

В соответствии с принципами парламентского правления Правительство несет политическую ответственность перед Парламентом.

1/5 депутатов может предложить Народному собранию проголосовать за недоверие Совету министром. Предложение считается принятым, если за него проголосовало ½ депутатов. Со своей стороны, Правительство может требовать от Народного собрания, чтобы оно выразило ему доверие по политике в целом, по программе или по конкретному поводу. Если доверие не получено, Правительство идет в отставку.

РАЗВИТИЕ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ

- СИСТЕМЫ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ: УРОКИ МЕЖДУНАРОДНОЙ ПРАКТИКИ

В разных странах мира территориальные общности граждан как первичные субъекты местного самоуправления называются по-разному: общины, коммуны, муниципалитеты, территориальные коллективы. Но опыт их работы убедительно доказывает, что развитие демократии и местного самоуправления шагают рядом. Как правило, мощное развитие самоуправления в стране происходит параллельно с углублением демократических процессов, таких как становление парламентаризма, распределение власти, независимость судов.

Сейчас в Украине происходит сложный процесс развития института местного самоуправления. Он требует обоснованного подхода к решению возникающих проблем. Поэтому здесь достаточно полезен учет исторического опыта и изучение современной системы местного самоуправления зарубежных стран.

Базовые принципы местного самоуправления в соответствии с Европейской Хартией местного самоуправления

Первая общеевропейская система принципов местного самоуправления отражена в Европейской хартии местного самоуправления, одобренной Комитетом Министров стран Совета Европы 1985 г., и во Всемирной Декларации местного самоуправления. Этими

принципами являются правовая, организационная и финансовая автономии органов местного самоуправления.

Суть правовой автономии органа местного самоуправления заключается в том, что последний имеет собственные полномочия, определенные законом и Конституцией (ст. 2 Европейской Хартии местного самоуправления). Полномочия должны быть полными и исключительными, то есть не принадлежащими одновременно другим органам. В границах своих полномочий орган местного самоуправления полностью не зависим в осуществлении собственных инициатив по любому вопросу, относящемуся к его компетенции. Это правило действует и тогда, когда речь идет о делегировании этому органу полномочий (ст. 3, 4).

Суть организационной автономии состоит в том, что орган местного самоуправления должен иметь возможность сам определять свою внутреннюю структуру, которая бы соответствовала местным потребностям и обеспечивала эффективное управление (ст. 6, 7, 10). Действуя в границах Закона, орган местного самоуправления не подчиняется другим органам власти, а любой административный контроль над его действиями возможен лишь при условии обеспечения законности и конституционных принципов местного самоуправления (ст. 8).

Суть финансовой автономии местного самоуправления состоит в праве органов местного самоуправления владеть и распоряжаться собственными средствами, достаточными для осуществления их функций и полномочий (ст. 9).

Цель Хартии – обеспечение и защита прав местных органов самоуправления как наиболее близких к гражданам и дающих им возможность участвовать в принятии решений, касающихся условий их повседневной жизни. По замыслу авторов этого документа Хартия призвана наполнить реальным содержанием основные принципы Совета Европы: поддержание демократического сознания в Европе и защита прав человека в самом широком смысле слова. Основная направленность Хартии – показать, что степень автономии местных органов самоуправления является основным критерием подлинной демократии.

Страны - члены Совета Европы, среди них и Украина, уже сделали важные шаги в направлении достижения целей этого документа, который является гарантом и действенным инструментом демократизации всех стран Европейского сообщества.

Основные модели местного самоуправления

При характеристике территориальной организации муниципального управления в зарубежных странах следует учитывать, что очень часто в отечественной и зарубежной литературе, посвященной вопросам организации местной власти, используются понятия "местное самоуправление" и "местное управление", выделяется разное число уровней в системе местного управления и самоуправления [1]. При этом не проводится четкого разграничения уровней собственно местного самоуправления и местного управления. Да и сделать это весьма непросто, ибо оба эти понятия отражают сложный, но, по сути, единый механизм осуществления власти на местах.

Поэтому одни авторы полагают, что не следует жестко противопоставлять эти понятия, предлагая рассматривать их как соотношение части с целым. Местное управление, являясь достаточно сложным и гибким механизмом, может включать в себя как государственную администрацию на местах, так и органы, избираемые населением, т.е. органы местного самоуправления. Именно в таком качестве местное управление входит в государственный механизм, обладая большим своеобразием и самостоятельностью по сравнению с его другими элементами. Это обусловлено, прежде всего, и главным образом спецификой такой составной части местного управления, как местное самоуправление.

Другой подход к выяснению соотношения этих двух понятий предполагает известное противопоставление местного самоуправления и местного управления. Под местным управлением понимается управленческая деятельность в местной территориальной единице, осуществляемая центральной властью или администрацией вышестоящего территориального уровня. Осуществляется местное управление, как правило, через назначаемые вышестоящей властью административные органы. Местное самоуправление трактуется как деятельность самого населения местной территориальной единицы, т.е. территориального коллектива и его выборных органов по решению местных вопросов.

Все страны имеют тот или иной вид местного управления с определенной степенью самоуправления. Но местное самоуправление, как свидетельствуют зарубежные источники, не может рассматриваться отдельно, а только как часть всей системы государства.

В качестве одной из тенденций развития местной власти (прежде всего, на ее среднем и высшем территориальных уровнях) можно выделить стремление к органическому, наиболее оптимальному сочетанию самоуправления с его известной автономией, самостоятельностью и государственного управления на местном уровне, позволяющего усилить государственные начала в местном управлении, обеспечить в деятельности органов местного самоуправления, местной администрации реализацию и защиту общенациональных интересов.

Соотношение различных форм местного управления, сочетание государственного управления и местного самоуправления при организации власти на местах определяется историческими, географическими и демографическими особенностями той или иной страны, политическим режимом, а также правовой системой.

Так, Адольф Гассер в своей книге "Свобода муниципальных образований как спасение Европы" (*Gasser A. Gemeindefreiheit als Rettung Europas: Grundlinien einer ethischen Geschichtsauffassung. Basel, 1947. – p. 103*) связывает уровень развития местного самоуправления с историей развития общественных свобод и государственности, выделяя [2]:

- государства, унаследовавшие от прежних времен систему местного самоуправления и выработавшие иммунитет как против монархически-бюрократической централизации в форме абсолютизма, так и против тоталитаризма правого и левого толка. К этим «исконно-свободным» государствам Гассер относит Великобританию и Соединенные Штаты, государства Северной Европы, Нидерланды и Швейцарию;
- "либерализованные государства верховной власти", основанные на общем подчинении бюрократическому аппарату и оставляющие мало места для реального "управления под свою ответственность" на местном уровне (Португалия, Австрия, Испания, Франция, Италия и Германия).

В настоящее время в научной литературе наиболее часто встречается классификация известных в мировой практике моделей организации власти на местах, в основе которой лежат отношения между органами местного самоуправления (управления) и органами центральной власти.

В соответствии с данным подходом выделяют четыре базовые модели местного самоуправления: англосаксонскую, континентальную, смешанную и советскую [3].

Англосаксонская (классическая) модель получила распространение преимущественно в странах с одноименной правовой системой: Великобритании, США, Канаде, Индии, Австралии, Новой Зеландии и др.

Основными чертами этой модели являются:

- формальная автономия и самостоятельность местного самоуправления;
- отсутствие на местах уполномоченных центрального правительства, опекающих органы местного самоуправления.

Отношения между центральной властью и местным самоуправлением в странах, ориентированных на данную модель, определяются принципом “действовать в пределах предоставленных полномочий”, т.е. органы местного самоуправления могут совершать лишь те действия, которые прямо предписаны законом. Все иные действия считаются совершенными с превышением полномочий и могут быть признаны судом неправомерными.

В Великобритании - родине классических муниципальных форм - бесспорным считается факт, что компетенция органов местного самоуправления производна от парламента и что они являются креатурами (ставленниками, послушными исполнителями воли) парламента.

В США при определении конституционного статуса органов местного самоуправления учитываются особенности американской правовой доктрины, в качестве исходного положения в данном случае применяется формула "муниципалитеты - креатуры штатов". Вместе с тем принцип самоуправления, закрепленный в конституциях большинства американских штатов, подразумевает право муниципальных органов решать вопросы местного значения в рамках предоставленных им полномочий самостоятельно, без вмешательства штата.

Данная модель не предусматривает наличия на местах каких-либо чиновников, назначаемых из центра для контроля за органами самоуправления. Местные советы в пределах закона, обычая (сложившейся практики), судебного прецедента самостоятельно и под свою ответственность решают вопросы, не отнесенные к компетенции центральных органов. Контроль за органами местного самоуправления является, в основном, косвенным: через финансирование их деятельности; посредством проводимых отраслевыми министерствами инспекционных проверок; путем принятия адаптивных законов (парламент принимает типовые законы, а местные органы вводят их в действие на своей территории с изменениями, обусловленными местными особенностями); в форме судебного контроля.

Рассматривая англосаксонскую модель местного самоуправления, необходимо учитывать, что в своем классическом виде она встречается сейчас крайне редко.

Заметно отличается от англосаксонской модели **континентальная модель** организации власти на местах, которая получила распространение не только в странах континентальной Европы (Франция, Италия, Испания, Бельгия), но и в большинстве стран Латинской Америки, Ближнего Востока, франкоязычной Африки.

Отличительные признаки этой модели следующие: сочетание местного самоуправления и государственного управления на местах, выборности и назначаемости; определенная иерархия системы местного самоуправления, подчиненность нижестоящих звеньев вышестоящим; наличие на местном уровне специального представителя центральной власти, полномочного осуществлять государственный контроль за деятельностью органов местного самоуправления.

Родоначальница континентальной модели - Франция, для которой высокая степень централизации местного управления и самоуправления является исторически традиционной. Во Франции достаточно долго существовала система многоуровневой организации власти на местах, при которой деятельность нижестоящих звеньев в значительной степени определялась и зависела (прежде всего, в административном и финансовом смысле) от вышестоящих органов управления.

В настоящее время основным звеном местного самоуправления во Франции являются коммуны - муниципальные образования, создаваемые жителями небольших городов и сельских населенных пунктов. Каждая коммуна имеет свой представительный орган - совет и мэра, избираемого из числа депутатов совета и выступающего одновременно в качестве государственного служащего и главы местного самоуправления. Мэр и депутаты муниципального совета, работающие на постоянной основе, образуют муниципалитет. Его деятельность осуществляется под контролем муниципального совета и под административным контролем комиссара Республики. Последний наблюдает за законностью принимаемых коммуной решений и в случае необходимости обращается в суд за их отменой.

Приведенный в качестве примера французский вариант организации власти на местах является типичным для континентальной модели местного самоуправления.

Сравнивая англосаксонскую и континентальную модели местного самоуправления, следует иметь в виду, что в демократически развитых странах различия между этими двумя моделями не носят принципиального характера. Их современная форма, во многом являющаяся результатом проведенных реформ местного самоуправления, позволяет говорить об определенном сближении некогда весьма отличных муниципальных систем.

Наряду с рассмотренными моделями существуют варианты организации власти на местах, в той или иной степени вобравшие в себя черты каждой из них и обладающие собственными специфическими признаками. Эти модели получили название *смешанных*. К таким моделям можно отнести местное самоуправление в Германии, Австрии, Японии, в некоторых постсоциалистических и развивающихся странах.

Характерным признаком смешанной модели можно считать сочетание достаточно автономного местного самоуправления на низовом территориальном уровне с государственным управлением на более высоком.

Принципиальное отличие от рассмотренных выше моделей имеет так называемая *советская модель* организации власти на местах.

Эта модель была еще недавно широко распространена в странах "мировой системы социализма", а также в ряде развивающихся государств просоциалистического образца. Сейчас в той или иной форме она имеет место лишь в немногих странах, все еще сохранивших социалистическую ориентацию (Китай, Куба, КНДР), а также в некоторых государствах, образованных из бывших республик Советского Союза (например: Беларусь, Узбекистан).

Основными признаками данной модели являются следующее: единовластие представительных органов снизу доверху, жесткая централизация системы представительных и исполнительных органов, иерархическая соподчиненность всех ее звеньев. Любой совет, начиная с самого низового звена, - сельского, поселкового совета - является органом государственной власти на соответствующей территории (даже если формально и считается органом местного самоуправления). Фактически самоуправленческие начала ограничиваются правом населения выбирать членов (депутатов) представительных органов. Реальной властью при советской модели управления обладает, как правило, партийно-номенклатурная элита разных уровней.

Перечень названных моделей организации власти на местах не является исчерпывающим: рассмотрены наиболее типичные и часто встречающиеся модели. Существуют также и весьма специфичные варианты. В таких своеобразных административно-территориальных единицах, как кочевое племя или род, вожди единолично и в составе советов старейшин, советов вождей продолжают выполнять управленческие функции. Среди оседлого населения стран Африки и Океании, несмотря на повсеместную ликвидацию административных полномочий вождей, их влияние на решение вопросов местного

значения остается достаточно большим, В ряде стран вожди входят в состав органов местного самоуправления, особенно на низовом уровне (Малави, Свазиленд, Сьерра-Леоне, Папуа-Новая Гвинея и др.).

Уникальной самоуправляемой общностью является киббуц в Израиле. *Киббуц* - трудовая коммуна преимущественно сельскохозяйственного профиля, построенная на принципах добровольности членства, совместного владения имуществом и средствами производства, относительного равенства в труде и потреблении.

Рассматривая различные модели организации власти и управления на местах, необходимо отметить огромное количество вариантов построения систем органов местного самоуправления. Многообразие форм организации местного самоуправления может наблюдаться и в масштабах одного государства. В США подобные различия существуют даже в пределах одного штата.

На построение муниципальной системы влияют административно- территориальное деление государства, исторические, географические, демографические особенности, политический режим и реализуемая правовая система.

Общие черты и особенности местного самоуправления в странах мира

В европейских странах с достаточно развитым автономным местным самоуправлением (Швеция, Франция, Испания, Италия, Дания, Большая Британия) органы местного самоуправления являются частью более разветвленной межправительственной системы, основными компонентами которой выступают структура различных уровней управления и характер отношений и связей между ними [4].

В странах Европы власти функционируют на различных уровнях юрисдикции. Самая большая единица - государство, представленное такими общегосударственными политическими институтами, как законодательный орган, исполнительная власть и судебная система. Эта большая единица разделяется на географически смежные территории под юрисдикцией соответствующих органов власти. Иногда этот второй уровень подразделяется на еще меньшие единицы, которые, в свою очередь, могут делиться дальше.

Различают унитарные и федеральные системы. В унитарных системах народ делегирует власть одному уровню управления, который создает более низкие уровни власти. В федеральных системах власть размежевана, поскольку народ делегирует ее различным уровням управления.

Масштабы и эффективность местного самоуправления, а затем и его вклад в благосостояние общины, в значительной мере зависят от характера взаимоотношений между различными уровнями власти. С одной стороны, центральная власть может путем принятия законов, нормативных актов и постановлений исполнительных органов накладывать существенные ограничения на полномочия местных органов власти. С другой стороны, при условии местной автономии органы местного самоуправления имеют широкую свободу в управлении в границах подведомственной им территории. Центральные законодательные органы также принимают законы, определяющие базовую структуру местного самоуправления и способы, с помощью которых на местном уровне заполняются вакантные должности.

Если говорить о базовой структуре единиц местного самоуправления, то в ряде стран (например, Швеция), приняты законы, которые требуют ее унифицированной структуры. В федеральных государствах, где власть распределена между уровнями управления, часто существуют разнообразные формы местного самоуправления (США).

Как и большинство государственных систем управления, органы местного самоуправления состоят обычно из избирательных законодательных собраний и исполнительского органа. Эти два образования обеспечивают одновременное осуществление всего комплекса полномочий власти и административных функций. Если не принимать во внимание различий в их названиях, размерах и типах, избирательные законодательные собрания в своей основе подобны во всех развитых демократических странах, хотя исполнительная власть имеет очень разнообразные форм. Должностные лица местного самоуправления, как правило, имеют очень тесные связи с исполнительной властью и обычно находятся под их контролем. Функции их частично перекрываются. Между составляющими органов местного самоуправления (законодательные собрания, исполнительный орган, аппарат), как правило, существует органичная связь.

Исполнительная власть обычно готовит дела для совета, выполняет его решения и представляет его в формальных и неформальных отношениях. Она опирается на работников аппарата: как на тех, которые готовят дела совета для обсуждения и утверждения, так и на тех, которые ведают услугами местных властей и руководят ее персоналом от лица исполнительной власти.

Стержнем преобладающего большинства единиц местного самоуправления является совет. Больше разнообразие наблюдается в избрании или назначении главы исполнительной власти и его аппарата. В одних странах их избирают, в других - назначают.

Эта обобщенная схема присуща большинству государств Западной Европы, но особенности исторического пути, традиций и пр. каждой в отдельности привели к возникновению большого разнообразия систем местного самоуправления, которые отображены в таблице [4].

Приведенные в таблице страны являются образцом развития демократии. Граждане этих стран имеют защищенные государством гражданские и политические права: свободные выборы, свобода собраний, создание и участие в политических партиях и общественных организациях и прочие, которые открывают широкие возможности для участия общественности в общественно-политической жизни. Практическая реализация этих прав проявляется в различных формах: голосование, участие в процессе принятия решений на местном уровне, общественная инициатива и т. п. Уровень демократизации общества развитых европейских стран определяется не только юридическим закреплением этих прав, но и способностью общественных институтов и отдельных граждан пользоваться этими правами.

Основные черты для всех муниципальных систем, развивающихся в условиях демократии, - сохранение и развитие разнообразия форм местного самоуправления. Это справедливо и для тех стран, которые уделяют особое внимание соблюдению единых стандартов уровня жизни для жителей разных территорий. Например, в Германии, где коммунальное право - исключительная компетенция земель, существует множество различий между земельными коммунальными конституциями. В стране действуют четыре модели организации местного самоуправления:

- "сильный мэр", занимающийся и местными вопросами, и исполнением государственных полномочий (французская);
- "сильный магистрат", избираемый Собранием депутатов и коллегиально осуществляющий исполнительную власть (северогерманская);
- "сильный директор" - глава исполнительной власти, избираемый коммунальным советом при том, что бургомистр несет в основном представительские функции (англосаксонская);

- "сильный совет", являющийся высшим органом власти общины, бургомистр является председателем совета и одновременно главой исполнительной власти (южно-германская).

Попытки унифицировать структуру органов местного самоуправления в Германии предпринимались неоднократно, но были признаны нецелесообразными [5].

Взаимосвязь демократизации общества и развития местного самоуправления ярко подтверждается странами Центральной и Восточной Европы, в которых в данное время проходят процессы реформирования общества. Уже в начале 90-х гг. для большинства стран этого региона стало очевидным, что любые изменения, политические или экономические, остаются неэффективными до тех пор, пока не создана структура автономного местного самоуправления. Реформа местного самоуправления в этих странах стала тем важным шагом, который послужил началом преобразований в иных сферах:

- политической – путем внедрения свободных выборов в местные органы управления и отход от политической монополии;
- системной - посредством конституционных гарантий законодательной автономии органов местного самоуправления;
- экономической – путем перехода от централизованной системы управления и планирования экономики к системе, основой которой является рынок;
- административной - путем упразднения управляемых из центра советов и делегирования ряда обязанностей центральной администрации органам местного самоуправления;
- общественной – путем начала построения гражданского общества, основой которого является активное участие граждан в процессах принятия решений и свободное выражение своих взглядов.

Таблица

ОСОБЕННОСТИ СИСТЕМ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ В СТРАНАХ МИРА

<i>Страны</i>	БРИТАНИЯ	ФРАНЦИЯ И ИТАЛИЯ	ШВЕЦИЯ И ДАНИЯ	США И КАНАДА
<i>Главные особенности</i>				
<i>Конституционный статус</i>	Порождение парламента	Общегосударственная конституция	Общегосударственная конституция	Конституции штатов
<i>Государственная структура</i>	Смешанная	Трехъярусная	Двухъярусная	Смешанная
<i>Полномочия</i>	Ограничены законом	Общая компетенция и закон	Общая компетенция и закон	Ограничены законом

<i>Контроль законности</i>	Суды	Регионы и суды	Государство и суды	Суды
<i>Контроль местной политики</i>	Слабый	Взаимозависимый	Взаимозависимый	Слабый
<i>Местные функции</i>	Сокращенные	Расширенные	Расширенные	Разнообразные
<i>Местная исполнительная власть</i>	Совет	Мэр или глава	Смешанная	Смешанная
<i>Система представительства</i>	Мажоритарная	Пропорциональная	Пропорциональная	Мажоритарная
<i>Партийная система</i>	Сильная двухпартийная	Сильная многопартийная	Сильная многопартийная	Слабая двухпартийная
<i>Участие в выборах</i>	Невысокое	Высокое	Высокое	Высокое

Опыт реформирования местного самоуправления в зарубежных странах

Важными факторами, влияющими на характер и содержание реформ местного управления и местного самоуправления, которые осуществлялись в зарубежных странах после второй мировой войны и продолжают осуществляться и сегодня в ряде стран, являются размеры территории муниципалитетов, численность их населения, структура управления. Одной из тенденций этих реформ является укрупнение муниципалитетов, в частности в Великобритании, Западной Германии, Скандинавских странах. Зарубежные ученые отмечают, что произошедшее после второй мировой войны расширение общественных задач, а также требования населения влиять на решение этих задач на местном уровне оказались мотивом для децентрализации большого количества общественных задач с переходом их с центрального на муниципальный уровень. Стало очевидным, что условием выполнения возросшего числа общественных задач является укрупнение муниципалитетов. Как известно, муниципальные учреждения исторически восходят к тем временам, когда общественные службы вследствие слабой экономики и примитивных транспортных условий обеспечивались маленькими общинами. Эти обстоятельства изменились под воздействием разнообразных властно-политических, экономических и социальных условий. При проведении муниципальных реформ проявилось желание сохранить существующие муниципальные задачи, и, прежде всего, школы для детей, социальные услуги и больницы. Муниципальные органы не могли обеспечить расширение этой сферы, однако оно становилось необходимым следствием технического и

финансового развития. Поэтому необходимо было увеличить размеры муниципалитетов, прежде всего и сельской местности [1].

Опыт укрупнения муниципальных образований, введение в ряде стран ограничений по размеру муниципалитетов был и позитивным, и негативным [6]. Попытки "командного слияния" муниципалитетов заканчивались неудачей даже в таких высокоцентрализованных странах, как Франция.

Напротив, успех достигался при объединении муниципалитетов на добровольной основе. Даже если новые границы надмуниципальных образований проводились "сверху", это делалось на основе длительного опыта межмуниципальной кооперации и дорогостоящих исследований, обеспечивших всесторонний учет хозяйственных, исторических и культурных связей муниципалитетов. Примерами могут служить Швеция и Дания.

В Швеции сотрудничающие муниципалитеты объединились вокруг городов на основе освоения межселенных территорий. Окончательное муниципальное деление закрепило сложившуюся систему блоков.

В Дании для определения границ округов было проведено исследование, которое представило сложившиеся торговые зоны (44 зоны), зоны концентрации трудовых ресурсов (123 "центра притяжения") и многие другие сферы взаимовлияния, вплоть до границ продажи и доставки местных газет, и дало полную картину взаимозависимостей. Был проведен детальный учет "эффекта масштаба" для оказания разных типов общественных услуг, который показал, например, что дома для престарелых требуют населения в 3500-5000 чел, а система помощи на дому - населения в 4000-5000 чел. Законом были утверждены принципы изменения муниципального деления (округа охватывают сельские муниципалитеты и города; один город - один муниципалитет, что подразумевало обеспеченность города территорией для промышленного и другого развития). Руководствуясь этими принципами и используя результаты детальных исследований, датская Комиссия по реформе местного самоуправления разработала предложения о создании округов, которые были направлены для обсуждения в муниципалитеты и утверждены центральной властью только после согласования с теми, кому предстояло объединиться [7].

В Финляндии 20 лет назад была предпринята попытка серьезно уменьшить число муниципалитетов "сверху" с государственного уровня, разработан план, как это было сделано в Швеции и Дании. Однако в результате политических дебатов по территориальной реформе победил принцип добровольности объединения. Параллельно была создана системы государственных субсидий для исполнения государственных полномочий - предоставления услуг в области школьного образования, ухода за детьми и т.п. Государство поощряет объединение муниципалитетов через предоставление дополнительных субсидий, то есть ***реформа проходит не административным путем, а стимулируется экономически*** [8].

Показателен опыт проведения реформ местного самоуправления в странах бывшего социалистического лагеря - Польше и бывшей ГДР.

Польские законодатели еще в 1990 году закрепили основные положения Европейской хартии о местном самоуправлении в национальных актах. С января 1990 года в Польше вступил в силу закон о местном самоуправлении, в соответствии с которым местное самоуправление должно осуществляться на основе принципов subsidiarity и приоритета прав граждан. В качестве базовой основы осуществления местного самоуправления была выбрана гмина (община). Управленческая деятельность местного сообщества осуществляется через органы гминного (местного) самоуправления, основная задача которых, равно как и органов государственной власти в Польше, - оказывать услуги жителям.

С начала 1999 года местное самоуправление реализуется также на повятовом уровне (районный уровень, являющийся в Польше вторым уровнем местного самоуправления). По мнению Анджея Любятовски - координатора Союза (Унии) польских метрополий, совершенствование системы субсидиарного самоуправления в Польше займет еще 20-30 лет [9].

Анализируя уроки объединения Германии, немецкие специалисты выявили ряд ошибок, которые могут послужить уроком для Украины [5]:

- во-первых, система местного самоуправления, как правило, затрагивает широкие слои общества, поэтому ее реформирование не должно быть таким резким и кардинальным, как это имело место при переходе "новых" федеральных земель к западногерманской системе;
- во-вторых, именно при реформировании системы организации местных властей следует большее внимание уделять имеющемуся положительному опыту, который должен быть положен в основу новой системы. Например, в бывшей ГДР успехи в социальной сфере были достигнуты во многом благодаря деятельности местных властей, но это не было учтено при объединении;
- в-третьих, для осуществления на практике реформы местного самоуправления необходима достаточно многочисленная прослойка квалифицированных специалистов в области коммунального права, управления и финансов. Их нехватка наряду с отсутствием отработанного механизма коммунального управления не может быть компенсирована даже за счет таких огромных финансовых вливаний, какие были сделаны в "новые" земли после объединения.

В Японии в 80-е годы стали высказываться мнения о том, что дальнейшее развитие страны должно непременно сопровождаться повышением роли органов местной власти, что система местного самоуправления долгое время была эффективной и рациональной, но к настоящему времени уже устарела и требует изменения. Причина заключалась в том, что система местного самоуправления в Японии отличалась чрезмерной регламентацией государственными законами, строгим контролем сверху за деятельностью местных органов, ограничением их самостоятельности жестким порядком получения разрешений центральных органов по многим делам местного значения.

В середине 80-х годов в этой стране были проведены некоторые преобразования, в частности, пересмотрен перечень работ, выполняемых на местах по поручению центральных правительственных органов, упрощена и рационализирована структура и аппарат местных органов, значительная часть коммунальных предприятий и работ передана частному сектору. Однако главные проблемы, сковывавшие инициативу и самостоятельность органов местной власти, решены не были. Поэтому в начале 90-х годов прозвучали предложения о передаче на места гораздо больших прав от государства, а первичному звену самоуправления - городам, поселкам и деревням - также и от префектур. В 1993 г. японский парламент принял резолюцию о расширении полномочий местной власти, а осенью 1994 г. - программу действий, рассчитанную примерно на 5 лет. В ней предусматривалась разработка основных направлений реформы местного самоуправления, принятие закона о расширении его прав, создание специального комитета по реализации реформ, составление детализированного плана мероприятий, строгий контроль их осуществления.

Именно местное самоуправление, независимо от его формы, которая применяется в государстве, является необходимым условием демократии. Опыт зарубежных стран в развитии и расширении полномочий местного самоуправления может быть полезным для Украины в ее продвижении по пути истинно демократического государства.

Эффективность использования международного опыта в Украине зависит от того, насколько этот опыт удастся правильно понять.

Источники:

1. Зарубежный опыт территориальной организации местного самоуправления. – Интернет-ресурс: Санкт-Петербургский Институт управления и экономики. Магаданский филиал. ИМЕ дайджест - <http://www.ime.kolyma.ru/Dime/d32.htm>
2. Цитата приведена по Неф Р. Да здравствует нонцентрализм! - Интернет-ресурс: <http://www.liberal.ru/book.asp?Num=16>
3. Муниципальные системы зарубежных стран. - Интернет-ресурс: http://www.dvgups.ru/METDOC/CGU/PRAVO/M_PRAVO/LEK/L4.HTM
4. Данилевський В., Санєєва О. Стан місцевого самоврядування як показник демократизації суспільства// Місцеве самоврядування в Україні очима молодих: аналіз, пошуки, перспективи. Збірник матеріалів семінару “Сесія Молодого Конгресу Місцевих та Регіональних влад України”. – К., 2000.- С. 10-35.
5. Баранова К.К. Бюджетный федерализм и местное самоуправление в Германии. – Москва: Дело и сервис.2000. – 240 с.
6. Зарубежный опыт организации местного самоуправления.- Интернет-ресурс: Сайт Фонда «Институт экономики города. – <http://www.urbanecomomics.ru>
7. Местное самоуправление. – Москва: Национальная ассоциация местных властей Дании и Союз российский городов, 1995. – 445 с.
8. Лауринмяки Ю, Линкола Т., Пряттала К. Местное и региональное управление в Финляндии. – Хельсинки: Союз местных органов самоуправления Финляндии, 1996.
9. Миронова Н. Под знаком качества: Польские общины “обставили” государство в эффективности управления // Муниципальная власть.– 1999.– № 3.– С. 66 – 69.

ПОСТРОЕНИЕ ГРАЖДАНСКОГО ОБЩЕСТВА

- ИНФОРМАЦИОННАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ

За последнее десятилетие произошло заметное как количественное, так и качественное изменение информационных потоков между органами власти и населением. Для этой трансформации имеется целый ряд причин, среди которых можно перечислить следующие: демократизация общества, рост количества и изменение структуры СМИ, расширение информационного пространства в сферу так называемой экономики знаний, а также набора принципиально новых факторов (терроризм, выборы и под.), которые требуют более динамичного и постоянного общения с населением. Эти явления имеют существенный информационный компонент. Перед нами события уже не чисто реального мира, а события одновременно и реального, и информационного мира. Такая их

двойственная природа требует **совершенно иного информационного** инструментария для работы с ними, чем тот, с которым мы сталкивались ранее.

Все это результаты определенного давления на властные институты, принуждающие их изменить свое функционирование, поскольку принципиально изменилась среда, в которой действует власть. Если раньше в бывшем Советском Союзе был один уровень степени свободы для граждан, то сегодня он стал совершенно иным, что в ответ потребовало иного типа функционирования власти по отношению к своим гражданам. И это, в первую очередь, отразилось именно на информационном функционировании.

Одновременно определенный ряд изменений произошел и в мире в целом. А. Неклесса перечисляет ряд изменений, которые можно отнести к подобному внешнему давлению на власть, что также формирует новые типы информационных отношений “власть-население”, среди которых наиболее важны следующие [1]: кризис института национальной государственности, примат международного права над суверенитетом, устранение барьеров в мировой экономике, тотальный информационный мониторинг, глобальная транспарентность и коммуникация. В целом перечисленные как внешние, так и внутренние факторы трансформируют государственное управление, делая и его информационную составляющую одной из существенных, чего не было в прошлом.

Сегодня информационная составляющая является важнейшей в работе органов государственного управления. Как отмечают исследователи, “информационные процессы оказывают существенное влияние не только на экономическое, социальное, политическое, научно-техническое и культурное развитие общества, но и на изменение мировоззрения людей, морально-психологические и поведенческие аспекты их жизнедеятельности, государственное устройство и функционирование государственного механизма, в целом на инфраструктуру межличностных, общественных, внутри- и межгосударственных отношений” [2]. Следует отметить, что уровень поддержки общественностью программ той или иной государственной структуры в значительной степени зависит от информационной составляющей данной программы.

Ранее любая структура могла работать вне контактов со СМИ. Сегодня такой вариант функционирования стал просто невозможным. Государство становится все более и более открытым, что требует определенных контекстов публичности, которых не было раньше. Государственный чиновник становится узнаваемым, поскольку он обязан появляться на экране телевизора, на круглых столах, брать участие в “горячих линиях”, отвечать на вопросы со страниц газеты и под.

Если раньше министр, например, был обезличен, то сегодня в нем культивируются определенные характеристики, нужные именно с точки зрения публичности его фигуры. Раньше министр функционировал в закрытом режиме, сегодня он не только должен, но и хочет себя показать, поскольку это становится залогом его выживаемости. Многие министерства оплачивают свои собственные передачи на центральных каналах телевидения. Как видим, с одной стороны, увеличился набор информационных потоков, с другой, возросла интенсивность обмена информацией между населением и органами власти.

Как показывают социологические опросы, прямые линии с президентом России В. Путиным не оказывают непосредственного влияния на президентский рейтинг [3]. Однако, только 8 процентов опрошенных заявили, что прямая линия не нужна, а 80 процентов поддержали диалог в прямом эфире. Все это тем более важно, поскольку в марте 2003 г. 66 процентов считали, что В. Путин знает о настроениях в обществе, то в 2004 г. таких людей уже стало 53 процента. А ведь именно это и является базисом для установления доверия.

Обмен информацией между населением и органами власти с коммуникативной точки зрения можно рассматривать как реализацию обратной связи. Причем, в случае данной коммуникации существуют определенные особенности обратной связи и, как следствие, особенности использования СМИ. В большинстве случаев, речь может идти о предполагаемой обратной связи. Правомерен и вопрос о том, насколько органы государственного управления заинтересованы в том или ином виде обратной связи. Реально, вся история развития государственной власти демонстрирует различное отношение к обмену информацией между ней и населением. Чаще всего это даже невозможно назвать обменом. Причем, именно власть является незаинтересованной стороной, в то время как население ищет любые пути для достижения подобного обмена. Мало того, население подчас прилагает невероятные усилия в поиске информации, исходящей от органов власти. И как следствие – интерпретирует информацию самостоятельно. В ситуации малого количества информации или же ее полного отсутствия появляются слухи, которые в дальнейшем требуют определенных затрат для их опровержения.

В зависимости от цели, преследуемой государственным учреждением по подаче собственной информации, происходит выбор тех или иных средств массовой информации. Обращаясь к СМИ, необходимо учитывать такие параметры, как характеристики и объем аудитории, выбор времени для передачи информации, а часто и субъекта передачи информации. Без учета этих параметров информационная составляющая любой кампании фактически сведется к нулю.

Подача любой информации происходит, безусловно, в расчете на определенную обратную связь. В зависимости от предполагаемой обратной связи отдается предпочтение тому или иному жанру, который сам по себе также может влиять на уровень обратной связи. Так, с точки зрения достижения наибольшего уровня обратной связи, можно рассматривать такие жанры, как интервью и дебаты. Однако, в ситуации каждодневной работы органов управления с СМИ дебаты, а тем более теледебаты, явление редкое, в то время как интервью достаточно частотный жанр. Уровень и качество интервью зависит как от представителя той или иной управленческой структуры, так и от журналиста и СМИ. Причем именно интервью рассматривается населением как наиболее демократичный вид общения с властью. Интервью своей вопросно-ответной структурой и приближенным к бытовому стилем речи делает текст более понятным, убирается монотонность, свойственная текстам, исходящим от органов управления. Иногда для понимания того или иного указа, закона необходимо несколько интервью со специалистами, чтобы текст его был воспринят населением.

Безусловно заслуживает внимания и регулярность общения чиновников с населением. Если министр, работник мэрии или райсовета узнаваем, если мы часто видим его на телеэкране или слышим по радио, читаем в газете тексты, связанные с ним, даже просто видим фотографию, этот человек перестает быть безликим чиновником. И как следствие, любая информация, исходящая от него, воспринимается иначе, заинтересованно. Причем как в случае неприязненного отношения к нему, так и в случае симпатии. И обратная связь, соответственно, резко возрастает – население с интересом ждет дальнейших текстов, встреч на экране ТВ и т.п. Поэтому одной из задач органов управления должна стать задача максимальной открытости.

Какие функции должны выполнять информационные потоки, порождаемые органами государственной власти? С помощью СМИ органы власти добиваются выполнения следующих основных задач: **информирование, влияние, доверие**. Эти задачи можно разделить на долгосрочные и краткосрочные. Если информационная составляющая не является приоритетной в работе органов власти, то нельзя рассчитывать на влияние и, особенно, доверие. Для достижения этих целей работа с общественностью через СМИ должна носить постоянный и долговременный характер.

Порождение сообщения нужного вида может происходить с разной целевой установкой.

Информационный контекст при этом может быть следующим:

- информационное сопровождение свершившегося/свершающегося события,
- текущая информация – указы, цифры, новые назначения и т.п.,
- информация, предваряющая событие,
- информация, цель которой выяснить отношение общественности к тому или иному вопросу,
- поддержание интереса к какому-то событию, ведомству, чиновнику и т.п.,
- установление и поддержание доверия к органам власти,
- публикации ради престижа,
- создание “видимости” деятельности и др.,
- кризисная коммуникация.

Обращение к определенным СМИ, как видим, зависит от многих составляющих – задачи, цели, формата текста, значимости текста, авторства, ожидаемой реакции населения. Например, для кризисной коммуникации важным является как вопрос времени, так и вопрос донесения нужного вида сообщения до целевой аудитории. И это позволяет сохранить уровень доверия, необходимый для нормального функционирования.

Реально вопрос доверия – это ключевой вопрос любой структуры власти. Кстати, о доверии говорил в свое время еще Аристотель [4]. Доверие способствует пониманию, обмену мнениями, обогащению знаниями о подлинной ситуации в любой сфере. Налаживание и поддержание доверительных отношений с населением требует повседневной работы органов власти. “Формирование доверительных отношений - [...] это огромная и одновременно существенно важная задача. Она является фундаментальной для человека, потому что он живет в обществе, входит в состав групп, и доверительные отношения на самом деле являются корнями, привязывающими его к группе, делающими его солидарным с ней” [5]. Доверие лежит в основе развития как политических, так и экономических процессов, которые без него вырождаются или принимают искривленные формы.

Причем, если человек может решать задачу доверия непосредственно “лицом к лицу”, то органам государственного управления приходится действовать через СМИ. Поэтому очень важную роль играет субъект передачи информации. Часто это официальное лицо, представитель государственного учреждения. Но им может быть и журналист, ведущий программы, главный редактор СМИ и т.п. При этом следует отметить, что вопрос выбора субъекта очень важен, т.к. именно на него непосредственно переносится доверие/недоверие и к самой информации. Добиться влияние в ситуации установленного доверия значительно проще и быстрее. Мало того – уровень доверия выше. И СМИ дают возможность установление доверия через так называемых “лидеров мнения”, журналистов. Необходимо отметить, что общение с населением с помощью СМИ дает как бы предварительную ориентацию на доверие/недоверие. Доверие к конкретному печатному изданию, каналу телевидения или радио, радио- или телепередаче, непосредственно к журналисту проецируется как на участника информации, так и на саму информацию. Заметим, что существует множество примеров того, что информация воспринимается по-разному, в зависимости от “передающего” ее журналиста, а иногда мы реагируем на конкретную фамилию при выборе/невыворе передачи, покупке печатного издания.

Вопрос интерпретации, пожалуй, не менее важен. Население представляет собой неоднородную аудиторию как по уровню образования, так и по возрасту, полу, месту жительства и т.п. В связи с этим, информация не может быть воспринята одинаково. Поэтому чем больше вариантов интерпретации будет исходить от непосредственных авторов текста, тем меньше будет возможностей у оппонентов иметь свои варианты

истолкования текста. Причем, для интерпретаций желательно избирать иной формат. Так, например, если основная информация была передана населению в виде указа, то интерпретирующие тексты могут проходить в виде интервью, где разъясняются основные положения, в виде ток-шоу, где будут обсуждаться наиболее важные моменты, и т.п. Круг таких вариантов достаточно широк. Главное для органов управления – не оставлять население один на один с информацией, тем самым давая возможность для самостоятельной интерпретации.

При этом разные типы информационных задач стоят перед разными видами органов государственного управления. Б.-П. Боден предложил разделять административные учреждения на три типа: те из них, которые ничего не продают, те, которые оказывают услуги, и те, которые оказывают платные услуги [цит. по: 6]. В результате возникают **различающиеся виды информационных потоков**. В первом случае речь идет об административных учреждениях, которые ничего не продают (бюджет, налоги, таможня). Во втором - информационные потоки учреждений, которые оказывают услуги. В третьем – потоки административных учреждений, оказывающих платные услуги. Понятно, что в каждом случае возникают свои собственные цели и свой особый инструментарий.

Для достижения как краткосрочных, так и долгосрочных задач, необходимо использование как различных СМИ, так и разных форм в рамках СМИ. Так, печатные СМИ предпочтительны для публикации официальных документов – указов, назначений, планов и т.п.; радио и телевидение наиболее удобны в ситуации срочного информирования, а так же для объяснения, толкования тех или иных текстов, для работы по изменению и поддержанию отношения общественности к государственным структурам.

Различные публицистические жанры дают возможность политикам по-разному использовать их для коммуникации с общественностью. Так, если намерения политика сводятся к простому “напоминанию” о себе, достаточно информационной заметки, статистических данных или даже фотографии. В случае необходимости обнародования своей позиции по определенному вопросу, можно прибегнуть к аналитической статье, опубликованию речи на съезде партии (совещании, конференции и т.п.). Мнение политика может быть передано с помощью опубликованной статьи закона, над которой, как было известно ранее, работал данный политик. Все эти формы “удобны” для политика и предполагают заранее продуманную реакцию на текст. Безусловно, текст поддается анализу и может дать представление о взглядах на те или иные вопросы. Наиболее же интересными, для понимания образа политика, являются такие жанры, которые не предполагают написания текста, а требуют быстрой реакции и не дают возможности уйти от неудобной темы или вопроса. К таким жанрам можно отнести интервью (хотя часто имеет место согласование вопросов) и, особенно в период выборов, дебаты. Именно эти жанры “раскрывают” политика. Теледебаты же интересны и множеством невербальных проявлений, которые по-разному “считываются” аудиторией. Любой заранее написанный текст во многом предсказуем как автором, так и аудиторией. Мало того – печатный текст дает возможность выбрать удобный темп, вернуться к прочитанному. Теледебаты и интервью демонстрируют особые качества политика. Быстроту реакции, умение ориентироваться в ситуации, чувство юмора, полемические способности, а также манеру поведения и умение сдерживать/не сдерживать эмоции.

Немного подробнее рассмотрим такую форму подачи информации, как интервью. Его обычно недооценивают властные структуры или рассматривают лишь как способ показа конкретной личности. Почти не используют интервью для разъяснения, акцентирования тех или иных вопросов. А ведь именно интервью дает возможности наибольшего влияния на выработку оценки информации. Диалогичность, вопросно-ответная форма активизируют и привлекают внимание аудитории.

С помощью правильно составленных вопросов можно добиться дробления материала на более мелкие части, подчеркнуть наиболее значимые части текста, повторить важную информацию в ином варианте, вместе с фактом привести и варианты его интерпретации, информацию подать в эмоционально окрашенном виде. Добавим и тот факт, что информация при этом не безлика, она напрямую связана с участниками интервью. Интервью в прямом эфире всегда вызывают живой интерес у слушателей/зрителей. Интервью, таким образом, за счет сочетания текста, эмоциональности и интерпретирующей составляющей, представляет собой наиболее удобную форму подачи информации. Причем оно может идти как до появления в СМИ основного текста, так и, безусловно, после. Именно интервью дает возможность одновременно с подачей информации добиться доверия и, как следствие, влияния.

Западный опыт говорит о том, что **властные институты должны уметь контролировать информационную повестку дня**, то есть то, о чем говорит сегодня общество. Это удастся сделать, когда информация властных институций становится конкурентной, способной преодолеть барьеры восприятия как журналистов, так и читателей/зрителей. Конкурентной она может стать и за счет формы подачи материала. Тут достаточно привести примеры зрительского интереса ко всевозможным ток-шоу, на которых обсуждаются достаточно серьезные для общества проблемы. Многие государственные структуры достаточно частотно прибегают к такой форме, как пресс-конференции и брифинги. Но на них обычно мы можем увидеть или услышать пресс-секретарей, которые доносят официальную информацию, не позволяя при этом ее интерпретировать или эмоционально реагировать, а тем более оценивать сообщение.

Одновременно следует подчеркнуть, что возникшая в определенной степени всеобщая “мода” на открытость, транспарентность не является в полной степени коммуникацией, а лишь определенного рода ее моделью. Западные исследователи уже начали это подчеркивать. Так, кембриджский философ Онора О’Нейл заявила: “Мы заменили коммуникацию чем-то чисто материально относящемуся к коммуникации, а именно открытостью. Путь, по которому внедряется открытость сегодня, когда институции заполняют вебсайты документами, конечно, переполняет обычного гражданина, который не может следить, читать, понимать, даже просто реагировать на все это” [цит. по: 7]. То есть реально обществу навязывается выгодный для властных институтов тип коммуникации. Открытость только формально можно признать коммуникацией, поскольку она все равно остается вариантом одностороннего информирования.

В нашем случае дополнительную сложность создает и то, что СМИ в своем большинстве также все еще не выполняют функцию независимого информирования, поскольку для них важным аспектом остается удержания взгляда на мир со стороны той или иной политической позиции. Г. Павловский вообще считает, что СМИ в нормальной функции еще не появились: “Мы находимся в процессе ожидания возникновения средств массовой информации как общественного института” [8]. В результате порождаемые информационные потоки оказываются в определенной степени искривленными ради поддержки определенной точки зрения.

Если информационное функционирование органов власти по отношению к временному факту можно разделить на обычное и кризисное, когда запаздывание во времени принципиально невозможно, то по форме выдачи информации мы можем говорить о вербальном и визуальном функционировании, при этом телевидение следует рассматривать как сочетание двух видов. Визуальная информация пользуется большим доверием у населения, поскольку она сложнее поддается редактированию. При этом визуальная информация может передавать то, что даже исходно не закладывалось коммуникатором, что в результате требует особого контроля в ее подаче. Так, журнал “Time” в свое время разместил фотографию, где Клинтон оказался в роли университетского профессора, которому внимали Доул и Грингич, хотя Гингринч получил

заверение пресс-службы Белого дома, что эта фотография не появится в печати [9]. В этом случае визуальное сообщение было выгодно для Клинтона, хотя на вербальном уровне шло обыденное обсуждение бюджета.

Кризисные коммуникации являются особым случаем официальных коммуникаций из-за огромного потенциально возможного ущерба, который может в этом случае понести власть. Игру на опережение в случае кризисной коммуникации хорошо иллюстрирует процитированное заместителем министра обороны США П. Вулфовицем невысказанное заявление генерала Эйзенхауэра, возможный вариант которого он собственноручно написал перед высадкой войск в Нормандии, где он пишет о провале операции, беря всю вину на себя [10]. То есть информационно он заранее готовился не только к позитивному, но и к негативному варианту. Именно готовность к негативу следует признать важной составляющей информационного функционирования.

В целом информационное функционирование властных институтов, как и бизнес-структур, направлено на создание благоприятной для них информационной среды, из которой следует благоприятная политическая, экономическая и социальная среда их функционирования. Это такой же инструментарий управления, как и любой другой. Дж. Най из Гарвардского университета именуется эту область "мягкой" силой в отличие от привычного для власти инструментария "жесткой" силы [11]. Хотя он говорит о применении этого инструментария в международных отношениях для проекции своей картины мира в другие страны, где главными проводниками оказывается Голливуд и массовая культура, однако эту ценностную рамку можно направлять как во вне, так и внутри страны. Любое государство должно пользоваться как инструментарием принуждения (жесткой силой), так и инструментарием привлечения (мягкой силой). Информационные методы как раз, в первую очередь, принадлежат именно к мягкой силе, применение которой будет только расширяться со временем.

В заключение следует подчеркнуть, что мы рассматривали только внешнее коммуникативное функционирование, при этом не менее важной является работа внутри организации [12]. Оптимальная информационная среда должна создаваться как вне организации, так и внутри нее. Только такой подход может делать организацию адекватной новым условиям функционирования.

Источники:

1. *Неклесса А.* Конец эпохи Большого Модерна // www.prof.msu.edu)
2. Связи с общественностью в политике и государственном управлении. Под общ. ред. В.С.Комаровского. - М., 2001. - С. 97
3. *Кертман Г.* Прямые линии с президентом России: взгляд социолога // www.kreml.org
4. *Аристотель.* Поэтика. Риторика. - СПб., 2000. - С.175-176
5. *Буари Ф.А.* Паблик рилейшнз или стратегия доверия. - М., 2001. - С. 55
6. *Шомели Ж., Уисман Д.* Связи с общественностью. - СПб., 2003. - С. 68-72
7. *Walker D.* Brand new approach // *Guardian.* - 2004. - February 25
8. *Павловский Г.О.* Культуры политики // www.culturecapital.ru
9. *Nelson W.D.* Who speaks for the President? The White House press secretary from Cleveland to Clinton. - Syracuse, 1998. - P. 251
10. *Wolfowitz P.* Remarks at the Eisenhower National Security Conference, September 24,

11. *Нью J.S., Jr.* Soft power. The means to success in world politics. - New York, 2004
12. *Уильямс Р.* Управление деятельностью служащих. - М., 2003

- ОБЩЕСТВЕННЫЕ СОВЕТЫ И ИХ РОЛЬ В ФОРМИРОВАНИИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОЛИТИКИ

Участие общественности в процессе формирования государственной политики является обязательной характеристикой демократического государственного управления.

Во взаимодействии граждан и власти могут использоваться разные формы контактов и сотрудничества. Одной из форм приобщения общественности к принятию государственных решений являются общественные советы, функционирующие при органах государственной власти и местного самоуправления.

Под общественными советами в данном случае подразумеваются такие образования с участием представителей общественности, которые имеют формализованную внутреннюю структуру, определенные полномочия и с которыми государственные органы консультируются при принятии и выполнении государственных решений [1].

Согласно исследованиям, выполненным Украинским независимым центром политических исследований [2], институт общественных советов в последнее время становится чрезвычайно популярной формой совещательной демократии на Украине.

Интерес к этой форме сотрудничества органов власти и общественности постоянно растет. Доказательством этому служит проект Постановления Кабинета министров «Об обеспечении участия общественности в процессе формирования и реализации государственной политики центральными и местными органами исполнительной власти» [3]. Этот проект сейчас активно обсуждается украинской общественностью, а многие региональные органы власти уже рассматривают его как руководство к действию.

В этом проекте правительство предлагает использовать в Украине новые, по его мнению, процедуры и технологии обсуждения правительственных решений. Речь идет о создании при центральных и местных органах исполнительной власти общественных советов (коллегий), которые будут играть роль совещательных органов. В их состав должны войти в одинаковой пропорции представители общественных организаций, СМИ и органов власти.

В настоящее время в Украине действует достаточно много консультативно-совещательных советов. Однако далеко не всех их можно отнести к категории общественных советов.

Так, например, согласно [2], при Президенте Украины создано 27 консультативно-совещательных органов, но только 4 из них можно назвать общественными советами. Большинство же имеют межведомственный статус и состоят исключительно из государственных служащих или же являются по своей сути экспертными советами, в состав которых входит ограниченное число ученых.

При Кабинете Министров Украины создано 23 консультативно-совещательных органа, но общественными советами из них являются только 2.

Из 23 комитетов Верховной Рады Украины только 6 работают с общественными советами. Только 2 из 17 министерств имеют общественные советы.

Существует практика создания общественных советов и при областных, районных госадминистрациях и областных, районных советах.

Следует отметить, что общественные советы в той или иной форме существуют практически во всех странах. Они могут создаваться с разными целями, начиная от экспертных консультаций по экологическим или другим вопросам, участия в разработке законодательства и заканчивая участием в разработке госбюджета, мониторинга его выполнения и осуществления отдельных государственных функций, делегированных им государственными органами.

Например, существуют многочисленные общественные советы при мэриях городов [1]. В качестве примера эффективной системы формирования таких советов часто приводят Совет по разработке бюджета в Порто-Аллегре. Он формируется на основе смешанной системы: 44 члена совета выбираются на общем собрании, 2 назначаются от муниципалитета, по одному назначают наиболее значимые общественные организации города. Положительный опыт формирования и функционирования этого совета был использован другими городами и адаптирован к условиям их стран, например, г. Сан-Дени (Франция), г. Барселона (Испания), г. Торонто (Канада), г. Брюссель (Бельгия).

Еще один пример успешно действующего городского общественного совета, который американская пресса в 1992 году назвала самым совершенным примером участия граждан, – это Приоритетный совет г. Дейтона в США. Членами этого совета могут стать все желающие, при условии, что они соберут как минимум 25 подписей зарегистрированных избирателей. Много других городов Америки, таких как Сан-Антонио, Денвер, Феникс, Индианополис, Ричмонд, переняли опыт Дейтона и создали аналогичные советы.

Общественный совет по взаимодействию некоммерческих организаций с органами местного самоуправления в Пскове (Россия) формируется по инициативе главы местного самоуправления. Он же может приглашать в совет представителей общественных организаций. Кроме того, в совет могут входить неправительственные организации и по собственной инициативе. Помимо них членами Совета (по приглашению других членов Совета либо по собственной инициативе) могут быть:

- депутаты представительного органа местного самоуправления (по представлению данного органа либо по собственной инициативе);
- отдельные граждане;
- представители средств массовой информации;
- руководители других некоммерческих организаций;
- руководители коммерческих организаций [4].

Как правило, решения подобных общественных советов носят для властей не обязательный, а только консультативный характер. С учетом того, что в рекомендациях совета содержатся результаты изучения потребностей всех слоев населения города, они помогают местным властям планировать свою работу, учитывать реальные потребности граждан и рационально использовать финансы.

Распространенной является практика, когда для организации эффективной работы совета государственные должностные лица назначаются его руководителями. Например, Общественный совет по вопросам Северного тракта в округе Арлингтон (штат Вирджиния, США) был создан в 2000 году с целью изучения общественного мнения относительно того, что делать с территорией округа, загрязненной промышленными отходами. Председателем и вице-председателем совета являются государственные чиновники, которые выполняют свои функции в совете как составную часть своих должностных обязанностей. Кроме того, в совет входят представители общественных организаций, которые действуют на территории округа и заинтересованы в решении

вопроса. Они принимают участие в работе совета на добровольной основе.

Как правило, решения общественных советов носят рекомендательный характер и только в редких случаях эти решения могут носить обязательный характер. В качестве примера можно привести деятельность боливийских наблюдательных комитетов, которые созданы в 1994 году для обеспечения связи между так называемыми «территориальными организациями граждан» и муниципальными органами власти и которые осуществляют контроль за использованием муниципальных ресурсов. Если комитет запрещает использование ресурсов, он докладывает об этом власти, если же муниципалитет не обращает внимания на эти требования, то должен заявить о своей несостоятельности сенату.

Еще один пример прямого влияния советов на органы власти – это Оперативная группа Сан-Франциско. Этот общественный совет выступает арбитром между лицом или организацией, которым отказали в предоставлении документов, открытых для доступа общественности, и хранителем государственных документов. После рассмотрения жалобы совет может издать приказ, обязывающий хранителя предоставить требуемый документ.

Несмотря на разнообразие форм и деятельности общественных советов, уже выработаны определенные принципы их организации, среди которых необходимо остановиться на рекомендациях и стандартах Европейского союза. Эти принципы особенно интересны для изучения, поскольку дают основу для анализа деятельности украинских общественных советов.

В ЕС Европейской комиссией разработан основной документ «Предложения относительно общих принципов и минимальных стандартов для консультаций, которые проводятся Еврокомиссией с заинтересованными сторонами». Как подчеркивают аналитики [5], в европейских стандартах речь идет о консультациях власти не с «общественностью» вообще (как это принято у нас), а именно с «заинтересованными сторонами» – то есть с теми, на кого влияет конкретное государственное решение и кто может быть привлечен к консультациям.

Основная идея европейских стандартов – это поэтапность взаимодействия власти и «заинтересованных сторон». Обсуждаться должно не только готовое решение или документ, но и все этапы разработки, когда есть еще шанс согласовать и сгладить возможные противоречия. Другими словами, согласовываться должны цели, видение проблемы, альтернативы, пути решения и, наконец, весь подготовленный документ. Украинские представители власти, как правило, не готовы выносить на публику все эти этапы. Считается, что необходимо подготовить идеальный документ и только после этого выносить его на публичное обсуждение.

В целом же, согласно европейским рекомендациям, основное назначение совещательных общественных советов – это быть посредниками между властью и «заинтересованными сторонами». Они не являются самостоятельными полноценными структурами, они только организуют процесс публичных консультаций и обсуждений.

Кроме того, европейские рекомендации содержат стандарты процедур проведения таких консультаций, с которыми в большинстве своем не знакомы ни украинские чиновники, ни представители общественных организаций.

Что же показывает анализ деятельности украинских общественных советов? Исследования, организованные Украинским независимым центром политических исследований [6] позволили систематизировать деятельность украинских общественных советов, оценить их роль в принятии государственных решений и уровень соответствия европейским стандартам.

По мнению экспертов, общественные советы, созданные при органах власти, выполняют

несколько функций. Главная из них – это содействие развитию общественной инициативы. Вторая функция, которая удается украинским общественным советам лучше всего – это оказание независимой аналитической помощи разным органам законодательной и исполнительной власти в виде экспертных оценок документов и событий.

Кроме того, общественные советы в определенной степени представляют интересы «заинтересованных сторон» – то есть тех категорий населения или сегментов экономической и политической системы, на которые направлены принятые властью решения. Степень такого представления колеблется от простого озвучивания общественного мнения и обеспечения обратной связи до жесткого лоббирования их интересов.

И, наконец, благодаря общественным советам повышается качество процесса подготовки законов и совершенствуется нормативно-правовая база в целом.

По мнению экспертов, благодаря общественным советам органы власти получают дополнительный экспертный потенциал и дополнительные ресурсы. Однако, невзирая на то, что сами органы власти ощущают необходимость обратной связи с общественностью, нынешняя практика работы общественных советов при комитетах Верховной Рады демонстрирует только зачатки публичной деятельности комитетов, а в органах исполнительной власти процесс принятия решений остается еще менее прозрачным.

Сегодняшние общественные советы имеют только совещательный статус, поэтому их возможность оказывать влияние на деятельность органов власти довольно ограничена.

Главная причина этого – полное отсутствие законодательной базы или подзаконных актов, которые бы регулировали деятельность общественных советов. Чаще всего их деятельность ограничивается просто соответствующим приказом руководителя государственного органа власти. Поэтому степень влияния общественного совета во многом зависит от доброй воли и степени заинтересованности того органа, при котором он создан. Кроме того, влияние совета во многом определяется профессиональным уровнем участников общественного совета, степенью их авторитетности и умением доносить и отстаивать свою точку зрения.

Среди действующих советов, пожалуй, только Общественный совет при Министерстве экологии и природных ресурсов обладает таким уровнем влияния, который можно назвать причастностью к формированию экологической политики. Устав этого совета утвержден в соответствии с требованиями международных договоров, поэтому общественный контроль за деятельностью министерства осуществляется не только украинской общественностью, но и международным содружеством.

В сегодняшней деятельности общественных советов существует много проблем, главная из которых – проблема независимости таких советов. Здесь речь идет не только о финансовой независимости, но и о независимости, связанной с его формированием.

Существующие общественные советы в большинстве своем являются финансово независимыми от органов, при которых они созданы. Деятельность большинства из них во многом держится на энтузиазме. Кроме того, они рассчитывают на помощь общественных организаций, иностранных доноров и (в значительно меньшей степени) на помощь отечественного бизнеса. Однако такое положение дел не может не отразиться на профессиональном уровне общественных советов, поскольку долго работать только на энтузиазме невозможно. Таким образом, финансовая независимость от органов государственной власти обернулась для общественных советов проблемой финансового, материально-технического и организационного обеспечения.

Вторая сторона проблемы касается порядка формирования советов. Часто состав и

руководство совета утверждается в приказном порядке руководством соответствующего государственного органа. В этом случае совет становится зависимым от органа власти, при котором он работает. Отсюда возникает проблема формализации отношений с органами власти, перехода от личных связей к более системным отношениям, при которых смена государственного должностного лица ни в коей мере не должна отражаться на деятельности совета.

Еще одна важная проблема – вопрос о статусе решений общественного совета. Только принципиальное решение этого вопроса позволит более четко определить границы ответственности, как самых советов, так и органов государственной власти. В настоящее время каждый совет разрабатывает свои процедурные правила для того, чтобы сделать свои решения легитимными, а в обязанности государственных органов входит ознакомление с этими решениями. В практике же большинства стран существуют более жесткие нормы относительно прав общественных советов и обязанностей властей.

Следует отметить и еще одну проблему, которая носит достаточно общий характер – это некомпетентность работников государственных органов, их незнание возможностей и особенностей функционирования структур третьего сектора. В органах управления отмечается дефицит кадров, которые бы поддерживали прямые и постоянные контакты со структурами третьего сектора. В результате ресурсы и потенциал общественных советов используется в неполной мере.

Кроме проблем взаимодействия общественных советов с органами власти, существуют и «внутренние» проблемы самих советов. Так, отсутствие планирования деятельности советов на средне- и долгосрочный период приводит к возникновению различного рода несогласованности в деятельности советов и органов власти. Поскольку качественная аналитическая и экспертная деятельность требует определенного времени, совет не может подчиняться такому режиму работы, который часто возникает в органах власти, когда анализ проблемы и принятие решения должны быть выполнены в сжатые сроки.

В качестве исключения можно рассмотреть работу Общественного совета при Государственной налоговой администрации Украины, где планируется деятельность на полгода вперед. Однако это скорее исключение из правил, причем здесь усматривается влияние международных организаций, таких как Всемирный банк, который одним из условий предоставления кредита на модернизацию налоговой службы назвал контроль за ее деятельностью со стороны общественного совета.

«Внутренние» проблемы общественных советов – это и разный профессиональный уровень членов советов (что отражается на качестве и скорости выработки решений), и вопрос прозрачности деятельности самих общественных советов (недостаточно развита практика опубликования отчетов о деятельности советов и ознакомления широкой общественности с тематикой и результатами их работы).

Кроме того, в ходе деятельности советов возникает и еще один немаловажный вопрос: в какой мере эти советы привлекают общественность к решению вопросов государственной политики? Ведь в большинстве случаев участниками со стороны общественности являются эксперты и представители крупных общественных организаций. Они объединяют функции экспертной оценки и представления мнения широкой общественности. Со временем, по мнению экспертов, произойдет более четкое разделение этих функций путем формирования двух типов совещательных советов с разной нормативной базой и разными источниками финансирования.

Первый тип – это экспертные советы, которые будут работать на профессиональной основе с привлечением профессиональных аналитиков и экспертов. Состав этих советов может утверждаться государственным органом, для них вполне легитимным будет бюджетное финансирование. Основное назначение такого совета – концентрировать и

доводить до сведения власти альтернативные негосударственные решения, предложения и рекомендации.

Второй тип советов – собственно общественные советы. Их главная функция заключается в оценке возможных изменений государственной политики с точки зрения «заинтересованной стороны» – т.е. общественности, которую непосредственно затрагивают эти изменения. Эти советы должны информировать население о проектах возможных решений, организовывать их широкое общественное обсуждение и обеспечивать обратную связь. Для таких советов бюджетное финансирование и назначение их членов государственными органами является недопустимым.

Однако на сегодняшний день украинское общество и украинская власть не готовы к такому сотрудничеству, поэтому функционирование общественных советов в их теперешнем виде уже следует рассматривать как важный положительный фактор в формировании гражданского общества в Украине.

Источники:

1. Боржелли Н., Брайт В., «Общественные советы как механизм консультирования государства с общественностью».- Международный центр неприбыльного права, Сайт Украинского независимого центра политических исследований, <http://www.ucipr.kiev.ua/>
2. Довідник “Тромадські ради в Україні”.- Сайт Українського незалежного центру політичних досліджень, <http://www.ucipr.kiev.ua/>
3. Георгій Долженко, Микола Петрушенко, Михайло Сорока «Відкритість - ключовий принцип роботи Кабінету Міністрів».- "Урядовий кур'єр", 23.12.2003 р.
4. Проект Положения "Об Общественном совете по взаимодействию некоммерческих организаций с органами местного самоуправления".- Интернет-ресурс: Сайт «Второе дыхание» Псковского регионального центра развития некоммерческих организаций.- <http://ngo.pskovregion.org>
5. Материалы круглого стола “Общественные советы как инструмент влияния на формирование государственной политики”, 19 ноября 2003 г., Киев.- Интернет-ресурс: <http://www.ucipr.kiev.ua/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=3519>
6. “Оценка возможностей влияния общественных советов (коллегий) на принятие государственных решений” // Отчет по результатам фокус-группового исследования.- 4 ноября 2003 г., Киев.- Интернет-ресурс: Сайт Украинского независимого центра политических исследований, <http://www.ucipr.kiev.ua/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=3523&mode=thread&order=0&thold=0>

- КОНСАЛТИНГОВЫЕ УСЛУГИ В УКРАИНЕ: ЦЕНОВАЯ ПОЛИТИКА

Несмотря на то, что термин «консалтинг» появился сравнительно недавно, консалтинговая деятельность существовала и в бытность Советского Союза. Разными

направлениями этой деятельности занимались многочисленные научно-исследовательские институты, которые не только проводили научные изыскания, но и внедряли свои новые разработки в производство. Правда, условия плановой экономики накладывали свой отпечаток на деятельность этих НИИ: предоставление консалтинговых услуг строго планировалось, поэтому «внедрение науки в производство» часто носило формальный характер и было вызвано необходимостью отчета о выполнении плановых заданий, а не истинными потребностями производства. Как справедливо заметила Ольга Трофимова, преподаватель ХНАУ, «консалтинг – это понятие рыночной экономики, следовательно и отличается от научно-внедренческой деятельности так же, как рыночная экономика отличается от планово-централизованной» [1].

Ситуация изменилась в период становления рыночной экономики. За последнее десятилетие консалтинг в Украине становится все более востребованным видом предпринимательской деятельности.

Следует отметить, что в последние десятилетия наблюдается настоящий бум на рынке консалтинговых услуг в западных странах. Последние достижения информационных технологий изменили представления о границах предприятий, потребовали новых технологий управления и ведения бизнеса. За последние 3 года объемов продаж консалтинговых услуг в мире ежегодно возрастает не менее чем на 10% (и 60% этого объема приходится на консультирование в области информационных технологий) [2].

Что касается Украины, то здесь мы значительно уступаем не только западным странам, но и России, где в последние годы наблюдается заметное оживление на рынке консалтинговых услуг. Украина сегодня переживает период становления этого рынка, спрос на консалтинговые услуги по-прежнему остается низким.

Сегодня на этом рынке действуют [3]:

1. **Иностранные консалтинговые фирмы** (представительства и филиалы), которые ориентированы на обслуживание государственных структур, банков, иностранных и совместных предприятий. Среди них такие известные фирмы, как "Deloitte & Touch Tohmatsu International", "Arthur Andersen & Co SC", "PriceWaterhouseCoopers", "Ernst & Young", "BeckerMkenzi", "DR. Wieselhuber & Partner" и др.

Эти компании первыми появились на рынке Украины (1990-1995гг.), сопровождая, чаще всего, программы технической помощи, финансируемые международными донорскими организациями (TACIS, USAID, IFC и др.).

2. **Украинские консалтинговые фирмы**, которые возникли и развивались на базе проводимой в стране массовой приватизации и специализируются на предоставлении услуг по сопровождению и проведению приватизации предприятий. В 1992 году именно с этой целью по инициативе Фонда Госимущества была создана *Ассоциация консалтинговых фирм «Укрконсалтинг»*. Она должна была способствовать созданию консультантов-посредников для обеспечения процесса массовой приватизации.

3. **Специализированные консалтинговые фирмы** (возникшие, в основном, после 1995 года), которые предоставляют консультационные услуги по отдельным направлениям (юридические, информационные, управленческие и т.д.) и по отдельным отраслям (ТЭК, сельское хозяйство, ЖКХ и др.).

По разным оценкам таких компаний на сегодняшний день в Украине насчитывается более 300. В последние годы эти компании пытаются создать свои объединения. Так, в 1998 году при поддержке Фонда госимущества и Всемирного банка была зарегистрирована УАМК – *Украинская Ассоциация Менеджмент-Консультантов*. Как сказано в ее Уставе, главной задачей ее деятельности является обеспечение и гарантирование высокого качества консалтинговых услуг и профессионального поведения ее членов [4].

В 2001 году по инициативе украинских центров поддержки бизнеса (ЦПБ) возникла УАЦПБ – *Украинская Ассоциация Центров Поддержки Бизнеса*. Она объединила 30 независимых профессиональных организаций в разных регионах Украины, которые специализируются в области консалтинговых, тренинговых и исследовательских услуг для малого и среднего бизнеса [5].

(Заметим, что стремление к объединению присуще не только нашим консультантам. Например, в США уже давно существует Американская Ассоциация консультантов по экономике и управлению - АСМЕ, а в Европе действует Европейская Федерация ассоциаций консультантов по экономике и управлению – ФЕАКО).

4. Кроме того, на украинском рынке действуют и частные консультанты (**консультанты-индивидуалы**). Это могут быть как специалисты широкого профиля, так и узкие технические специалисты. Часто для выполнения отдельного сложного проекта они организуют временные «команды».

Как уже отмечалось, сегодня в Украине все еще низкий спрос на консалтинговые услуги. Это объясняется целым рядом причин. Прежде всего – это причины экономического характера: сложная макроэкономическая ситуация и низкая платежеспособность потенциальных потребителей этих услуг. Помимо этого, существуют и причины другого рода – отсутствие общей культуры работы с независимыми экспертами, отсутствие знаний о консалтинговых услугах (что приводит к неспособности оценить их полезность и эффективность), сложность получения объективной информации о консалтинговых фирмах и их возможностях.

Поэтому нелишне будет еще раз кратко охарактеризовать весь спектр услуг, которые могут предоставляться консалтинговыми фирмами.

Главное назначение консалтинга – оказать профессиональную помощь организациям различного профиля в решении их проблем. Решить эту задачу можно несколькими методами:

- найти проблему и предложить пути ее решения;
- помочь руководству компании самому найти проблему и определить пути ее решения;
- научить руководителей компании, как находить и решать проблемы.

В зависимости от этого консалтинговые услуги можно условно объединить в 3 группы:

- **экспертное консультирование** (руководство компании получает от консультанта готовые рекомендации и само принимает на их основе управленческие решения);
- **процессное консультирование** (предполагает более тесное сотрудничество – а именно, руководство консультируемой компании принимает непосредственное участие в выработке рекомендаций);
- **обучающее консультирование** (персонал компании проходит обучение – тренинги, семинары, занятия)

Существуют компании, которые четко ориентируются на предоставление услуг одной группы, но зачастую в деятельности консалтинговых компаний эти подходы пересекаются и взаимодополняют друг друга.

Официальная классификация услуг в зависимости от *направления деятельности* приведена в Европейском справочнике-указателе, разработанном под эгидой ФЕАКО [6]. В нем выделяют следующие виды консалтинговых услуг:

1. **Общее управление** (оценка состояния организации в целом; стратегическое планирование; прогнозирование; совершенствование организационной структуры; корпоративное управление)
2. **Административное управление** (оптимизация управления организацией; анализ документооборота; организация и методы управления)
3. **Финансовое управление** (совершенствование системы учета, оценка капитальных затрат, снижение себестоимости, увеличение прибыли, налогообложение)
4. **Управление кадрами** (формирование корпоративной культуры, поиск и отбор кадров, система мотивации персонала, оценка работ, обучение менеджменту, тренинг)
5. **Маркетинговое управление** (стратегия маркетинга, исследование рынка, ценообразование, управление системой сбыта, рекламная политика)
6. **Производственное управление** (автоматизация, промышленный инжиниринг, управление производством, управление запасами, контроль качества, совершенствование продукции, повышение производительности)
7. **Информационные технологии** (САПР и АСУ, проектирование и разработка информационных систем, выбор, установка и обслуживание систем)
8. **Специализированные услуги.** Включает 9 видов спецуслуг:
 - Обучающее консультирование
 - Консалтинг по управлению в энергетике
 - Инженерный консалтинг
 - Экологический консалтинг
 - Информационный консалтинг
 - Юридический консалтинг
 - Консалтинг по управлению МТС
 - Консалтинг в сфере государственного управления
 - Консалтинг по телекоммуникациям.

На мировом рынке больше всего (31%) заказов на консалтинговые услуги касаются услуг в области производственного управления (вопросы управления операциями и процессами, управление качеством). Второе место – 17% - занимают консультации по вопросам корпоративной стратегии, и 17% занимают консультации по вопросам информационных технологий.

В отличие от принятого на Западе планомерного сотрудничества с консалтинговыми фирмами, управленческое консультирование в Украине используется эпизодически. Как правило, к помощи внешних консультантов руководство компании обращается только в критической ситуации. В остальных случаях руководители компаний рассчитывают на собственные силы.

По данным опроса, приведенным в журнале «Галицкие Контракты» год назад, на то время только 14% руководителей предприятий использовали помощь внешних консультантов. Из всех опрошенных директоров, только 41% планировал привлечь внешних консультантов в скором будущем [2].

На сегодняшний день ситуация существенно не изменилась.

Отличается от западных и наш рейтинг приоритетности консалтинговых услуг: на первом месте стоят вопросы, связанные с минимизацией налогообложения, на втором – вопросы неплатежей, на третьем – проблемы сбыта продукции. По сравнению с этими проблемами, задачи стратегического планирования отступают на задний план.

Однако, по мнению многих аналитиков, в ближайшие годы роль стратегических проблем в развитии предприятий возрастет. Опираясь на опыт России, наши специалисты прогнозируют рост спроса на услуги по совершенствованию корпоративного управления, структуры управления и производства, внедрение новых стандартов качества, проведение маркетинговых исследований. А это, в свою очередь, потребует привлечения внешних консультантов.

В настоящее время руководители отечественных предприятий отдают предпочтение независимым украинским консалтинговым фирмам. Далее следуют специализированные государственные предприятия, а затем – иностранные консалтинговые компании.

Консультации специализированных государственных предприятий особенно эффективны в финансовой и юридической сферах и в области отношений с государственными органами. А иностранные консультанты считаются лучшими исполнителями работ в сфере ВЭД.

Для большинства украинских руководителей основными критериями выбора консалтинговой фирмы являются ее репутация и, конечно же, стоимость ее услуг. С одной стороны, хотелось бы найти консультантов, которые будут работать за относительно небольшие деньги, с другой – страшно «нарваться» на непрофессионалов и в результате получить некачественную помощь.

Как же определяются цены на консалтинговые услуги?

Прежде всего, следует отметить, что фиксированных расценок на консалтинговые услуги не существует. Они могут значительно различаться в зависимости от фирмы или в зависимости от вида услуги.

Условно все консалтинговые услуги можно разделить на типовые и индивидуальные. Типовые услуги не связаны с реорганизацией предприятия, их легче формализовать (т.е. описать, спланировать, определить конечные цели). Примером таких услуг являются аудиторские, юридические услуги. Их стоимость можно определить заранее, она, как правило, примерно одинакова для консультантов одного профессионального уровня.

Большинство же консалтинговых услуг относятся ко второму типу (например, стратегический консалтинг, реинжиниринг бизнес-процессов и пр.). Эта работа, как правило, связана с перестройкой организации, зависит от конкретной ситуации и особенностей предприятия. Формализовать такие услуги сложно, и так же сложно определить их среднюю цену.

В любом случае цены на услуги консультантов являются рыночными и устанавливаются в процессе конкурентной борьбы и переговоров. Стоимость услуг зависит не только от объема работы, но и от репутации фирмы, опыта работающих в ней консультантов, наличия необходимых знаний, средств и методов решения задач (собственных «ноу-хау»). Естественно, что консультанты с большим опытом работы, серьезными теоретическими и практическими знаниями в данной проблемной области могут претендовать на более высокую оплату по сравнению с менее опытными и менее профессионально подготовленными коллегами.

Как и на любом рынке, компания-пользователь услуг должна владеть информацией о ценах на этом рынке для того, чтобы, с одной стороны, не переплачивать, а, с другой стороны, не оттолкнуть квалифицированных консультантов слишком низкой оценкой их труда.

При этом следует иметь в виду, что в цене консалтинговых услуг сама оплата труда консультантов составляет всего 20-30%. Остальное – это косвенные и накладные расходы консалтинговой фирмы (затраты на аренду помещений, обслуживание оборудования, содержание управленческого и обслуживающего персонала, покупку

необходимой информации и др.) а также расходы на уплату налогов плюс необходимая норма прибыли компании.

В общем случае можно указать 4 основные формы установления цены на консалтинговые услуги:

- повременная оплата;
- фиксированная оплата;
- процент от стоимости объекта;
- оплата по конечному результату.

Повременная оплата. Для ее использования необходимо определить стоимость единицы рабочего времени консультанта с учетом его квалификации. Эти расценки устанавливаются каждой консалтинговой фирмой самостоятельно. При определении полной стоимости проекта нужно рассчитать количество рабочего времени, необходимого на его выполнение. Повременная форма оплаты чаще всего используется в западных компаниях. У нас же она вызывает трудности психологического порядка. Как правило, повременные расценки консультанта достаточно высоки. Например, в прошлом году журнал «Галицкие контракты» (№4 за 2002г.), со ссылкой на данные УАМК сообщил, что «минимальные ставки профессиональных менеджер-консультантов в Украине начинаются с отметки 100 долларов за полный день работы. Если ставка существенно ниже – тогда «консультант», наверное, не слишком квалифицированный». Многие руководители морально не готовы оплачивать работу консультантов по таким расценкам. В таком случае для клиента более подходит фиксированная форма оплаты.

Фиксированная оплата. В этом случае консультант называет клиенту общую стоимость работы. Для расчета этой суммы консультант определяет объем работ и расходы времени на их выполнение. Клиент же ориентируется, сравнивая предложенные ему цены со стоимостью аналогичных проектов в других консалтинговых фирмах. В случае же обучающего консультирования для сравнения могут браться существующие расценки за обучение в школах бизнеса и на курсах менеджмента. При фиксированной форме оплаты клиента привлекает то, что он сразу знает окончательную стоимость проекта.

Процент от стоимости объекта. При этом цена услуг рассчитывается как процент от стоимости объекта консультирования (например, доля от величины торговой сделки, от объема привлеченных инвестиций). Заметим, что в Украине нормы профессиональной деятельности оценщиков (принятые Украинским обществом оценщиков), считают неэтичным использование такой формы оплаты при выполнении услуг по оценке имущества.

Оплата по конечному результату. С точки зрения клиента это идеальная форма оплаты: он видит, за какие именно результаты оплачивается работа консультанта. Консультант, в свою очередь, заинтересован в получении максимального эффекта от своей работы. Однако на практике применение этой формы оплаты существенно ограничено, поскольку довольно трудно *рассчитать экономический эффект* от деятельности консалтинговой фирмы, который устроит и одну и другую стороны.

Желающие могут вспомнить, как рассчитывался «экономический эффект от внедрения в производство» научных разработок, и насколько мало он соответствовал действительности. И это несмотря на то, что существовало множество научно-обоснованных методик расчета экономэффекта, которые постоянно совершенствовались. Это объясняется спецификой консалтинговой деятельности. По определению Фрица Стееле, «консультант сам не отвечает за выполнение задачи, но помогает тем, кто ответственен за это» [7].

Консультант профессионально отвечает за разработку своих рекомендаций, но что касается их внедрения – то здесь всегда последнее слово за руководством компании.

Именно руководство решает, когда и как внедрить эти рекомендации на практике. Поэтому эффективность такого внедрения лишь частично будет зависеть от рекомендаций консультанта. Как определить ту ее долю, которая возникла как результат работы консультанта? И, наконец, когда оплачивать работу консультанта? Ведь до получения эффекта может пройти довольно длительный период времени.

Очевидно, что эта форма оплаты больше подходит для работ, связанных с таким конкретным результатом, как получение кредитов, грантов, инвестиций, финансовой помощи и т.д.

В целом же большинство руководителей компаний (потенциальных клиентов) главным недостатком всех консультантов считают их требование платы за объем работ, а не за результаты, и стараются свести к минимуму объем работ с повременной оплатой. Правда, для этого необходимо как можно более точно определить цели консалтинга. Однако, руководители компаний приглашают внешних консультантов именно потому, что не могут сами этого сделать, и для четкой формулировки проблемы и поиска путей ее решения нуждаются в помощи консультантов.

Практикуются такие варианты оплаты консалтинговых услуг:

- оплата выполненной работы за определенный период (например, ежемесячная оплата на основе отчета о выполненном месячном объеме работ);
- частичная или полная предоплата;
- оплата по упорядоченному графику (например, 30% - предоплата, несколько взносов на протяжении выполнения проекта, 30% - через месяц после завершения работы и предоставления заключительного отчета).

Более конкретный анализ цен на услуги консультантов затруднен не только отсутствием необходимой статистики, но и охраной коммерческих интересов консалтинговых компаний и их клиентов. Приведенная ниже таблица среднего уровня повременной оплаты, хотя и не позволяет сориентироваться в стоимости услуг по разным типам проводимых консалтинговых исследований, но дает возможность сравнить уровень их оплаты в Украине и в некоторых других странах.

Средний уровень повременной оплаты консалтинговых услуг.

<i>Страна</i>	<i>Средняя оплата за один человеко-день</i>	<i>Комментарии</i>
Украина	От 100 долларов	Данные Украинской ассоциации менеджмент-консультантов.
Россия	От 200 до 600 долларов	Наблюдается стойкая тенденция к увеличению уровня оплаты
Великобритания	От 450 до 1500 долларов	В зависимости от квалификации консультанта и репутации фирмы*
США	От 480 до 2000 долларов	В зависимости от квалификации консультанта и репутации фирмы

* В ЕС международные организации, нанимающие консультантов для работы в разных странах сами устанавливают предельные расценки – оплата работы консультанта не

должна превышать 620 долларов за один человеко-день (без учета командировочных и транспортных расходов).

Источники:

1. Трофимова О.К. «История становления консалтинга».- Интернет-ресурс: сайт "Развитие Бизнеса / Ру", <http://www.devbusiness.ru>
2. «Тема №1: Наймаємо радника».- ж. «Галицькі Контракти», №4, 2002р.
3. «Огляд ринку менеджмент-консалтингових послуг».- Интернет-ресурс: сайт Консалтингового об'єднання "Навігатор", <http://www.navigator.net.ua>
4. Интернет-ресурс: сайт УАМК, <http://uamc.com.ua>
5. Интернет-ресурс: сайт УАЦПБ, <http://www.uabsc.com.ua>
6. "Новое в разделе "Консалтинг". Ценообразование консалтинговых услуг".- Интернет-ресурс: сайт «Библиотека I2R.RU», <http://www.i2r.ru>
7. Трофимова О.К. "Определение понятия управленческое консультирование".- Интернет-ресурс: сайт «Менеджмент.Com.Ua», <http://www.management.com.ua>

- РЫНОК КОНСАЛТИНГА В РОССИИ: НАМЕТИВШИЕСЯ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ

Хотя в Украине в последние годы наблюдаются довольно высокие темпы развития рынка консалтинговых услуг, его еще нельзя назвать зрелым, он находится в стадии формирования. Попытки его исследования и анализа носят эпизодический характер. Так, по данным признанного специалиста в этой области, преподавателя ХНАУ Ольги Трофимовой, первая такая попытка относится к 1995 году (совместная работа Ассоциации "Укрконсалтинг", Фонда "Евразия", Агентства по международному развитию США USAID). Тогда была представлена общая характеристика действующих на украинском рынке фирм без конкретных данных о их названии и деятельности.

В мае 1999 года Агентство по развитию предпринимательства США (ADE USAID) проанализировало деятельность 200 консалтинговых фирм Украины (45% расположенных в Киеве, 20% - в крупных городах и 35% - в небольших городах Украины) и дало общие рекомендации по развитию рынка.

В декабре 1999 года по инициативе "Украинской ассоциации менеджмент-консультантов" (УАМК) «Украинская маркетинговая группа» провела еще одно исследование рынка, опросив высшее руководство 200 ведущих международных и национальных промышленных компаний, действующих в Украине. На это время 20% опрошенных придерживались мнения, что консультанты ничем не могут помочь в ведении бизнеса, а 28% были уверены, что со своими проблемами смогут справиться без помощи внешних консультантов. Однако более половины опрошенных считали, что внешняя помощь в решении управленческих проблем необходима. За последние годы число сторонников консалтинга увеличилось, наблюдается постоянный рост спроса на услуги внешних консультантов. Наибольшей популярностью (помимо традиционных налоговых и

юридических услуг) пользуются услуги по управленческому консалтингу, управлению персоналом и услуги в области информационных технологий [1].

В отличие от Украины, Россия имеет более развитый рынок консалтинговых услуг. И, тем не менее, многие российские эксперты придерживаются мнения, что этот рынок еще находится в процессе становления и до стабилизации ему далеко. Однако его стремительный рост в последние годы уже позволяет говорить об определенных тенденциях развития, что представляет для нас особый интерес, поскольку таких тенденций с определенным временным лагом следует ожидать и на нашем рынке.

В России определение рейтингов консалтинговых фирм с 1999 года приобретают регулярный характер. Наиболее известные из них – рейтинги, публикуемые такими компаниями, как "Эксперт-РА", "ФБК", журналами "Экономика и жизнь", «Ъ-Деньги» и др.

Рейтинг «Российский консалтинг» рейтингового агентства «Эксперт-РА» рассчитывается дважды в год и сопровождается обстоятельными аналитическими исследованиями. Появление таких рейтингов уже само по себе является характеристикой данного рынка. Во-первых, их растущая популярность привлекает к ним внимание все большего числа участников рынка – консалтинговых компаний, для которых участие в рейтинге становится хорошей рекламой. Во-вторых, регулярность таких рейтингов позволяет накопить информацию для исследования рынка в динамике. В-третьих, сам факт появления таких рейтингов говорит о том, что рынок уже более или менее сформирован и систематизирован, он поддается анализу, позволяющему определить основные черты и складывающиеся тенденции.

О чем же говорят эти рейтинги? Какие основные тенденции складываются на российском рынке консалтинга? Ответы на эти вопросы мы получим, проанализировав рейтинги «Российский консалтинг» агентства «Эксперт-РА» [2].

Для участия в этом рейтинге допускаются только компании, оказывающие консультационные услуги на территории России. Под такими услугами здесь подразумеваются «деловые услуги по предоставлению независимых советов или рекомендаций по изменению бизнеса клиента». Если следовать этому определению, то в рейтинге не могут участвовать компании, предоставляющие исключительно исследовательские и информационные услуги, услуги по подбору персонала (кадровые агентства), разработке программного обеспечения, оценочные и аудиторские услуги. Для участия в рейтинге эти услуги должны сопровождать те, которые по определению являются консультационными.

Основным критерием ранжирования является показатель совокупной выручки компании от предоставления консультационных услуг за тот или иной период.

Главная тенденция, сохраняющаяся в последние годы – это **высокие темпы развития**. Последние четыре года объем консалтинговых услуг увеличивался ежегодно на 60-70%. Прирост объема услуг в первом полугодии 2003 года уже составил 67%. При этом, несмотря на общее увеличение числа консалтинговых компаний, лидеры в основном остаются неизменными (Табл.1).

Место	2000 год	2001 год	2002 год	1 полугодие 2003
1	Price Waterhouse Coopers	Price Waterhouse Coopers	IBS	IBS
2	IBS	IBS	Price Waterhouse Coopers	"SAP СНГ и страны Балтии"

3	"БДО ЮниконРуф"	"Сибинтек"	"Сибинтек"	"РОЭЛ Консалтинг"
4	"РОЭЛ Консалтинг"	"БДО ЮниконРуф"	"КРОК инкорпорейтед"	ВКГ
5	ФБК (РКФ)	"РОЭЛ Консалтинг"	"БДО Юникон Руф"	Bearing Point (бывшая KPMG Consulting)
6	«Тор-Аудит»	"Объединенные консультанты "ФДП"	"РОЭЛ Консалтинг"	"Объединенные консультанты ФДП"
7	"Объединенные консультанты "ФДП"	ВКГ	"Объединенные консультанты "ФДП"	"Пионер"
8	«Аксион Консалтинг»	«Аксион Консалтинг»	Корпорация "Галактика"	"2К Аудит -- Деловые консультации"
9	НИКойл	«Тор-Аудит»	ВКГ	Корпорация "Галактика"
10	«Современные бизнес-технологии»	ФБК (РКФ)	ФБК (РКФ)	"ИКТ-Консалт"

Таблица 1. Десятка лидеров рейтинга «Российский консалтинг».

Вторая интересная тенденция - **изменение характера предоставляемых услуг.**

Среди главных причин стремительного роста рынка консалтинга является изменение мотивации руководителей большинства предприятий. Общее повышение уровня квалификации управленческого персонала на предприятиях привело к изменению отношения к внешним консультантам и предъявлению к ним качественно новых требований.

В 1999-2000 годах рынок еще был почти непредсказуем, а деятельность консалтинговых фирм на этом рынке выглядела импульсивной. В погоне за клиентом каждая такая компания предлагала широкий набор разнообразных консалтинговых услуг и бралась за решение практически любых проблем. Заказчики обращались к консультантам только в крайнем случае, поручая им решение отдельных, не связанных между собой, задач.

К 2001 году качественно вырос профессиональный уровень руководителей предприятий, они уже научились не только грамотно формулировать свои проблемы, но и способны сами их диагностировать. Все чаще за помощью к консультантам стали обращаться не за решением отдельных задач (оптимизация налогов, юридические услуги, тренинг для персонала и т.п.), а за осуществлением комплексных преобразований. Такие проекты рассчитаны на длительное сотрудничество. К этому времени стала формироваться и своего рода культура заказа услуг консультантов. В 2001 году наблюдался всплеск массового производства комплексных услуг.

В следующем, **2002 году** наметился постепенный переход к поэтапным технологиям и индивидуальному проектированию бизнеса клиента. Все более грамотные заказчики начали ставить перед консультантами еще более сложные задачи (с легкими они уже научились справляться самостоятельно). Повысились требования к консультанту: от него стали более жестко требовать детального планирования работ и четкого представления ожидаемых результатов. Еще одна наметившаяся тенденция - заказчик стал выбирать те консалтинговые компании, которые уже зарекомендовали себя в области решения конкретных задач.

Это привело к специализации консалтинговых компаний и формализации их деятельности. Если еще недавно они старались оказывать как можно больше услуг, то теперь стараются ограничить этот круг более четкими рамками. Например, компания «**РОЭЛ Консалтинг**», неизменно входящая в десятку лидеров, показывает все более четкую специализацию в области управленческого консалтинга. С 2000 года она занимает первое место в рейтинге компаний, предоставляющих услуги по стратегическому планированию и организационному управлению.

В 2003 году спрос продолжает смещаться в сторону более сложных видов работ.

Такие изменения на рынке российского консалтинга вызвали необходимость изменений в самих консалтинговых компаниях. Консультанты занялись **формализацией своей деятельности**. Эта тенденция стала все отчетливее проступать с 2002 года. К этому времени компании накопили уже достаточно опыта для того, чтобы на его основе формировать определенные технологии предоставления услуг.

Если, например, в аудите к таким технологиям относятся стандарты, то в консалтинге основой формализации являются накопленные кейсы - образцы решения частных задач в определенных сферах деятельности. Чем больше таких кейсов у компании, тем более разнообразные и качественные услуги она может предоставлять. В качестве примера такой формализации можно привести деятельность международных компаний "большой пятерки". Это транснациональные консалтингово-аудиторские компании Ernst & Young, Price Waterhouse Coopers, Arthur Andersen & Co SC, Deloitte & Touch, KPMG. Накопленные базы данных содержат опыт деятельности этих компаний по всему миру в течение десятилетий, благодаря чему они легко справляются практически с любыми задачами.

Такие базы данных стали постепенно накапливаться и у российских компаний. Простую, но эффективную процедуру формализации своей деятельности ввели в российской компании "**Юникон/МС**". Суть технологии стоп-контроля проектов проста, но эффективна. Проект разбивается на несколько этапов. На каждом из них работает специалист компании, а последовательный контроль осуществляется менеджером. В итоге вся информация стекается к руководителю проекта в структурированном и проверенном виде, наиболее удобном для накопления формализованных решений [2].

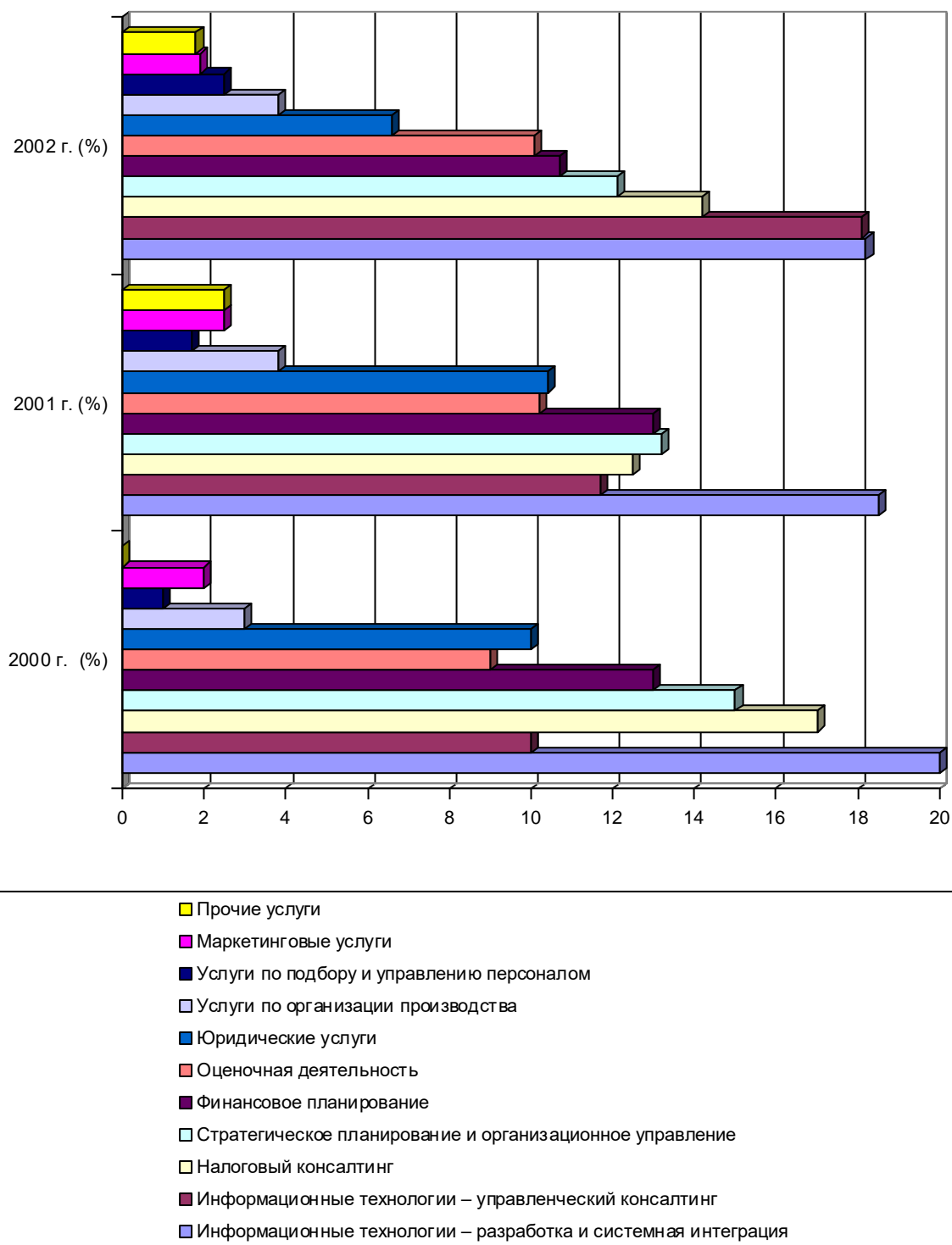


Рис.1. Динамика изменения структуры российского рынка консалтинга.

Особенно интересны тенденции, которые наблюдаются в области изменения спроса на отдельные виды консультационных услуг (рис.1).

Прежде всего, заметно снизился спрос на **услуги стратегического планирования**, и этому есть свое объяснение (рис.2). В 2000 году услуги в области стратегического планирования оказывали более половины (55 из 100) участников рейтинга “Российский консалтинг”. Этот год стал звездным часом стратегического консалтинга. Однако со второй половины 2001 года его доля в общем объеме стала снижаться.

Дело в том, что основными потребителями таких услуг были крупные российские предприятия с частным капиталом. Сначала они нанимали внешних консультантов, а затем (кстати, в соответствии с советами тех же консультантов) стали создавать у себя собственные консалтинговые подразделения. Такие команды профессионалов появились почти во всех крупнейших промышленно-финансовых группах - "ЛУКойл-консалтинг", "Русал-менеджмент", консалтинговые подразделения МДМ и т.д.

Эти компании стали реже обращаться к помощи внешних консультантов, что заставило независимых консультантов все более ориентироваться на так называемый средний бизнес. А вот руководители средних предприятий хотя и осознают, что назрела потребность в стратегическом планировании, тем не менее, пока намерены опираться на собственные силы. С другой стороны, именно для такого предприятия помощь извне особенно важна. Во-первых, в небольших компаниях, как правило, нет специалистов по стратегическому развитию, и гендиректору приходится абсолютно самостоятельно и подчас интуитивно выбирать направление для развития и реконструкции. Во-вторых, именно небольшие предприятия, не занимая доминирующее положение на рынке, полностью зависят от конъюнктуры, а отследить ее тенденции собственными силами становится все сложнее.

Поэтому в будущем прогнозируется возобновление спроса на стратегическое консультирование за счет представителей среднего и малого бизнеса. Кроме того, продолжается реструктуризация крупного бизнеса. Таким образом, есть основание считать, что снижение спроса на стратегии – это временное явление.

Динамика изменения российского рынка консалтинга показывает, что в последнее время поразительно быстрыми темпами растет спрос на управленческий консалтинг в области информационных технологий (**ИТ – управленческий консалтинг**). Это в некоторой мере совпадает с мировой тенденцией. С 2000 года по данным Европейской федерации ассоциаций управленческого консалтинга (FEACO), наиболее востребованными на западном рынке консалтинга были услуги в области информационных технологий. В Европе на ИТ приходится более 40% выручки, заработанной консультантами.

Что касается российского рынка, то в 2000 году в России информационные технологии принесли консультантам 30% дохода. Из них 20% были получены от системной интеграции и других программных разработок, а 10% - от управленческого консультирования в области ИТ.

Такое положение дел имеет свое объяснение. Оказалось, что нельзя внедрить новые стратегические рекомендации без перестройки старых информационных систем. Для того, чтобы после ухода консультантов в предприятия, реализованные с их помощью управленческие решения были закреплены надолго, необходимо внедрение определенного программного обеспечения. Поэтому перспективы развития этого сектора рынка очень велики. Кроме того, его значительный рост в 2000 году объяснялся еще и тем, что на этот год пришелся пик спроса на консалтинг в области интернет-технологий на российском рынке.

С 2001 года в ИТ-компаниях наметилось смещение акцента с чистой разработки программного обеспечения на управленческое консультирование, сопровождающее внедрение. Опыт показал, что качественное функционирование сложных корпоративных информационных систем становится невозможным без грамотного консультационного обеспечения. Постепенно стоимость самих услуг в этой области уже становится выше стоимости собственно программного продукта.

В 2002 году прирост доли сектора управленческого консалтинга в области информационных технологий составил 170%. Это самый быстрорастущий вид

консалтинга. Лидерами в этом направлении стали компания "Юникон/МС" и компания IBS.

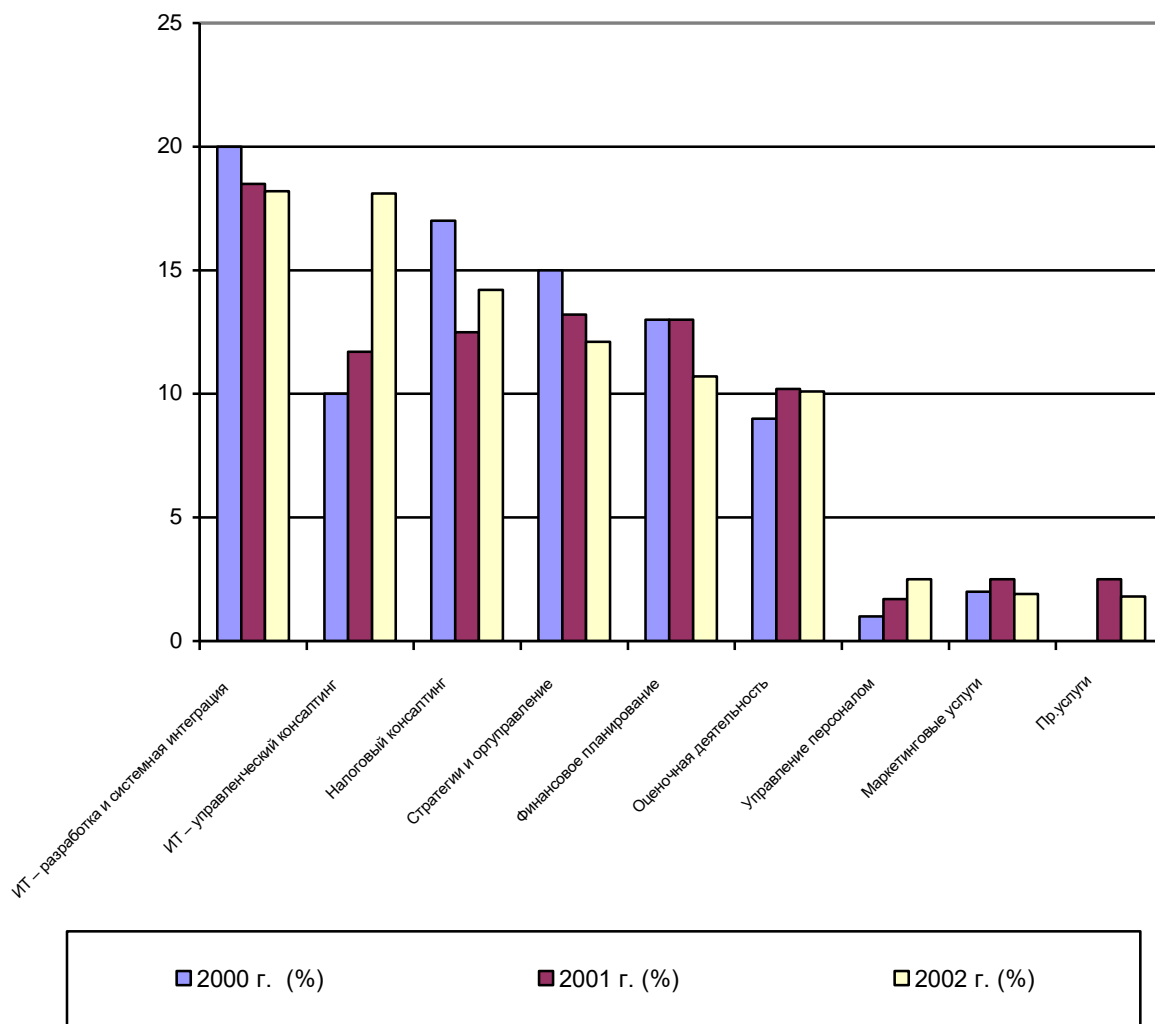


Рис.2. Динамика изменения доли отдельных видов услуг на российском рынке консалтинга.

В настоящее время наблюдается переход крупных предприятий на сложные многофункциональные информационные системы. Пока в этой области наибольший опыт есть только у иностранных компаний. Так, клиентами компании **BearingPoint** являются такие крупные структуры, как "ЛУКОЙЛ", "ЛУКОЙЛ Пермнефторгсинтез" (ПНОС), "Эфес" и др. Например, внедрение компанией BearingPoint комплексной автоматизированной системы SAP R/3 на предприятиях "Эфеса" позволило повысить *внутренний контроль* (за счет внедрения многоуровневой процедуры авторизации закупок с контролем суммы заказа). В системе было также реализовано основное требование - получение *финансовой отчетности в четырех стандартах бухгалтерского учета* и возможность *детального анализа себестоимости продукции в различных валютах*.

Обращает на себя внимание довольно интенсивный рост спроса на услуги в области **управления персоналом**. Это является новой тенденцией на рынке. До последнего времени руководители предприятий довольно скептически относились к советам по подбору, оценке и развитию персонала. Гораздо важнее были производственные и технические проблемы. Перелом произошел в 2002 году. Со стороны среднего и мелкого бизнеса возрос спрос на услуги по оценке профессиональных качеств менеджеров, определению потенциала управленцев. А крупным промышленным компаниям в последнее время стал необходим VIP-консалтинг - коучинг, подразумевающий персональное консультирование руководителей высшего звена. Лидерами в этом направлении в России стали компании "**Евроменеджмент**" и "**ЭКОПСИ консалтинг**".

Российские компании уже довольно активно используют программы развития сотрудников, начиная со стандартных тренингов и заканчивая комплексными проектами. Однако мало кто из них подсчитывал, насколько эффективны эти затраты. По данным компании "**ЭКОПСИ Консалтинг**", на большинстве предприятий информация, касающаяся эффективности работы с персоналом, не собирается. Не разработаны показатели эффективности, не ведутся соответствующие базы данных. Часто работа сводится к банальному делопроизводству (количество сотрудников, возраст, стаж, приказы и т.п.). Для бизнеса эти данные малоэффективны, они фиксируются исключительно из-за требований законодательства.

Однако в последнее время, по данным компании "**Евроменеджмент**", увеличился спрос на задачи по оптимизации численности персонала, его оценки, разработки технологии управления персоналом. Все большим спросом у предприятий пользуются программы по повышению производительности и эффективности каждого сотрудника, каждого подразделения. В отличие от уже привычных тренингов они через определенное время позволяют определить, насколько эффективной была программа обучения. Повышение спроса приводит к высокой стоимости услуг. Так, например, внедрение программ повышения производительности и эффективности труда стоит от 10 до 100 тыс. долларов. Еще дороже обходится оценка эффективности вложений в человеческие ресурсы. Но особенно дорогими считаются проекты по подготовке кадрового резерва - их стоимость достигает нескольких сотен тысяч долларов. Правда, цены во многом зависят от сложности поставленных задач и количества персонала в организации.

По оценке многих экспертов, сейчас в России наблюдается большой спрос на топ-менеджеров. Причем дефицит с каждым годом увеличивается. Чтобы решить эту задачу консультанты предлагают технологию планирования преемственности. Согласно ей на все ключевые должности заранее готовится преемник. Причем в соответствии с новыми западными подходами людей готовят не на конкретную должность, а на определенный управленческий уровень. Подобные технологии уже давно работают в крупных западных компаниях. В России компания "**ЭКОПСИ Консалтинг**" ведет разработку и внедрение такой системы в компании ЮКОС.

Еще одной тенденцией российского рынка консалтинга является **постоянный рост стоимости услуг**. Правда, она остается стабильно низкой по сравнению с мировыми ценами. Сегодня средняя почасовая ставка специалиста российской консалтинговой компании (входящей в «двадцатку» лидеров рейтинга) колеблется в пределах 50-60 долларов, что на 10% выше уровня 2000 года. Средняя минимальная стоимость проекта этих компаний выросла с 9 до 15 тыс. долларов.

Самыми дорогими традиционно являются специалисты в налоговом и юридическом консалтинге (в среднем от 100 дол./час). Традиционно высокие почасовые ставки у западных консультантов – от 150 дол./час. В то же время сохраняется ценовой разрыв на уровне регионов: одни и те же работы на Урале в среднем в 10 раз дешевле, чем в Москве [3].

В отраслевом разрезе львиная доля консалтинговых услуг приходится на нефтяную, газовую, химическую и нефтехимическую промышленности. В 2002 году их доля в выручке 50-ти крупнейших консультационных фирм составила 18,8%. На втором месте – предприятия торговли (11% выручки). На третьем месте – предприятия ТЭК (9,6% выручки). До 5,7% увеличилась доля услуг предприятиям телекоммуникации и связи.

Причем наблюдается снижение конкуренции на отраслевом уровне. По данным рейтинга 50-ти крупнейших консалтинговых компаний журнала «Ъ-Деньги», в 2002 году 55% консультантов 89% своих доходов получили от нефтегазовой отрасли (в 2001 году на 42% консалтинговых компаний приходилось 80% доходов). В металлургии и машиностроении 37% консультантов контролируют 79% выручки, в ТЭК 24% компаний контролирует 65% отрасли.

Рынок консалтинга в России уже достиг такого уровня и объема, когда для конечных потребителей все большую важность приобретает **вопрос выбора консультанта** и вопрос ответственности консультанта за результаты своей работы. Заметим, что эти вопросы приобретают все большую важность и для украинских предприятий. Однако у нас, в силу неразвитости рынка, этот вопрос не набрал такого звучания как в России.

Поскольку консультанты все чаще и чаще участвуют в деятельности различных предприятий, в России появилось мнение, что для повышения качества, их работа могла бы также лицензироваться, как, например, оценочная деятельность или аудит. Однако многие специалисты не согласны с этим. Они считают, что лицензирование может стать формальной помехой при оказании нестандартных услуг. Сейчас спросом пользуются не простые услуги (которые легко поддаются общепринятой классификации), а комплексные услуги, предполагающие разработку новых подходов и применение различных методик. Они трудно поддаются стандартизации, поскольку может существовать несколько подходов к решению одной и той же проблемы. Кроме того, в отличие от аудита или оценки, заключение консультантов по общему определению – это совокупность советов и рекомендаций руководству компании, которое вправе использовать их или не использовать вообще.

Поэтому для оценки качества работы консультантов надо применять другие подходы. Например, в странах Запада специальное регулирование и лицензирование деятельности консультантов отсутствует. Там с задачей оценки профессионализма консультантов наиболее успешно справляются не государственные лицензирующие органы, а профессиональные ассоциации. А проблема ответственности консультантов рассматривается через сведение к минимуму рисков клиентов. Для этого уже на уровне выбора консультанта заказчик старается:

- четко сформулировать для себя проблему и определить критерии оценки качества выполнения;
- собрать как можно более обширное мнение о данной консалтинговой компании;
- при подписании договора детально формулирует меры финансовой ответственности консультанта за качество своей работы;
- назначить со стороны клиента руководителя проекта, который будет осуществлять постоянный контроль.

Кроме формальной стороны существует гораздо более надежный способ защиты от непрофессионализма – это репутация консультантов. Неудачу или непрофессионализм консультанта, как правило, невозможно утаить, это сразу отражается на его репутации, что для консультанта намного страшнее любых штрафных санкций.

В развитых странах давно разработаны специальные приемы выбора консультантов [1]. Особенно детально они отработаны в крупных международных организациях, таких как ЕС, ВБ, ЕБРР и т.д. Отбор внешних консультантов, как правило, осуществляется в 3 этапа:

- Сначала необходимо иметь так называемый «длинный список». Он включает все консалтинговые компании по интересующему профилю. Для сбора этих данных могут использоваться все доступные источники информации: справочники, данные Ассоциаций, рекламы, информация из периодики, Интернета и пр.
- На основе этого списка готовится окончательный «короткий список». Его длина зависит от сложности проблемы: для решения крупных проблем необходимо выбрать 10-12 фирм; для задач среднего масштаба - 5-6 компаний; для более мелких задач - 2-3 компании. Здесь основными критериями отбора могут быть:
 - квалификация персонала компании;
 - опыт работы компании;
 - перечень реализованных проектов;
 - стоимость услуг;
 - перечень клиентов;
 - наличие рекомендаций;
 - место расположения.
- Окончательный выбор консультанта осуществляется на основе закрытого тендера. Основными критериями отбора, как правило, являются оценка конкретных предложений фирмы и цена.

Заметим, что выбор консультанта во многом зависит от качества выполнения первого этапа: не только от того, насколько полной и всеобъемлющей будет информация в «длинном списке», но и от того, насколько качественно она будет проанализирована. Насколько остра эта проблема, говорит хотя бы тот факт, что в США уже существует **«консалтинг по подбору консультантов»**. Такие консультанты, с одной стороны, помогают заказчику четко сформулировать его проблему, с другой стороны - подбирают консалтинговую компанию, которая наиболее качественно способна справиться с этой проблемой.

Источники:

1. Трофимова О. «Анализ рынка консалтинговых услуг в Украине» Интернет-ресурс: Сайт «Менеджмент Консалтинг Сервис».- <http://www.uamc.com.ua>
2. Интернет-ресурс: Сайт рейтингового агентства "Эксперт-РА".- <http://www.raexpert.ru>.
3. Шевченко Д. «Как догнать российский консалтинг?"/ Аналитический обзор рынка консалтинговых услуг.- Интернет-ресурс: Сайт аудиторско-консультационной группы «Развитие бизнес-систем».- <http://http://www.rbsys.ru/>

- ЕСТЬ ЛИ ПЕРСПЕКТИВЫ У КОНСАЛТИНГА В УКРАИНЕ

В странах с развитой рыночной экономикой роль и престиж консалтинга чрезвычайно высоки.

Почему?

Во-первых, *развитие рыночных отношений повышает требования к уровню и качеству регулирования взаимоотношений между участниками рынка и, соответственно, приводит к росту спроса на высококвалифицированных консультантов.* Из теории управления известно, что сложность регулирования рынков растет экспоненциально с ростом сложности их организации. Остановить процесс усовершенствования и усложнения моделей, лежащих в основе функционирования тех или иных рынков, не возможно. Поэтому в развитых рыночных экономиках растут и спрос на консалтинговые услуги, и сложность стоящих перед консультантами задач, и требования к квалификации консультантов. Так, например, в России, поставившей перед собой амбициозные задачи по развитию экономики, последние четыре года наблюдается бурный рост объемов консалтинговых услуг (на 60-70% ежегодно), который сопровождается повышением сложности оказываемых услуг.

Опираясь на сказанное, позволим себе утверждать, что *экономический рост не может не сопровождаться ростом объема и сложности консалтинговых услуг.* Более того, *резкое возрастание спроса на консалтинговые услуги является предвестником экономического роста.*

Во-вторых, *организованные на демократической основе общества как в воздухе нуждаются в независимых исследованиях, проводимых аналитическими центрами, напрямую не связанными ни с государственной властью, ни с конкретными интересами бизнеса, а, соответственно, и не лоббирующими их интересы.* Наличие и широкое использование таких структур позволяет обществу осознавать и защищать свои интересы, на равных вести дискуссии с государством и бизнесом, создавать экономику с человеческим лицом. Независимость негосударственных аналитических и научных центров обеспечивается уже самим характером их деятельности: главным в этом бизнесе является репутация компании, которая, конечно же, подразумевает высокий профессиональный уровень консультантов, следование компании общепринятым нормам этики ведения бизнеса, позитивный опыт ее предыдущих работ. Репутация консалтинговой компании стоит очень дорого. Потеря репутации в угоду сиюминутным выгодам, как правило, приводит к ликвидации консалтинговой компании. Так, например, произошло с ведущей консалтинговой компанией мира Артур Андерсен, которая, вследствие нечистоплотной деятельности по обслуживанию компании Энрон, навсегда исчезла с рынка. Поэтому серьезные аналитические центры, имеющие историю, не будут идти на фальсификации для защиты чьих-либо интересов.

Из сказанного можно сделать еще одно заключение: *уровень демократичности общества напрямую коррелируется с востребованностью консалтинговых услуг и развитостью их инфраструктуры.*

В-третьих, *для экономически и интеллектуально развитых обществ стремление к систематизации, обобщению, анализу, прогнозу ситуации в экономике вообще, и в отдельных ее сферах, является естественным.* «Чем больше мы знаем, тем больше мы понимаем, что мы ничего не знаем». Эта вроде бы банальная истина говорит о том, что в слабо развитых как с точки зрения демократии, так и экономически, системах, отсутствует востребованность в консалтинге еще и потому, что потенциальные «заказчики» консультационных услуг (это касается и органов власти, и предприятий, и населения) просто не представляют, какие новые возможности им могут открыться в организации бизнеса и обеспечении их жизнедеятельности в случае внедрения новых подходов и механизмов к решению своих задач. Кроме того, коррумпированность и неуважение к праву (можно даже сказать пренебрежение правом) создает ситуацию, когда обращение к консультантам просто лишено смысла даже в том случае, если ясны задачи их привлечения. Ведь любой вопрос более эффективно решается в случае получения

доступа «к телу» лица, принимающего решения, и его мотивации. В условиях закрытого кулуарного процесса принятия решений, отсутствия контроля за их исполнением и ощущения «неотвратимости наказания» как за содеянное, так и за торможение тех или иных процессов, совсем необязательно обосновывать, почему должно быть принято то или иное решение и каковы могут быть его последствия, достаточно просто «организовать его принятие».

Следовательно, напрашивается еще один вывод - *по отношению к консалтингу можно судить и о профессиональном уровне управленческого персонала, и о коррумпированности общества.*

Не будем забывать и о глобализационных процессах, которые происходят сегодня в мире, и которые в той или иной степени ощущает каждая страна. Стремление влиять на направления и особенности развития этих процессов, получать от них экономические и социальные преимущества, порождает новые и сложные задачи перед экономически развитыми или стремящимися стать такими странами. В частности, такие, как: сравнение принципов, подходов и механизмов, на базе которых функционирует общество, заимствование наиболее прогрессивных из них с целью усиления своих позиций на мировом рынке, выработка общих принципов и подходов, принимаемых и неукоснительно соблюдаемых всеми участниками межгосударственных соглашений и союзов, мирное цивилизованное урегулирование спорных вопросов и разрешение конфликтных ситуаций. И тут консалтинг, причем высокопрофессиональный и глубоко моральный, просто необходим.

Поэтому, позволим себе утверждать, что *отсутствие должного внимания к консалтингу и уважения к консультантам свидетельствует о пассивной позиции государства на международной арене, чисто формальном его присутствии в процессах, происходящих в мире.*

Кроме того, в экономически развитых и «благополучных» сообществах возникают такие задачи для консалтинга, о которых в нашей стране сегодня как-то и говорить не прилично. Это – прогнозирование развития мировой цивилизации, создание механизмов сохранения имеющихся природных ресурсов и препятствий для их варварского уничтожения, сохранение флоры и фауны, создание среды, содействующей творческому развитию личности, определение роли человека в будущем развитии биосферы и др. И это тоже сфера деятельности консалтинга – научных и аналитических центров. В экономически развитых обществах такого рода исследованиям уделяется должное внимание со стороны общества и находятся необходимые финансовые средства для их осуществления. Это и понятно, достигнув некоторого «достаточного уровня благополучия», уже не интересно думать исключительно о хлебе насущном, хочется подняться немножко выше и подумать о вечных ценностях. Следовательно, *развитая научно-аналитическая инфраструктура - удел экономически благополучных обществ, бедным странам такого рода деятельность кажется расточительством.*

И наконец, приведем уже не наше предположение, а общепризнанный факт - *развитая инфраструктура консалтинга является необходимым элементом инновационной модели развития экономики, а востребованность в консалтинговых услугах – одна из важнейших характеристик инновационной модели развития.*

Если Вы согласились со сделанными выводами, то, очевидно, не будете возражать, что по состоянию консалтинга можно судить о тенденциях в экономическом развитии страны, о развитости рыночных институтов, о демократичности и «здоровье» общества. И более того, изменения в отношении государства и общества к консалтингу является свидетельством серьезности намерений по осуществлению преобразований в обществе и предвестником экономического роста.

Прежде, чем перейти к анализу состояния консалтинга в Украине, определимся с тем, что мы понимаем под «консалтингом».

Большой экономический словарь (под редакцией А.Н. Азриеляна, Москва, Институт новой экономики, 1998 г.) определяет консалтинг следующим образом «деятельность специальных компаний по консультированию производителей, продавцов, покупателей в области экспертной, технической и экономической деятельности. Консалтинговые компании предоставляют услуги по исследованию и прогнозированию рынка (товаров, услуг, лицензий, ноу-хау и др.); по оценке торгово-политических условий экспортно-импортных операций; по разработке и проведению маркетинговых программ и т.п.» По сути, под определение консалтинга попадает любая исследовательская аналитическая работа, целью которой является предоставление консультаций по постановке и решению определенного круга задач.

В экономическом словаре определяется, что «Консалтинговые фирмы могут специализироваться по региональному, отраслевому и другим принципам». Мы бы предложили подразделить консалтинговые услуги по другим принципам (уровням):

- консалтинг на уровне государственного управления,
- консалтинг на уровне предприятий,
- консалтинг на уровне общества.

Консалтинг на уровне государственного управления включает в себя работы, осуществляемые по заказу органов исполнительной, законодательной власти и органов местного самоуправления, которые, главным образом, заключаются в выполнении следующих видов деятельности:

- анализ текущей ситуации в экономике и социальной сфере (включая социологические, демографические, политологические исследования),
- моделирование и прогнозирование развития тех или иных процессов в государстве,
- изучение зарубежного опыта и анализ возможностей и последствий его использования,
- подготовка программ и проектов экономического и социального развития государства и их экспертиза,
- анализ возможных последствий принятия тех или иных политических и экономических решений,
- разработка нормативно-правовой базы,
- анализ выполнения программ и проектов, подготовка рекомендаций по их своевременной коррекции,
- участие в разработке внешнеэкономической стратегии государства и согласовании позиций страны в международных организациях.

Консалтинг на уровне предприятий направлен на решение задач, стоящих перед отдельными предприятиями или группой предприятий, которые включают в себя:

- разработку программного обеспечения, внедрение информационных технологий,
- оказание управленческих услуг (оптимизация финансовой, организационной и технической деятельности предприятия),
- маркетинговые исследования,
- предоставление юридических услуг (регистрация предприятий, подготовка судебных исков, консультации по проблемным вопросам, предложения по внесению

изменений в нормативно-правовую базу для лоббирования предприятием своих интересов),

- аудиторские услуги,
- услуги по оценке имущества, бизнеса, интеллектуальной собственности и т.п.,
- подготовка инвестиционных проектов,
- оказание услуг по подбору персонала.

Консалтинг на уровне общества. Это понятие у нас практически не используется. Однако, этот вид консалтинга в экономически развитых обществах занимает достаточно большую нишу и намного шире его упрощенного понимания, которое сводится к оказанию юридических и других консультационных услуг физическим лицам. Основные работы по консалтингу на уровне общества связаны с предоставлением услуг общественным организациям и ассоциациям, объединенным как по профессиональному, так и по другим, в т.ч. по социальным признакам. Задачи, которые ставят эти общества перед консультантами, бывают чрезвычайно сложными и высокоинтеллектуальными и, во многом, ближе к тем, которые возникают на уровне государственного управления.

По востребованности задач, решаемых консультационными фирмами на каждом приведенном уровне, можно судить не только о тенденциях в экономическом развитии общества, а также о коррумпированности государственных чиновников и об уровне демократии в стране. Как мы уже говорили, в экономически развитых демократических государствах одинаково востребованными являются все задачи, перечисленные нами на уровне государственного управления и большинство задач, относящихся к уровню управления предприятиями. И это несмотря на то, что система государственного управления экономически развитых стран построена таким образом, что их органы управления и регулирования, в отличие от Украины, мягко говоря не перегружены «хозяйственными» функциями. Кроме того, нужно учитывать, что в западном мире широко распространена практика создания крупными корпорациями собственных консалтинговых структур, которые работают исключительно на нужды создавших их компаний.

Попробуем проанализировать, что происходит на украинском рынке консалтинговых услуг.

Консалтинг на уровне государственного управления.

Конечно же, говорить о том, что такого консалтинга у нас не существует или даже, что на этом рынке отсутствуют целые направления деятельности, присутствующие на западных рынках, было бы неправильно. Научные и аналитические работы ведутся многими министерствами, которые привлекают для их исполнения консультантов: ученых научных и аналитических центров государственной и частной формы собственности, специалистов общественных организаций. Однако, учитывая высокий потенциал в области образования, который имеет Украина, и спектр исследований и круг консультантов могли бы быть значительно шире. Кроме того, деятельности научных консультантов не хватает публичности: широкого распространения результатов проведенных исследований, научных дискуссий и обсуждений, анализа принимаемых органами управления решений и их соответствия данным учеными рекомендациям. Еще один недостаток – отсутствие системности и преемственности в осуществлении научно-аналитических изысканий. Научно-исследовательские работы, главным образом, имеют достаточно сжатые сроки исполнения и, к сожалению, не всегда имеют продолжение и приводят к принятию управленческих решений и законодательных актов. Увы, большей частью, проведение

научных исследований и формирование государственной политики в той или иной сфере находятся в двух непересекающихся плоскостях.

Консалтинг на уровне предприятий.

Тут если говорить об Украине, ситуация значительно хуже, чем на предыдущем уровне. Широко распространены лишь отдельные направления по консультированию предприятий. Среди них, в основном, те, без которых просто не обойтись. Например, проведение аудита предприятия и оценка имущества, подлежащего отчуждению или аренде. Во многих случаях обязательность подобных действий предусмотрена законодательством и тут, хочешь не хочешь, приходится обращаться к услугам сертифицированных консультантов. При этом, проведение сложных видов оценки, таких, например, как оценка бизнеса, торговой марки, интеллектуальной собственности, не распространено. Это и понятно, необходимость в проведении таких оценок нужна для решения стратегических задач по развитию бизнеса, а сегодня горизонт планирования в бизнесе очень короткий. Кроме того, существует спрос на юридические услуги, но тоже в «урезанном» виде. Главным образом он распространяется на регистрацию предприятий и сопровождение дел клиента в суде. Превентивные меры, такие как правовой аудит деятельности предприятия, мониторинг нормативно-правовой базы и участие в ее формировании – практически не осуществляются либо осуществляются формально. Нельзя говорить и об отсутствии в Украине рынка информационных технологий и программного обеспечения, хотя и здесь, главным образом речь идет о внедрении и сопровождении существующих продуктов, заказов на разработку новых программных продуктов со стороны отечественных компаний крайне мало. На наш взгляд, на сегодня рынок консалтинговых услуг на уровне предприятий находится в зачаточном состоянии: в целом услуги консультантов не востребованы, а требования к тем, которые заказываются, либо формальны, либо предполагают получение любой ценой нужного заказчику результата (заключения). Такое состояние дел, с одной стороны, не позволяет консультантам работать в полную силу и сказывается на их профессионализме, а с другой, крайне негативно сказывается на финансово-экономической деятельности предприятий.

Консалтинг на уровне общества.

Как мы уже говорили, этот вид консалтинга в Украине еще менее развит, чем два предыдущие. Гражданское общество, которое предполагает активное участие граждан в формировании государственной политики, мы еще не построили. Те общественные организации, которые на сегодня созданы и действуют, во-первых, не ставят перед собой масштабных задач и, во-вторых, не обладают достаточными финансовыми средствами для привлечения консультантов. Интересно, что в Украине отсутствует практика предоставления государством грантов научным общественным организациям для проведения общественно важных исследований. Консалтинговые работы, которые направлены на реализацию общественных потребностей, реализуются у нас в значительной степени на грантовые средства, предоставляемые международными организациями и фондами. Но, поскольку грантовое финансирование не может быть системным и систематическим (короткие небольшого объема финансирования проекты, длительные сроки рассмотрения проектов и принятия окончательного решения по их финансированию), серьезных результатов оно не приносит.

Приведенные выше наблюдения по востребованности консалтинга наводят на грустные мысли относительно состояния экономического и демократического развития Украины и перспектив на самое недалекое будущее.

То, что востребованность в интеллектуальных услугах в Украине на сегодня крайне низка, не только отражается на потенциале экономического роста, но и наносит удар по развитию институциональной сферы, сосредоточившей в себе значительное число высокопрофессиональных специалистов, которыми до сих пор еще богата наша страна. Если мы растеряем этот потенциал, разрушим уже сложившиеся коллективы и команды, нам будет крайне сложно рассчитывать на помощь отечественных компаний в то время, когда мы, наконец, решим серьезно заняться экономикой. Привлечение западных консультантов – дорогое удовольствие и, к тому же, они не всегда в состоянии вникнуть в характер происходящего в нашей стране и предложить реализуемые на практике механизмы для решения стоящих перед обществом задач.

Что же сегодня вызывает особое беспокойство?

1. Отсутствие экономических стимулов привлечения консультантов у органов исполнительной и законодательной власти, а также у предприятий.

Говоря о стимулах мы прежде всего имеем в виду реальную востребованность государства и предпринимателей в серьезных профессиональных исследованиях. В развитой рыночной экономике такая востребованность, безусловно, существует. Причем не только у власти, но и у предпринимателей. Если же намерения только декларируются, то и привлечение консультантов носит формальный характер, и требования к их профессионализму предъявляются очень низкие. Именно такая ситуация наблюдается сегодня в Украине. Заметим, что такому отношению способствуют существующие процедуры принятия решений и отсутствие персонифицированной ответственности за результаты деятельности или бездеятельности тех или иных чиновников. В такой среде, не обязательно «подстраховываться» и получать серьезное экспертное обоснование в пользу принятия либо отклонения определенного решения, важно просто соблюсти процедуру «подписания» документов. Не случайно Украина сегодня занимает одно из последних мест по индексу экономической свободы (137 из 161), который оценивает степень невмешательства государства в производство, распределение и потребление товаров. Зато по уровню коррумпированности мы на одном из первых мест в мире среди 104 стран, подвергшихся анализу. Хуже нас ситуация лишь в Македонии и Чаде. И по части борьбы с отмыванием денег мы на предпоследнем месте, за нами следует лишь Парагвай.

2. Крайняя забюрократизированность процесса принятия решений о привлечении консультантов.

Ни для кого из практикующих консультантов не является секретом, что время принятия решения о выполнении той или иной работы зачастую в несколько раз превышает время, отведенное на ее исполнение. Причем, чем значительнее и весомее структура, привлекающая консультантов, тем сложнее и «коллективно безответственнее» организован процесс принятия решений. Добавим к этому, что процесс получения от заказчика информации, необходимой для выполнения работы, тоже крайне длителен и трудоемок для исполнителя (все приходится делать через высшее руководство с соответствующими временными задержками на согласование и «прохождение» документов). В таких условиях задача, поставленная перед консультантами, к моменту начала работы естественно «устаревает», но поскольку консультанту даже страшно думать о новом круге согласований и утверждений, он «скрипя сердцем» все же приступает к ее исполнению. Как результат - отсутствие реальной отдачи от проделанной работы для заказчика и неудовлетворенность сделанным у консультанта.

3. Отсутствие системности и последовательности в рыночных преобразованиях.

Среда, в которой работают отечественные консультанты, отличается не только отсутствием системности и последовательности в принятии решений (такие документы,

как стратегия экономического развития, стратегии и программы развития отраслей просто отсутствуют), но и постоянной сменой управленцев высокого уровня. В условиях забюрократизированности процесса принятия решений и высокой длительности их согласований, о чем мы говорили выше, решение о выполнении той или иной работы может и часто совпадает с изменением генеральной линии. В этом случае уже заказанное исследование теряет актуальность и, соответственно, интерес со стороны заказчика.

Кроме того, характерной для Украины является ситуация, когда выполнение различных задач не только не согласуется между собой, но и порождает дополнительные противоречия в существующей правовой и экономических системах. Задачи вырастают «снизу», «сбоку», но только не «сверху». При таком подходе, решив одну проблему, мы через некоторое время получаем другую, которая возникает вследствие принятия необоснованного решения на предыдущем этапе. Поэтому мы не созидаем, а все время занимаемся «пожаротушением», используя для это все подручные средства. Практически нет примеров цивилизованных подходов к усовершенствованию законодательной базы, реализации утвержденных программ и проектов, при которых сначала на концептуальном уровне вырисовывается модель, которую мы стремимся реализовать, затем эта модель согласовывается со всеми участниками процесса, анализируются последствия ее внедрения и механизмы ее реализации, планируются шаги по ее внедрению, а уж потом начинается процесс написания законов и другой нормативной документации. У нас все происходит с точностью до наоборот.

4. Ценовая политика по отношению к консультационным услугам.

Но самое интересное происходит с формированием цен на консалтинговые услуги. Чиновники высокого и невысокого уровня, а также руководители предприятий всегда крайне обеспокоены тем, что они могут «переплатить» консультантам. Причем эта обеспокоенность проявляется лишь при работе с отечественными консультантами. Привлекая зарубежных консультантов, мы спокойно платим им в соответствии с мировыми расценками. Да и зарубежные консультанты, привлекая на субподряд наших, платят им, хоть и значительно меньше, чем себе, но вполне достойно.

На сегодня стоимость консультационных работ, осуществляемых по заказу государственных органов и предприятий, неприлична низка и не позволяет отечественному консалтингу развиваться и успешно конкурировать с зарубежными консультантами. Ведь общеизвестно, что для того чтобы выживать и хоть немного развиваться, консалтинговые компании должны направлять на заработную плату не более 30% от стоимости исследовательской работы.

Почему?

Во-первых, отечественные консалтинговые компании, как правило, не многочисленны и их обороты не велики, а относительная доля накладных расходов высока (кроме обязательного для всех компаний вспомогательного персонала у них есть и дополнительные расходы: приобретение специализированных программных продуктов, правовых систем, научной литературы, прессы, обучение персонала). Поэтому, даже работая с высокой рентабельностью, весьма проблемными для них являются вопросы приобретения техники, программного обеспечения, не говоря уже об офисах.

Во-вторых, работа консультантов у нас в стране носит «рваный» характер, уровни загрузки консультантов иногда довольно существенно меняются от месяца к месяцу, а зарплату, аренду и другие обязательные платежи нужно делать ежемесячно. Поэтому необходимо всегда иметь некий стратегический запас что называется «для поддержания штанов».

В-третьих, по роду своей деятельности консультанты постоянно принимают участие в конференциях, рабочих группах, заседаниях, организуемых органами исполнительной и

законодательной власти, за участие в которых, конечно же, никто не платит. И если чиновники и представители крупных предприятий, участвуя в таких мероприятиях, отработывают свою зарплату, то консультанты не имеют на это средств и фактически работают в счет «будущих поступлений», которых можно и не дожидаться.

Ну и, наконец, в четвертых. Если консультанты все свое время будут тратить исключительно на выполнение заказанных им работ, то грош цена будет этим консультантам. Ведь в чем состоит главное отличие консультанта от чиновника или работника какого-либо другого предприятия. Прежде всего в:

- высоком профессионализме, определяющемся уровнем и качеством образования, а также опытом работы консультанта,
- поддержании постоянной «формы» (консультант обязан следить за всем новым, что происходит в сфере его компетенции как в нашей стране, так и за рубежом; является активным участником семинаров, круглых столов, конференций, и всегда готов к выполнению любой сложной задачи, находящейся в сфере его компетенции),
- возможности спокойно подумать, поразмышлять над решением той или иной проблемы (в нормальных консалтинговых компаниях консультанты не загружены текучкой и имеют возможность глубоко погрузиться в решение поставленной перед ними задачи),
- независимости проведенного им исследования или экспертизы.

Опыт показывает, что для того, чтобы быть профессиональным консультантом, необходимо не менее половины рабочего времени тратить на поддержание и развитие имеющегося профессионального потенциала (читать, думать, принимать участие в дискуссиях, писать статьи и книги и т.п.). Естественно, что на все это нужно иметь средства. Поэтому, если мы хотим иметь в Украине действительно профессиональный и развитый консалтинг и не выбрасывать миллионы на оплату услуг зарубежных консультантов, нам необходимо изменить свое отношение к формированию цен на услуги консультантов. Поверьте, повышение цен на услуги отечественных консультантов с лихвой оправдает все вложения в них, поскольку позволит предпринимателям получить дополнительные доходы и избежать ненужных потерь, а государству – построить рыночную социально-ориентированную экономику с профессиональным регулированием со стороны государства.

Пока же мы «имеем то, что имеем», консалтинг, если и развивается, то не благодаря, а вопреки тому, что происходит сегодня в Украине. Отношение к нему со стороны государства и субъектов рынка, говорит лишь о том, что так называемый «экономический рост» не более, чем декларация; а стремительный рост номинального ВВП свидетельствует лишь о благоприятной внешней конъюнктуре и не обеспечен внутренними факторами. Последние действия власти по ограничению перед выборами цен на топливо, мясо и другие продукты питания, а также механизмы, которые были для этого задействованы, лишний раз подтвердили то, что действующая на сегодня экономическая модель в Украине, перестав быть социалистической и плановой, так и не стала рыночной. И никогда не станет, если мы не будем серьезно и профессионально работать над построением основ рыночной экономики.

А пока что Украина еще входит в 3% ведущих стран мира по числу образованных людей и в 25% ведущих стран мира по количеству ученых и инженеров, но уже занимает одно из первых мест по «утечке мозгов».

- ЖЕНСКОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО: ОПЫТ РАЗВИТИЯ, ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ РЕШЕНИЯ

Женщина становится все более заметной фигурой в современном деловом мире. Французский исследователь Д. Уэсбит обозначил последнее десятилетие XX века "десятилетием укрепления женщины в бизнесе". Многие ученые считают XXI век веком женской активности. Американские исследователи женского предпринимательства Р. Петерсон и К. Вермейер назвали динамичное проникновение женщин в экономику и политику своих стран "тихой революцией в мировом масштабе".

Наблюдаемые во многих странах тенденции указывают на стремительный рост женского предпринимательства. Вместе с тем, по оценке экспертов Европейской Экономической Комиссии ООН, прогресс неодинаков по странам и регионам. Неодинаковы и политические меры реагирования на призывы к поощрению женского предпринимательства.

Соединенные Штаты и Канада представляют собой пример страны с хорошо проработанной политикой и развитыми институциональными структурами поддержки женского предпринимательства. В обеих странах реализованные за несколько прошедших десятилетий меры государств и партнерские инициативы государственного и частного секторов привели к исключительно динамичному росту числа женщин, начинающих свое дело. Вместе с тем в области доступа к финансированию, информации и сетям женщины по-прежнему сталкиваются с проблемами гендерного порядка.

В Юго-Восточной Европе женщины - владельцы предприятий действуют в совершенно иных условиях сочетания влияния факторов экономического перехода и десятилетия войн и конфликтов. Поэтому деятельность по развитию новых местных и общенациональных институтов в этих странах в поддержку малого бизнеса в условиях свободного рынка все еще находится в зачаточном состоянии. Женские организации низового уровня (НПО) и ассоциации деловых женщин (АДЖ) в большинстве стран региона берут на себя ведущую роль, предоставляя женщинам-предпринимателям услуги и ресурсы и отстаивая их интересы на политическом уровне. К основным проблемам относятся неравенство в имущественных правах и влияние традиционных полоролевых установок.

В странах бывшего Советского Союза наблюдаются аналогичные тенденции и проблемы. Объем промышленного производства в этих странах значительно сократился вместе с занятостью и темпами роста экономики. Хотя страны этой группы характеризуются глубокими различиями, во всех странах значительная гендерная асимметричность процесса приватизации сузила возможности женщин.

Эти лишь общие проблемы, с которыми сталкиваются женщины в сфере предпринимательской деятельности. В то же время общие проблемы женщин могут иметь различные истоки. Например, если говорить о вопросе финансирования, то в США и Канаде предпринимательницы испытывают трудности в доступе к финансированию из-за того, что их не воспринимают серьезно в преимущественно мужском банковском мире. В странах Юго-Восточной Европы и бывшего Союза многие проблемы женщин-предпринимателей обусловлены скорее слабостью финансовых институтов, а в ряде стран - традиционными представлениями об имущественных правах. Различия в предпринимательской деятельности женщин существуют и внутри стран, при этом дифференцирующими факторами выступают географическое положение и сектор деятельности, уровень образования женщин и социально-экономическая среда. Так, опыт женского предпринимательства в сельских районах и городах может быть весьма неодинаковым.

Улучшение доступа женщин к финансированию зависит от правительств, финансовых учреждений и гражданского общества. В последние годы все чаще выдвигаются государственные инициативы, хотя они еще не получили общего распространения. Определенный позитивный опыт имеется в Канаде и США. Передовой опыт в этой области накоплен также в Финляндии, Израиле, Польше и Словении, где государственная поддержка предоставляется в рамках схем сотрудничества с ассоциациями деловых женщин и другими партнерами.

Женское предпринимательство в мире: общие проблемы

Центр исследований женского предпринимательства в Соединенных Штатах провел исследование в нескольких странах, результаты которого показали, что женщины-предприниматели сталкиваются с общими проблемами в пяти областях:

- ✦ *Доступ к информации.* Женщины хотят получить более широкий доступ к образованию, профессиональной подготовке и консультативной помощи.
- ✦ *Доступ к капиталу.* Доступ к капиталу является весьма важным вопросом для многих женщин - владельцев предприятий, которые зачастую не имеют формального образования в финансовой области и могут сталкиваться с гендерными барьерами при доступе к источникам финансирования.
- ✦ *Доступ к рынкам.* Женщины хотят улучшить доступ к имеющимся средствам обмена информацией о программах и услугах, к возможности государственных и корпоративных закупок, а также к возможности участвовать в международной торговле.
- ✦ *Доступ к сетям:* Женщины хотят иметь полный доступ к таким бизнес-сетям, как отраслевые и широкопрофильные бизнес-ассоциации.
- ✦ *Признание равных прав в бизнесе:* Женщины хотят, чтобы их воспринимали серьезно как предпринимателей.

Если структуры, занимающиеся вопросами развития бизнеса (государственные органы, НПО, крупные корпорации и бизнес-ассоциации), направят свои усилия на решение проблем в этих пяти областях, то женское предпринимательство не только продолжит расти, но и продемонстрирует еще больший динамизм. Реализованный и востребованный потенциал женского предпринимательства может стать локомотивом экономического роста и открыть новые возможности для сообществ людей во всем мире.

Источник: "Common Experiences, Cotton Needs: Lessons for Women's Entrepreneurial Development", a publication of the Centre for Women's Business Research, based in Washington, DC, USA.

Финансирование женского предпринимательства

Проблемы, с которыми сталкиваются женщины при доступе к финансовым источникам:

- ✦ Женщины зачастую располагают меньшим стартовым капиталом для начала собственного дела.
- ✦ Женщины испытывают дефицит информации об имеющихся возможностях, при этом затраты на получение такой информации (оцениваемые в деньгах, времени и энергии) могут быть значительными ввиду необходимости заботы о семье.
- ✦ Женщины могут сталкиваться с прямой или косвенной (структурной) гендерной дискриминацией.
- ✦ Банки могут иметь искаженные представления о заемном и предпринимательском поведении женщин.
- ✦ При рассмотрении заявок на предоставление займов банки зачастую руководствуются досье заемщика и кредитной историей.
- ✦ От женщин могут потребовать выплату более высоких процентов или предоставить более серьезные гарантии.

Для решения этих вопросов может использоваться ряд стратегий, среди которых:

- ✦ Создание специальных кредитных фондов.
- ✦ "Наставничество" или консультативные услуги.
- ✦ Налаживание связей с государственными органами, деловым сообществом и развитие сетей.
- ✦ Гибкие временные графики.
- ✦ Рассмотрение заявок на получение ссуд на основе делового потенциала, а не кредитной истории.
- ✦ Стратегии, направленные на изменение самооценки женщин-предпринимателей.
- ✦ Стратегии, направленные на формирование позитивного имиджа женщины-предпринимателя.

Источник: Dina IONESCU "Financing women entrepreneurship: a global challenge. OECD experience"// SECOND UNECE FORUM OF WOMEN ENTREPRENEURS, Geneva 17 – 18 March 2003 - <http://www.unece.org/ie/enterp/women/program.htm>

С Ш А

Несмотря на то, что женщины организовывали, владели и наследовали предприятия в Соединенных Штатах с момента создания этой страны, официальное признание и поддержку развитие женского предпринимательства получает лишь последние 25 лет. Это массовое явление началось приблизительно в 70-х годах и было вызвано к жизни рядом параллельных событий: женским движением за равноправие в конце 60-х и начале 70-х годов; законом о равных кредитных возможностях 1974 года, положениями которого была запрещена кредитная дискриминация по признаку пола; учреждением в 1975 году Национальной ассоциации женщин-владельцев предприятий и расширением государственных программ переписи предприятий, ставших включать и анализ гендерных

аспектов, впервые - в переписи 1977 года.

Первая программа федерального правительства по оказанию помощи женщинам-предпринимателям появилась как прямой результат лоббирования со стороны женщин, владеющих собственным бизнесом. Благодаря их усилиям не только в лоббировании своих интересов в федеральном правительстве, но и в стремлении добиться назначения женщин на ключевые государственные посты была учреждена межведомственная правительственная целевая группа, а также проведено исследование по вопросам о положении женщин - владельцев фирм в США. В подготовленном по его результатам докладе "The Bottom Line: Unequal Enterprise in America" ("Итог: неравенство в предпринимательстве в Америке") был указан ряд препятствий, с которыми сталкиваются женщины в процессе организации и развития своего бизнеса.

В ответ на этот доклад президент Джимми Картер издал в 1979 году указ об учреждении Управления по вопросам женского предпринимательства под эгидой Управления США по делам малого бизнеса. Была создана пилотная кредитная программа; в целях увеличения количества предприятий, принадлежащих женщинам и поставляющих товары и услуги государству, Управление начало работать с сотрудниками, занимающимися государственными закупками; набрала широты пропаганда деятельности женщин-предпринимателей в выступлениях и новостных выпусках.

Хотя учреждение Федерального управления по вопросам женского предпринимательства стало важным первым шагом, деловые женщины считали, что необходимы более масштабные меры.

В 80-х годах XX века общественными организациями США было проведено исследование, которое показало правительству и общественности настоящий объем, мощь, экономическую важность и проблемы, возникающие перед женщинами-предпринимателями. Результаты этого анализа были впечатляющими: доля предприятий, которыми владеют женщины в США, только за 5 лет выросла почти на 50%, а возрастание среднегодового объема продаж этих предприятий опережало экономический рост. Освещение результатов и их распространение с помощью масс-медиа позволило убедить общественность в необходимости принятия изменений в законодательстве в пользу женщин, которые владеют бизнесом, а также изменили отношение к женщинам-предпринимателям на более серьезное.

В результате таких непрерывных усилий женщин конгресс соединенных Штатов принял закон о женском предпринимательстве 1988 года (также известный как резолюция Палаты представителей № 5050), который наделил Управление по вопросам женского предпринимательства полномочиями по осуществлению программ. Наиболее видное место среди них занимает "Женский демонстрационный проект", позволивший в 2002 году оказать поддержку более восьмидесяти женским бизнес-центрам по всей стране.

В соответствии с этим историческим законом был также создан Национальный совет деловых женщин - консультативный орган по вопросам государственной политики, выполняющий функцию выразителя интересов деловых женщин в федеральном правительстве. Совет включает в свой состав женщин - владельцев предприятий и представителей женских деловых ассоциаций. Его задача заключается в поощрении инициатив, стратегий и программ поддержки принадлежащих женщинам предприятий на всех этапах их развития, а также представлении независимых мнений и консультаций президенту, конгрессу и Управлению США по делам малого бизнеса, по экономическим вопросам, играющим важную роль для женщин-предпринимателей.

Одновременно с этим в частном секторе была создана организация, которая также играет важнейшую роль в развитии женского предпринимательства в США. В 1989 году был учрежден Национальный фонд для деловых женщин, в настоящее время известный как

Центр исследований в области женского предпринимательства, в котором накоплен огромный объем полученных в ходе исследований знаний о женщинах-предпринимателях и их предприятиях. В рамках своей деятельности Центр информирует общественность о важных тенденциях в сфере женского предпринимательства, насущных проблемах, а также фактах и цифрах для использования в сфере государственного образования и пропагандистской деятельности.

Как видим, поддержка женщин-предпринимателей и их предприятий в Соединенных Штатах, несмотря на то, что ее зачастую рассматривают как пример для других стран, - явление относительно недавнее. Лишь в течение последних десятилетий несколько обособленных элементов деятельности слились в то, что можно назвать движением, и что на деле представляет собой неформальное сочетание усилий государственного и частного секторов, позволивших добиться:

- повышения уровня информированности о вкладе и проблемах женщин-предпринимателей и их предприятий;
- значительного расширения поддержки развития женского предпринимательства со стороны государственного и частного секторов;
- распространения неправительственных организаций, оказывающих поддержку женщинам-предпринимателям;
- роста численности, разнообразия и влияния ассоциаций деловых женщин.

Сегодня женское предпринимательство в Соединенных Штатах находится на подъеме. Темпы роста числа предприятий, принадлежащих женщинам, в два раза превышают этот показатель для всех фирм США, причем вес этих предприятий в экономике возрастает. В период 1997-2002 годов количество фирм, принадлежащих женщинам, возросло на 14%, количество фирм с наемными работниками - на 37%, численность сотрудников на принадлежащих женщинам предприятиях возросла на 30%, а доходы фирм - на 40%. Принадлежащие женщинам предприятия становятся и все более разнообразными. Кроме того, женщины становятся более активными в таких нетрадиционных для них секторах, как строительство, обрабатывающая промышленность, агробизнес и транспорт.

Наряду с таким внушительным ростом, женщины в бизнесе продолжают сталкиваться с рядом проблем, основные из которых это: доступ к капиталу, доступ к рынкам, доступ к профессиональной подготовке и технической помощи, доступ к сетям и необходимость легитимности для формирования серьезного восприятия женщин как владельцев предприятий и работодателей, вносящих вклад в экономический рост. Эти же проблемы являются основными для женщин-предпринимателей во всем мире.

Для решения этих проблем в Соединенных Штатах уже существует широкая палитра групп государственного и частного секторов, работа которых направлена на расширение экономических возможностей для женщин. Растет количество женских деловых ассоциаций, организуемых по географическому признаку, отраслевой принадлежности и уровню достижений. Все более заметными и активными становятся фонды, ориентирующие свою деятельность на поддержку предпринимательства. Корпорации существенно расширили свои деловые операции с предприятиями, принадлежащими женщинам. Выдвигается множество инициатив не только на федеральном уровне, но и в отдельных штатах, и на местном уровне.

ПОЛЬША

В настоящее время в Польше насчитывается 3 164 компании, действующих в секторе малых и средних предприятий (МСП). В МСП занято 70% всех работников; на них приходится 50% ВВП, а также 46% экспорта и 61% импорта. Принадлежащие женщинам

предприятия – важный источник новых рабочих мест, однако они по-прежнему концентрируются в традиционно "женских" секторах.

Проведенные в 1998 году обследования вновь созданных предприятий показали, что женщины лучше представлены среди предпринимателей, создающих новые рабочие места, чем среди предпринимателей, не обеспечивающих занятости. На женщин приходилось почти 32% самозанятых и 44,5% владельцев предприятий, создающих рабочие места. Обычно к "женским" отраслям относятся: торговля продуктами питания, торговля одеждой, цветочные магазины, аптеки, торговля галантереей, косметические услуги и парикмахерские. Однако предприниматели-женщины проявляют все больше активности и в самых динамичных и сложных отраслях экономики, таких, как туризм, торговля недвижимостью и реклама. Это противоречит тому стереотипу, что женщины избегают риска или вызовов так называемого "серьезного бизнеса". В 2001 году женщины составляли почти 38% всех работодателей и самозанятых.

Растущая важность сектора МСП в экономике Польши и роль, которую МСП стали играть на свободном рынке как важный источник экономического роста и занятости, стали причиной действий правительства по поддержке развития этой группы фирм. Такие действия были нацелены на предпринимателей обою пола. Польское правительство приняло вторую национальную программу поддержки этого сектора ("Основные направления политики правительства по отношению к МСП на период до 2002 года"). Затем был подготовлен новый вариант этой программы на период до 2006 года.

Для того чтобы вновь вывести польскую экономику на траекторию динамичного развития, необходимы были крупные изменения в системе законодательства, призванные устранить или уменьшить регулятивные препятствия, сдерживающие развитие ныне действующих предприятий и создание новых компаний и рабочих мест. Одним из элементов новой экономической стратегии "Предпринимательство-развитие-работа" стал пакет "Предпринимательство на первом плане", который был составлен на основе предложений о законодательной реформе, представленных различными министерствами и организациями предпринимателей. Предложения по реформированию подразделяются на следующие шесть групп:

- упрощение налоговой системы,
- уменьшение издержек на оплату труда и повышение гибкости трудовых отношений,
- упрощение системы социального страхования,
- упрощение регулирующих процедур,
- новые нормативно-правовые акты,
- пересмотр процедур, инструкций и других внутренних регламентаций в целях устранения потенциальных препятствий в контактах между административными органами и предпринимателями.

Реформы, включенные в этот пакет, призваны упростить регламентации и снять бюрократические препоны и должны существенно улучшить положение предпринимателей, принести полезный эффект всем предпринимателям вне зависимости от их пола, должны стимулировать экономику и расширить занятость.

После этого важного первого шага по снижению регулятивного бремени предпринимателей следующие законодательные инициативы затрагивали проблему поддержки инвестиционных затрат, производимых в данном секторе. Возросшее внимание также уделялось деятельности по расширению доступа женщин-предпринимателей к внешним источникам финансирования, таким, как кредиты и ссуды, лизинг, венчурные фонды и рынок капитала. Очень большую важность имеет развитие системы кредитных гарантий, поскольку это один из наиболее эффективных инструментов финансовой поддержки МСП.

Наиболее важной инициативой в области расширения доступа мелких предприятий к финансовым услугам стала подготовка государственной программы развития ссудных и гарантийных фондов для МСП на период 2002-2006 годов. За четыре года в рамках этой программы будет создана сеть из примерно 100 местных и 16 региональных фондов кредитных гарантий для мелких и средних предприятий и примерно 100 местных и 16 региональных кредитных фондов для мелких компаний. Эти структуры будут действовать на бесприбыльной основе. Фонды кредитных гарантий будут содействовать доступу к банковскому кредиту для предпринимателей, имеющих кредитоспособность, но не обладающих необходимым обеспечением. Ссудные фонды будут предоставлять капитал на цели развития малых компаний, которые обычно не относятся к сфере интересов коммерческих банков. Эти сети будут основываться на инициативах, реализуемых в местных и региональных средах, главным образом местными органами власти и предпринимательскими организациями. Местные и региональные партнеры выделяют капитал для этих инициатив, а правительство также предоставит финансовую поддержку, используя бюджетные средства и фонды ЕС.

Гарантийные фонды будут предоставлены Банком народного хозяйства (БНХ), а ссудные фонды будут действовать под контролем Польского агентства развития предпринимательства. Эти институты будут предоставлять профессиональную поддержку и консультации по вопросам создания фондов, разрабатывать стандарты осуществления ссудной и гарантийной деятельности, а также следить за соблюдением фондами этих стандартов. Кроме того, планируется выделить примерно 25 млн. евро в виде субсидий для увеличения капитала гарантийных и ссудных учреждений местного и регионального уровня.

В соответствии с порядком, принятым БНХ, местные и региональные фонды кредитных гарантий также смогут обратиться за поддержкой к Национальному фонду кредитных гарантий. В общей сложности БНХ планирует выделить для капитала местных и региональных гарантийных институтов примерно 1,25 млн. евро.

Независимо от деятельности, предпринимаемой правительством и финансируемой из государственного бюджета, поддержка развития МСП также оказывается на региональном и местном уровнях. МСП занимают значительное место в стратегиях развития отдельных провинций, округов и муниципалитетов. Институциональными структурами, поддерживающими МСП, являются:

- *Национальный уровень:* Польское агентство развития предпринимательства (ПАРП) отвечает за координацию и оперативное руководство фондами, образованными за счет отчислений из государственного бюджета, и фондами, созданными благодаря содействию из-за рубежа, а также за проведение государственной политики поддержки МСП;
- *Региональный уровень:* Региональные финансирующие институты (РФИ) - региональные (воеводские) институты, действующие в качестве "окон" для ПАРП в осуществлении национальных программ; в то же время РФИ должны руководить реализацией программ, составленных на региональном уровне;
- *Местный уровень:* Организации по предоставлению специализированной информации, консультативного обслуживания, подготовки кадров и финансирования включают неправительственные организации (действующие на некоммерческой основе и аккредитованные Национальной сетью услуг МСП) и коммерческие структуры, привлеченные ПАРП к осуществлению конкретных программ.

В настоящее время в связи с выходом Польши на единый европейский рынок требуется дальнейшее развитие институциональных структур, поддерживающих сектор МСП в его усилиях по повышению конкурентоспособности. После вступления в ЕС польские

регионы получают интенсивное содействие по линии структурных фондов ЕС. "Национальный план развития" (НПР) на период 2004-2006 годов включает планы использования этих средств. НПР осуществляется путем реализации оперативных программ по секторам и деятельности Фонда сближения.

Деятельность, проводимая правительством и местными органами власти, позволит МСП достичь более высокой конкурентоспособности как на внутреннем, так и на мировом рынке. В ближайшем будущем эта деятельность также будет способствовать функционированию польских МСП на европейском рынке. Дальнейшее развитие сектора МСП стало - и останется - важным фактором усиления внутренней социально-экономической связанности в Польше в предстоящие годы. Поскольку МСП играют все более важную роль в экономике, политические и институциональные рамки их поддержки по-прежнему требуют дополнительных вводимых ресурсов и развития.

ФИНЛЯНДИЯ

В Финляндии женское предпринимательство достаточно хорошо развито и вносит заметный вклад в развитие экономики. Согласно данным Статистического центра, в 2003 году было зарегистрировано 71.000 женщин-частных предпринимательниц или владельцев собственных фирм, что составляет около 33% от общего количества людей, указавших бизнес своим основным занятием. Это одни из самых высоких показателей в Европейском Союзе.

Финские предпринимательницы заняты преимущественно в сфере услуг, ресторанном бизнесе, легкой промышленности. Они, как правило, владеют микро- или малыми предприятиями, на которых в среднем работает 5-7 человек.

В Финляндии в рамках осуществления программы "Кредиты для женщин-предпринимателей" государственная компания "Финнвера" (<http://www.finnvera.fi/>) предоставляет финансовые услуги финским предприятиям, осуществляет программу, ориентированную целевым образом на малые предприятия, которыми управляют женщины и большинство акционеров которых составляют женщины. Займы предоставляются для целей инвестирования в машины и оборудование, как оборотный капитал, для других проектов по организации или расширению производства, а также для развития бизнеса. Максимальная сумма займа составляет 35 000 евро. В дополнение к займу предусматривается возможность получения гранта на открытие предприятия от министерства труда.

Для выполнения цели программы, состоящей в финансировании женского предпринимательства, конкретное предприятие должно попадать в одну из следующих категорий:

- предприятие полностью принадлежит самостоятельно занятой женщине-предпринимателю;
- общее товарищество, в рамках которого не менее половины партнеров являются женщинами и не менее половины начальных капиталовложений были сделаны женщинами;
- товарищество с ограниченной ответственностью, в рамках которого не менее половины ответственных сторон являются женщинами и более половины первоначальных инвестиций ответственных сторон было сделано женщинами;
- акционерное общество, в котором более 50% акций и соответствующих голосов принадлежит женщинам;
- кроме того, предприятием должна управлять одна из женщин - владельцев на

условиях полного рабочего времени.

Предприятие должно действовать непрерывно и иметь не менее пяти работников. На основе соответствующих критериев должно быть установлено, что данное предприятие является рентабельным, при этом должно быть также удовлетворительным состояние финансовых дел лица, подающего заявку на кредит. Податель заявки должен иметь возможность внести в необходимый объем финансирования ее собственную долю. Программа не финансирует сельскохозяйственные предприятия.

Податель заявки должен представить письменный план будущей деятельности предприятия. После этого производится оценка целей, стратегий и планов развития данного предприятия, а также его рыночное положение, особенно по отношению к местным конкурентам. Также оценивается общая сумма финансирования предприятия и степень достаточности финансового взноса подателя кредитной заявки. Если результаты анализа свидетельствуют о том, что данное предприятие способно функционировать с прибылью, "Финнвера" инициирует процесс рассмотрения заявки.

Сумма кредита варьируется от 3 500 евро до 35 000 евро. Срок кредита составляет пять лет, при этом в первый год проценты по нему не выплачиваются. Процентная ставка включает государственную субсидию на процентные платежи. В качестве гарантии предполагается, что самостоятельно занятый предприниматель или владельцы товарищества несут личную ответственность за полученный кредит. Акционеры в акционерной компании должны предоставить абсолютную генеральную гарантию. Размер платы за обслуживание в связи с предоставлением займа составляет 1,5%.

* * *

Как видим, стремительный рост предпринимательства и самостоятельной занятости среди женщин подтверждает важную роль этого факта в деле расширения возможности занятости женщин и получает широкое признание на глобальном уровне.

Какие положительные моменты в описанном накопленном опыте могут быть учтены в процессе развития и поддержки женского предпринимательства в Украине?

Инициатива должна исходить от самих женщин-предпринимателей, однако важное значение имеет поддержка со стороны правительственных и неправительственных учреждений по развитию предпринимательства.

Основу системы поддержки женского бизнеса составляют ключевые группы: сами предпринимательницы и их организации, государственные и неправительственные организации, поддерживающие развитие предпринимательства. Отсутствие любого из этих элементов значительно снижает возможность достижения устойчивых позитивных изменений.

Следует разрабатывать меры, учитывающие потребности различных групп самостоятельно занятых женщин. Эти меры могут сочетать:

- адресные программы, улучшающие непосредственный доступ женщин к ресурсам (например, микрофинансирование, кредитные линии, возможность получения профессиональной подготовки и пр.);
- программы поощрения самостоятельной занятости женщин в широких масштабах в обществе и пропаганды их успехов в деловых и политических кругах (например, пропагандистские компании среди общественности, премии за достижения и пр.);
- ликвидацию базовых структурных барьеров и их проявлений в политике на рынке труда, в налоговой политике, семейной и социальной политике.

Точная, достоверная и своевременная научно обоснованная информация, научные исследования являются важнейшим компонентом для разработки и оценки

целесообразности мер проводимой политики и государственных программ. Гендерно дезагрегированные данные об итогах обследований как государственных предприятий, так и частных предприятий также играют важную роль. Для мониторинга эволюции потребностей предпринимательниц в профессиональной подготовке и знаниях необходимо постоянно проводить исследования.

Необходимо объединение усилий различных участников движения женщин-предпринимателей для расширения возможностей установления прямых контактов и ведения диалога между государственными органами и такими структурами гражданского общества как женские неправительственные организации и ассоциации деловых женщин.

Источники:

1. Peterson R., Weirmair K. Women entrepreneurs in economic development change. - N.Y.: 1988., № 18. - с. 18-95.
2. Tuulikki Laine-Kangas. BEST PRACTICES OF FINNISH GOVERNMENT TO PROMOTING WOMEN ENTREPRENEURSHIP// SECOND UNECE FORUM OF WOMEN ENTREPRENEURS, Geneva 17 – 18 March 2003 - <http://www.unece.org/ie/enterp/women/program.htm>
3. *Ева Руминска-Зимны*. Широкие возможности для женщин в сфере самостоятельной занятости// Женское предпринимательство: доступ к финансированию и ИКТ. – Европейская Экономическая Комиссия (ECE/TRADE/336), Женева и Нью-Йорк, 2004. – С. 1-14.
4. *Джули Уикс*. Поддержка женского предпринимательства в Соединенных Штатах: накопленный опыт// Женское предпринимательство: доступ к финансированию и ИКТ. – Европейская Экономическая Комиссия (ECE/TRADE/336), Женева и Нью-Йорк, 2004. – С. 15-18.
5. *Эльжбета Рациневская*. Доступ к финансированию в Польше: политика государства на центральном и местном уровнях// Женское предпринимательство: доступ к финансированию и ИКТ. – Европейская Экономическая Комиссия (ECE/TRADE/336), Женева и Нью-Йорк, 2004. – С. 97-103.

ЖЕНСКОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО В УКРАИНЕ

Женский бизнес... Что мы, в Украине, видим за словосочетанием «женское предпринимательство»? Стратегию выживания, к которой нас подтолкнула бедность, потеря постоянной работы и стабильного заработка? Или стремление современной женщины самореализоваться, приобрести экономическую независимость, заняться «делом», которое подчас становится смыслом жизни?...

Какие же стратегии выживания для себя выбирают женщины и не требуется ли им в этом помощь государства?

Можно получить новую профессию (бухгалтера, экономиста, юриста), востребованную на рынке труда. В 90-х годах многие женщины так и поступили. Переобучение и получение

новой профессии было своего рода выходом, но не всегда давало реальные шансы устроиться на работу. Ведь объявления о найме пестрили требованиями: мужчина 35-40 лет с опытом работы. Поэтому *женщины, более старшего возраста и без опыта работы*, получив новую профессию должны были полагаться на случай.

Другой стратегией стала надежда на малые, но стабильные заработки государственной службы; при этом лучшее будущее мысленно связывалось с реализацией государственной политики в области соблюдения социальных гарантий.

Есть еще один путь - развитие женского предпринимательства, малого бизнеса и самозанятости.

Может показаться странным, но развитие рыночных отношений не только вызвало стрессы и депрессии у женщин; оно также создало новые возможности. Полностью новые формы экономической активности, типа самозанятости и предпринимательства, помогли многим женщинам выбраться из их психологических и финансовых кризисов. Рабочее население было перераспределено в соответствии с требованиями рыночной экономики: и количество занятых в секторе обслуживания, посреднических услугах, предоставлении услуг, финансовой сфере, страховании и так далее увеличилось, и число рабочих частного сектора почти удвоилось.

Базовым в таких изменениях было развитие малого бизнеса, в который были вовлечены женщины. Обучение, предоставление услуг, производство и продажа различных товаров, журналистика, издательское дело и сельское хозяйство - предпринимательство такого рода первым появилось на рынке в странах с переходной экономикой, и впоследствии внесло ценный вклад в суммарные показатели экономического роста.

Вопросы женского предпринимательства достаточно интенсивно изучаются во всем мире, в частности, в плане необходимости государственной поддержки женского предпринимательства в интересах экономического процветания. Подобные исследования проводятся и в Украине.

Так, Европейской Экономической Комиссией были опубликованы результаты выполнения международного проекта, возглавленного Рейнвестфальским институтом экономических исследований в Германии и выполненного совместно с партнерами в Украине, Молдове и Узбекистане [1]. Финансирование проекта осуществляла ассоциация «Интас» (www.intas.be). Среди результатов исследования женского предпринимательства в Украине были следующие.

Большая часть деловых женщин имеет высшее образование (73%). Перед тем, как открыть свое собственное дело, более 70% женщин работали в государственном секторе, в частном бизнесе – 23%. Опыт управления с предыдущего места работы имела половина женщин.

На этапе открытия дела первой по важности проблемой был капитал, второй – помещение, третьей – нормативно-правовая база.

Данные обследования показали, что, помимо своего собственного капитала, наиболее распространенными источниками внешнего финансирования выступают такие неформальные источники, как родственники и друзья. Лишь незначительное количество женщин получили банковские ссуды. Однако, большинство предпринимательниц на этапе организации предприятия вовсе не обращались к таким источникам заемного финансирования, как банки, клиенты или поставщики.

Основным барьером уже при ведении бизнеса для женщин продолжал оставаться капитал. И тем не менее, около 70% предпринимательниц ни разу не обращались за банковским кредитом. Среди причин, по которым женщины не обращаются в специализированные учреждения за финансовой помощью назывались невыгодные кредитные условия или сообщалось, что несмотря на необходимость кредита, женщина не уверена в успехе его

получения, слабое развитие системы микрокредитования, и особенно – практически отсутствующее информирование женщин о возможности получить помощь. Среди причин необращения за финансовой помощью также было названо отсутствие конкретных знаний о том, куда, кроме банков, можно обратиться за помощью в своем регионе, как это делать, как правильно обосновать необходимость в дополнительных средствах, как грамотно разработать бизнес-план.

Таким образом, финансирование выступает в качестве ограничивающего фактора как при организации, так и при дальнейшем развитии принадлежащих женщинам предприятий. Тот факт, что капитал упоминается как одна из основных проблем в сфере ведения бизнеса, свидетельствует о проблемах доступа к внешнему финансированию.

Почти все женщины-предприниматели на момент опроса ставили целью улучшение показателей их фирмы. На вопрос о наиболее серьезном шаге, запланированном на будущий год, в ответах на первом месте было названо повышение качества продуктов и/или услуг, а на втором – планы по повышению внимания к маркетингу и необходимости технологической модернизации.

Средняя численность персонала для фирм и предприятий, принадлежащих женщинам, 11 человек. Большинство обследованных предприятий ориентируется на местные рынки. Более 70% украинских предпринимательниц реализуют свою продукцию на локальном уровне. Объем продаж на местных и национальных рынках сумели увеличить 25% женщин-предпринимателей.

Значительная доля женщин-предпринимателей (45%) имеют кооперационные связи. При этом партнерами являются предприниматели и предприятия того же сектора. Мотивами сотрудничества выступают: обмен информацией, совместное производство, обмен идеями, повышение прибылей, - что свидетельствует об использовании сотрудничества как способа решения ряда деловых проблем.

Больше половины женщин нуждаются в какой-либо внешней поддержке при ведении бизнеса. А рассмотрение конкретных примеров, когда вроде бы о необходимости во внешней поддержке женщины не говорили, свидетельствовало о том, что для решения своих проблем женщины все же обращались за помощью к родственникам, друзьям, партнерам по бизнесу.

Что касается основных областей, в которых украинские женщины нуждаются в поддержке, это, прежде всего, общие навыки управления бизнесом, затем – нехватка информации и профессиональной квалификации; такие потребности в поддержке отражают стремление к повышению общих деловых навыков.

Большинство женщин-бизнесменов не владеют информацией о действиях правительства по поддержке их деятельности. 70% респонденток считают, что женщинам-предпринимателям необходимо особое внимание со стороны центральных и местных органов власти в виде конкретных программ поддержки и совершенствования налоговой и нормативной в целом базы.

Но в сложившейся ситуации женщины ориентированы в первую очередь не на финансовую, а на информационную и правовую поддержку со стороны государства, на фоне укрепления статуса женского предпринимательства в регионах.

Однако, в Украине существует лишь несколько инициатив по поощрению женского предпринимательства, при этом большинство из них имеют региональный или локальный характер. Директивные органы на Украине не рассматривают женское предпринимательство как составную часть сектора малых и средних предприятий, для чего необходимы специальные законы и льготы. Региональные программы по-прежнему не имеют широкого охвата ни в географическом, ни в финансовом смысле. Кроме того, ощущается нехватка обученных специалистов для реализации этих мер.

Вместе с тем чиновники, отвечающие за государственную политику поддержки семьи и юношества, сейчас уделяют более пристальное внимание женскому населению, включая возможности, открываемые занятостью и самостоятельной занятостью. Центры занятости по всей Украине располагают небольшими финансовыми средствами для проведения переподготовки безработных женщин, а также для организации профессиональной подготовки в сфере предпринимательства и предоставления начального капитала. Хотя эти средства, выделяемые из государственного бюджета, не позволяют полностью удовлетворить потребности безработных женщин, указанные центры занятости все же оказывают благотворное влияние на рост женского предпринимательства.

Однако, деловые женщины, как правило, не осведомлены о существовании этой программы, а в тех случаях, когда они знают о ней, они не входят в круг адресатов принимаемых мер. Украинские бизнесмены в решении деловых проблем в основном полагаются на свои собственные возможности и на помощь со стороны друзей и родственников.

Кроме изучения условий создания и ведения собственного бизнеса, проводятся исследования по изучению женского корпоративного стиля поведения. Так, по данным Института социально-экономических стратегий (ИСЭС), для 56% женщин-предпринимателей этические нормы являются необходимым условием успеха. Для 44% женщин, соблюдение этических норм является делом совести. 55% женщин-предпринимателей считают недопустимой в бизнесе непорядочность, а 40% - выход за рамки Уголовного кодекса.

В бизнесе женщины действуют осторожнее и ответственнее, чем мужчины, не желают рисковать, предпочитая "умеренный консерватизм", ориентированы на устойчивые деловые стратегии. Этот комплекс психологических черт служит своеобразным гарантом "защищенности", вложенных государственных инвестиций в женское предпринимательство. Показательно, что в процентном соотношении, женщины берут кредиты реже, чем мужчины, но большинство женщин их возвращают.

Говоря о женском предпринимательстве в Украине, нельзя обойти такой абсолютно нерешенный у нас вопрос как учет неоплачиваемого труда женщин. Проблема выполнения женщинами значительного количества неоплачиваемой домашней работы, часто в дополнение к "обычной" работе на производстве или в области

услуг, существует в целом мире. Но в если в западной экономике существует понятие «неоплачиваемая домашняя работа», то в Украине роль женщины в домашнем хозяйстве недооценена.

Даже в технически и продовольственно обеспеченных странах Запада считается, что женщина, которая воспитывает ребенка, стирает, убирает, покупает продукты и готовит пищу для собственной семьи, каждый день отработывает полный рабочий день. Украинская женщина, имея несравненно меньше возможностей и средств, делает то же самое, но большей частью после своего 8-часового рабочего дня.

По подсчетам британских экспертов, в процессе такой неоплачиваемой работы женщина, которая "не работает" вне дома, создает продукты и услуги на сумму от 12 до 15 тысяч фунтов стерлингов на год. То есть экономический эффект от домашней работы очень высок.

Количество неоплачиваемой домашней работы, которое выполняют украинские женщины, на сегодня еще не высчитано, поскольку отсутствует сама методика проведения таких оценок и подсчетов. Даже учет в ВВП той частицы, которая создается подсобными хозяйствами, реальной картины не предоставит. Ведь женщинам приходится выполнять намного больше работы, чем работа в собственном огороде.

Исследования "Рабочий день семьи", проведенные Информационно-консультативным женским центром в ходе тренинга по программе "Уполномоченное образование" [2], показало, что украинские женщины, большинство из которых имеют свою "обычную" работу, выполняют не менее 70% всей домашней работы. По приблизительным оценкам, каждая украинская женщина каждый год вырабатывает для своей семьи продуктов и услуг на сумму не менее 10-20 тысяч гривен. Сегодня украинские женщины несут двойную нагрузку, которая вредит их здоровью и лишает возможности сосредоточить усилия на достижении успеха в частном предпринимательстве, политике или творчестве. По результатам исследования ИСЭС лишь 7% женщин-предпринимателей не выполняют обязанностей по ведению домашнего хозяйства. Методологически обоснованная попытка оценить эту работу могла бы дать ориентировочную картину реального положения женщин в Украине.

На фоне все еще существующих гендерных стереотипов в трудоустройстве и выборе профессии, в нашем обществе выращивается и пропагандируется образ жертвенной, неутомимой, трудоспособной украинской женщины. Мы с детства пишем в тетрадах: «Мама мыла раму». А что в это время делал папа? В сутках украинской женщины значительно больше, чем 24 часа. Она активная во всех сферах - производственной, репродуктивной, социальной, поэтому часто стоит перед необходимостью делать выбор - или карьера и успех, или личная жизнь и семья, за попытки «сочетать несочетаемое» часто расплачивается эмоциональным и физическим истощением.

Но прежде всего, женщина должна ощущать себя свободной в выборе, и она найдет ту сферу, в которой сможет реализовать себя в соответствии с тем, что ей самой необходимо. И если она избрала роль домохозяйки, то мы этот выбор должны уважать, считать ее самозанятой в сфере услуг, учитывать ее труд.

Выводы

Женское предпринимательство сыграло и продолжает играть важную роль в изменении отношения общества к женщине. Оказание помощи большему числу женщин в открытии собственного дела и поддержка роста существующих фирм будет

способствовать созданию более конкурентоспособной экономики и экономическому росту.

✚ Улучшение общего делового климата поможет как женщинам, так и мужчинам. Деловые женщины во многом сталкиваются с теми же препятствиями, что и мужчины, касающимися проблем в области налогового законодательства и доступа к финансам.

✚ Необходимо повышение информированности центральных и местных органов власти в отношении потребностей и проблем деловых женщин, а так же учет того обстоятельства, что меры политики, ориентированные или оказывающие влияние на определенные сферы бизнеса с низкими исходными требованиями, в которых преимущественно заняты женщины, например, торговля, могут оказать непропорциональное воздействие на женщин.

✚ Одним из главных препятствий для женщин-предпринимателей является недостаточное предложение банковских кредитных продуктов, адаптированных под условия малого бизнеса и информирование о возможностях доступа к ним. Поэтому существует острая необходимость в инициативах микрофинансирования в сочетании с реформами и укреплением потенциала во всех банковских системах, которые, должны охватывать секторы активности женщин-предпринимателей.

✚ Развитие сети ассоциаций/организаций деловых женщин играет важную роль в лоббировании от имени женщин защиты их прав и интересов, оказании им непосредственной помощи.

✚ Требуется большее внимание созданию возможностей для женщины заниматься предпринимательством. Женщины-предприниматели имеют возможность совмещать ведение бизнеса и выполнение семейных обязанностей лишь в том случае, если их родственники (обычно матери) помогают им воспитывать детей. Поэтому финансирование учреждений дошкольного воспитания или введение льгот частным учреждениям дошкольного воспитания для снижения цены на их услуги, позитивно скажется на развитии женского бизнеса.

✚ У украинских женщин есть высокая образованность, ум, профессионализм, а женский корпоративный стиль управления может стать важным фактором успешного реформирования бизнес-предприятий. Многие из наших соотечественниц показали, что у них может быть невыполненной только та работа, за которую они еще не брались. Украинские женщины выступают «не только пользователями преимуществ экономического развития, а его непосредственным творцом с неповторимым опытом, знаниями, способностями» (Розмари Поклей, эксперт Совета Европы).

Источники:

1. Фредерике Вальтер. Женское предпринимательство на Украине, в Республике Молдова и Узбекистане: результаты сравнительного исследования // Женское предпринимательство: доступ к финансированию и ИКТ. – Европейская Экономическая Комиссия (ECE/TRADE/336), Женева и Нью-Йорк, 2004. – С. 55-72.
2. Програма "Уповноважена освіта": <http://www.empedu.kiev.ua/>

- ГЕНДЕРНЫЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ

«Прошли те времена, когда женщины преуспевали, научившись играть по правилам мужских игр. То, в чем сегодня нуждается экономика, может дать именно женщина».

(Генри Минцберг, профессор менеджмента МакГильского университета в Монреале)

Несмотря на то, что существует мировая тенденция к внедрению женщин практически во все сферы человеческой деятельности, такое явление как "женщина-руководитель" фактически остается для нас по-прежнему непривычно новым.

Вековой опыт руководства домашними делами укрепил понимание "женщины-руководителя" только на уровне семейной экономики. Сфера приложения активности женщин исторически и по их природе была весьма ограничена. Однако опыт XX века это опровергает. Исследования свидетельствуют, что участие женщин в управлении - стабилизирующий фактор. В северных странах закреплена 30-40 % квота для женщин в органах власти. В связи с положительным влиянием этого фактора на экономику, Комиссия ООН по положению женщин рекомендовала странам к 2000 году увеличить число женщин на руководящих должностях до 50 %. В Норвегии, например, избирательный закон гласит, что представители одного пола не могут занимать более 60 % мест в парламенте.

Каков портрет женщины-руководителя XXI века?

Женщина-политик - феномен или реальность?

Что мешает женщине реализовываться в сфере лидерства, управления, предпринимательства?

Существуют ли особенности женского менеджмента?

Эти вопросы сегодня для Украины остаются актуальными.

Правовые вопросы гендерного равенства в Украине

В Конституции Украины записаны слова, являющиеся неотъемлемой частью законодательной базы любого цивилизованного государства:

«Статья 24. Граждане имеют равные конституционные права и свободы и являются равными перед законом.

Не может быть привилегий или ограничений по признакам ... пола... Равенство прав женщины и мужчины обеспечивается: предоставлением женщинам равных с мужчинами возможностей в общественно-политической и культурной деятельности, в получении образования и профессиональной подготовке, в труде и вознаграждению за ее труд; специальными мероприятиями по охране труда и здоровья женщин, установлением пенсионных льгот; созданием условий, которые дают женщинам возможность объединять труд с материнством; правовой защитой, материальной и моральной поддержкой материнства и детства, включая предоставления оплачиваемых отпусков и иных льгот беременным женщинам и матерям».

Определение в Основном законе Украины принципа равноправия женщин и мужчин свидетельствует о понимании государства и общества необходимости законодательного обеспечения решения гендерных проблем.

Ни один нормативно-правовой документ Украины не содержит статей или норм дискриминационного характера по отношению к женщинам.

В соответствии с основными принципами защиты прав человека, закрепленными в Конституции Украины, действуют Гражданский и Уголовный кодексы Украины, Кодекс законов о труде Украины и Кодекс о браке и семье Украины, законы об образовании, пенсионном обеспечении, государственной помощи семьям с детьми, охране труда. Основы законодательства Украины об охране здоровья, Декларация об общих основах государственной политики Украины относительно семьи и женщин, Концепция государственной семейной политики и тому подобное. В текущем году впервые слово «гендер» включено в Программу действий нынешнего правительства «Открытость, действенность, результативность».

Как видим, за годы независимости Украиной сделан решительный шаг к осмыслению необходимости осуществления гендерных преобразований, вхождению в систему всемирных гендерных технологий и утверждению гендерной демократии. Однако на практике сегодня женщины не до конца отстаивали свое право на полноценное равенство. Как правило, у них больше свободы в теории, чем в реальной жизни.

Явлению укрепления позиций женщины в системе общественных отношений А. Бебель дал название «революции, единственно победившей в этом столетии, которая прошла по всем странам и континентам».

Включенность женщин в управление государством

В Украине женщина имеет право быть избранной в любые структуры власти. Но реально за годы реформ выявился некий национальный феномен - демократия и управление без женщин.

Конечно, у нас известны такие имена, как Тимошенко, Кужель, Станик, но это лишь исключения, а не должное правило, в то время как численность женщин в Украине превышает численность мужчин (26 016 тыс. и 22 441 тыс. чел.).

Проведенный в Институте социально-экономических стратегий анализ позволяет утверждать, что в нашей политике и экономике сложилась гендерная асимметрия, приведшая к скрытой дискриминации женщин в сфере управления. Ни у кого не вызывает удивления факт, когда в низших и средних звеньях аппарата управления доля женщин бывает значительной. Однако, появление женщины на уровне высшего руководства вызывает сенсацию в обществе. При этом к самой личности женщины появляется повышенное внимание. Женщина воспринимается более критично, чем любой мужчина.

Численность женщин-депутатов в высшем законодательном органе нынешнего созыва 28 человек, что составляет 5,1% общей численности депутатов. Нет ни одной женщины депутата в составе руководства Верховной Рады Украины. Ни одной женщины нет сегодня и в составе правительства. Из девятнадцати государственных комитетов Украины только два возглавляют женщины.

В составе Президиума Верховного Совета Автономной Республики Крым (всего – 15 человек) две женщины, среди заместителей Председателя Совета Министров АРК – одна женщина.

Анализ статистических данных участия украинских женщин в советах и органах исполнительной власти местного уровня свидетельствует, чем ниже уровень органов государственной власти, тем они доступнее для женщин.

Заметим, что средний мировой уровень представленности (участия) женщин в парламентах составляет 10%. В Швеции, стране с одним из самых высоких в мире

показателей степени участия женщин в экономической и политической жизни, доля женщин в парламенте достигает 42,7%, Финляндии - 33,5%, в Дании, Норвегии, Нидерландах – 36-37%. Несомненно, высокая эффективность скандинавской модели экономики определяется совокупным влиянием множества факторов, и, тем не менее, не является ли социальная направленность экономической политики на «всеобщее благоденствие» результатом именно женского участия в управлении?

Комиссия ООН по положению женщин, утверждает, что в любой стране законодатели начинают принимать серьезные законопроекты для защиты интересов детей только тогда, когда количество женщин-депутатов становится выше 20%. Законы и государственные программы, которые касаются интересов женщин, начинают появляться, когда доля женщин в структурах власти достигает 30%.

Как видим, в Украине женщина остается вне государственных структур политического управления. Политическая власть в основном однополая и предлагает всему обществу мужские стандарты. Учитывая, что политическая система общества является самой активной и наиболее на него влияющей сферой, воля мужчин становится фактически господствующей в государственной и общественно-политической жизни нашей страны. И хотя женщины принимают участие в решении вопросов на местном уровне, им еще предстоит бороться за участие в решении вопросов общегосударственного характера.

Экономическое положение женщин. Женщины в бизнесе

Одним из развивающихся направлений мировой экономической науки является гендерная экономика. Необходимость исследования гендерных аспектов менеджмента обусловлена появлением новой социальной когорты «деловых женщин». Особенно заметны эти процессы в развитых странах. Например, в США женщинам принадлежит более 50% денежных средств, обращающихся в стране, на них выписаны 65% счетов, в их руках сосредоточены 57% ценных бумаг, 74% домов, на них приходится 88% общей покупательной способности.

В более сопоставимых с Украиной странах Центральной и Восточной Европы женщины владеют более чем 30% бизнеса, нанимают 25% рабочей силы, составляют 55% обучающихся, около 25% зарабатывают больше мужей в семьях с двумя работающими. Доля женщин на министерских постах только за последнее десятилетие удвоилась — с 3,4 до 6,8%. Приведенные данные подтверждают заметный рост участия женщин в экономической жизни и позволяют прогнозировать перспективные сдвиги в этом направлении.

Для Украины гендерные проблемы в экономике, в частности, участие женщин в управлении, достаточно актуальны. В первую очередь, это обусловлено преобладанием женского населения.

После обретения независимости в 1991 году Украина вступила в новый период денационализации. Многие люди потеряли работу в результате приватизации. Женщины оказались первыми в очереди безработных. По данным Госкомстата Украины доля занятых женщин в общей численности занятых была значительно ниже, чем мужчин. Отчасти это объясняется меньшей продолжительностью трудового активного периода у женщин, чем у мужчин (55 и 60 лет соответственно).

Невзирая на то, что образовательный уровень женщин в Украине выше, чем мужчин, уровень средней заработной платы женщин значительно ниже, и в последние годы наблюдается увеличение гендерных различий в уровне заработной платы. Если в 1998 году средняя заработная плата женщин составляла 74,9% средней заработной платы мужчин, то в конце 2002 года этот показатель равнялся 70,2%. Ни в одной отрасли

заработок женщин не превышает заработка мужчин. Причин тому несколько. Во-первых, несмотря на высокий уровень профессиональной и образовательной подготовки, женщины занимают менее престижные и оплачиваемые должности, чем мужчины. Во-вторых, наше законодательство о труде запрещает использование женского труда на тяжелых и вредных работах, где выплачиваются льготы и компенсации, влияющие на уровень заработной платы.

Для украинского зарегистрированного рынка труда характерны значительное стабильное увольнение женщин, сложности с трудоустройством. Женщины имеют больше проблем, чем мужчины, как при увольнении, так и при трудоустройстве. Сохраняется значительное отставание темпов трудоустройства женщин от темпов трудоустройства мужчин. В связи с этим сегодня женщины активно осваивают сферу малого и среднего бизнеса. Именно безработица подтолкнула в первую очередь процесс самозанятости женщин (челночный бизнес) в начале 90-х годов. Согласно исследованию, проведенному Институтом социально-экономических стратегий, украинские женщины разделяют мнение относительно того, что большинство женщин были вынуждены создавать свой бизнес потому, что потеряли работу. Мало кто из них планировал его заранее и получил для этого надлежащее образование. Тенденция расширения в Украине мелкого и среднего бизнеса, в котором руководителями становятся женщины, стремящиеся реализовать себя, соответствует процессам, происходящим в странах с рыночной экономикой, где женщины возглавляют примерно 30% малых и средних фирм.

Отметим, что указанные процессы имеют место в условиях, когда женщины зачастую рассматриваются как группа со специфическими интересами, а не как большая часть общества. В современной отечественной теории и практике менеджмента женщине отводится весьма скромная роль. Принцип равных прав и возможностей обоих полов формально декларируется, но почти не реализуется в сложившейся системе менеджмента. Даже в тех случаях, когда женщины имеют все необходимые для профессиональной карьеры качества, им намного труднее стать руководителями. Часто кандидатура женщины при заполнении вакансий руководящей или другой высокой должности не рассматривается вообще, хотя профессиональный уровень, интеллектуальные способности, опыт, квалификация в некоторых случаях значительно превосходят те же качества коллег-мужчин. Даже для элементарного продвижения по службе от женщин требуются, как правило, более высокая квалификация и уровень знаний.

При анализе управленческой литературы также явно прослеживается гендерная подчиненность теоретических положений. В подавляющей части трудов отечественных и зарубежных экономистов как-то само собой подразумевается, что менеджер, специалист или подчиненный - обязательно мужчина и оценка поведения личности, анализ управленческих ситуаций, рекомендации по разработке управленческого решения, по этикету и прочему даются именно с мужских позиций. При этом особенности реакции женщины на внешнюю среду, мотивация ее поступков, личностные характеристики либо вообще замалчиваются, либо рассматриваются крайне ограниченно, в виде исключения из общепринятых правил, а употребляемые выражения, например, «шеф в юбке», звучат весьма иронично. И даже программы повышения квалификации управленческих кадров практически полностью ориентированы на мужчин.

С чем связана подобная ситуация? Несмотря на то, что в украинском обществе различные формы хозяйственной деятельности продолжают претерпевать существенные изменения, меняется менталитет, сознание людей, некоторые представления и установки по поводу деловой жизни предприятий в Украине остаются под влиянием социальной и культурной инерции. И хотя прямо их нельзя обозначить как дискриминацию, по сути, они именно таковой и являются.

Важную роль в невостребованности женщины как топ-менеджера играет также национальная незаинтересованность директорского и политического истеблишмента искать и находить лучшие стратегии в формировании и развитии новых направлений менеджмента украинских предприятий. Но при условии ориентации на нетрадиционные ресурсы "выживания" украинских предприятий, экономическое положение Украины делает эту задачу не только важной, но ключевой.

Проблемы развития женского бизнеса в Украине

Проведенные исследования и анализ их результатов позволяют выделить ряд ключевых проблем, которые остаются существенными в становлении женского предпринимательства в Украине:

Неопределенность сложившейся системы отношений между властью и бизнесом в районах и областях Украины. Поведение власти по отношению к субъектам предпринимательства, отличающееся избирательностью, не имеющей никаких рациональных объяснений, особенно характерно для небольших городов. Часто имеет место зависимость развития женского предпринимательства от личностных установок первого лица власти: если нет расположенности к женщинам-лидерам, у этого бизнеса нет перспектив.

Криминализация и безопасность предпринимательства. Эта проблема имеет особое значение в контексте ведения женского бизнеса в небольших городах.

Несовершенство существующей инфраструктуры поддержки малого и среднего бизнеса. Отмечаются позитивные сдвиги в решении данной проблемы. Так на момент 2000 года 36% фонда малого бизнеса ЕБРР (до 10 тыс. долларов США) было отдано женщинам. А по данным совместного проекта правительств США и Украины по приватизации несельскохозяйственных земель женщины составляют 35% предпринимателей, которые приобрели приватизированные земельные участки. И все же, несмотря на активизацию административных структур в последние годы, предприниматели в регионах Украины мало осведомлены о программах поддержки малого и среднего бизнеса.

Особенности женского и мужского менеджмента

При рассмотрении гендерных аспектов в управленческой практике выделяют особенности различных подходов к руководству коллективом и личностью, особенности межличностных отношений с учетом мужской и женской психики. Результаты сравнения деловых и психологических качеств женщины и мужчины, полученные различными исследователями, показали, что существуют определенные различия в мужском и женском менеджменте. Вместе с тем, в серьезных научных экспериментах не нашли подтверждения некоторые мнения о различиях в умственных возможностях и способностях к обучению у представителей обоих полов. В результате были сделаны выводы, что женщины обладают качествами, которые определяют их способности к эффективной управленческой деятельности.

Мотивы трудовой деятельности

Жизнь мужчин практически всегда ориентирована на решение проблем работы и карьеры. Для женщин подобная закономерность мотивации труда не прослеживается и, как правило, определяется социальной защищенностью женщины.

Женщины воспринимают карьеру как личный рост, как самореализацию. Мужчины же понимают под карьерой престижные и перспективные должности.

Стиль руководства

Мужчины чаще используют командно-административный стиль управления.

Женщинам-руководителям характерна большая демократичность, готовность к сотрудничеству и коллегиальному принятию решений при умелом делегировании полномочий и отказе от мелочной опеки подчиненных.

Для реализации принятых решений используется четкое распределение функций исполнения, оказание помощи в случае необходимости. При организации контроля над ходом исполнения решений превалирует поэтапная форма в виде регулярных текущих проверок, недопущение затягивания нежелательной ситуации. Ответственность за работу устанавливается в соответствии с четким распределением обязанностей, причем, весьма характерно возложение конечной ответственности за определенный участок работы на конкретного исполнителя.

По мнению Дж. Роузнер, исследовательницы факультета менеджмента Калифорнийского университета, стиль руководства женщин-менеджеров может быть назван «преобразовательным». Основная характеристика такого стиля — активное взаимодействие с подчиненными. Подчиненные приглашаются к участию в управлении фирмой, с ними делятся властью и информацией, пробуждают у них интерес к выполняемой работе. Руководительницы, придерживающиеся такого стиля, верят, что, если дать сотрудникам возможность вносить активный вклад в общее дело, сознавать свою значимость, выиграют и бизнес, и работники. Женщины-предприниматели чаще считают, что люди работают лучше, когда они довольны собой и своей работой, поэтому в обязанности лидера входит создание ситуаций, которые способствуют такому восприятию. Основой руководства через взаимодействие служит привлечение к деятельности. Благодаря практике участия сотрудники активнее поддерживают принятые решения, уменьшается опасность неожиданного появления оппозиции.

Женщины-руководители пытаются прививать работникам чувство их незаменимости, используя для этого все возможные способы: стимулируют работников высказывать свои соображения и предложения по любому вопросу, касающемуся общего дела; проводят коллективные обсуждения целей и стратегии организации; организуют совместный отдых сотрудников за счет фирмы (что рассматривается не как затраты на воспроизводство трудовых ресурсов, а как капиталовложение в персонал, рассчитанное на долгосрочную перспективу). Женщины-менеджеры не оставляют без внимания знаменательные даты в жизни своих подчиненных, организуют неформальное общение.

Дж. Роузнер отмечает и недостатки этого стиля. Так, чтобы получить от кого-то информацию, позаимствовать у сотрудников идеи, требуется время, часто приходится делиться полномочиями, позволять себя критиковать. Если спрашивать у сотрудников их мнение, может сложиться впечатление, что своих идей у менеджера нет. Необходимо также помнить, что в любой организации встречаются люди, которые предпочитают получать распоряжения, а не «участвовать» в принятии решений. Все эти факторы приводят к необходимости использования различных стилей в зависимости от ситуаций. Таким образом, в работе опрошенных женщин, по оценкам исследовательницы, наблюдаются характеристики «парадоксального менеджера», или менеджера, в личности которого имеются черты, считающиеся противоречивыми.

Внимание к сфере межличностных отношений

В управлении персоналом женщина - руководитель больше внимания уделяет отношениям между членами коллектива, ее больше волнует сфера межличностных отношений, чем руководителя - мужчину. Женщина более тонко реагирует на морально-психологический климат в коллективе, проявляет большую чуткость в понимании душевного состояния подчиненных.

Женщины прилагают специальные усилия к тому, чтобы создать соответствующую атмосферу в организации, а мужчины в основном стараются повысить свой авторитет и усовершенствовать методы руководства подчиненными. Мужчины-руководители нацелены на перестройку сферы правил и норм; женщины-руководители - на перестройку сферы отношений.

Осуществляя функцию контроля над деятельностью персонала, женщина не стремится к жестким санкциям, а в первую очередь желает обеспечить необходимые условия для подчиненных с целью минимизации наказаний. При этом она сохраняет способность реализовывать жесткие меры по отношению к тем, кто не справляется с поставленными задачами.

Эмоциональность

Женщина более эмоциональна и эта черта особо характеризует женский стиль управления. В различных ситуациях реакция женщины - руководителя отличается от реакции мужчины: эмоционально она ярче и богаче. Женщина «близко к сердцу» принимает все, связанное с работой, и достаточно долгий период времени остается во власти переживаний. Женщина больше склонна «проигрывать» ситуацию, переживать возможный исход событий.

При принятии решений женщина - менеджер чаще полагается на свои ощущения, интуицию, знаменитую женскую логику, что бывает небезуспешным, поскольку женщина чутка к большинству аспектов проблемы, имеющих для нее эмоциональное значение.

Вследствие повышенного уровня эмоциональности женщина обидчивее, болезненнее реагирует на критику, грубость и тем более оскорбление, что не позволяет ей всегда быть объективной и вести себя конструктивно. Излишнюю эмоциональность считают серьезным недостатком женской модели управления, поскольку она является источником несправедливости и неуверенности, причиной многих конфликтов.

Ориентированность на результат

В силу извечной женской терпеливости деятельность женщины - менеджера направлена на последовательные, постепенные преобразования без ориентации на сиюминутный результат. Такая стратегия «маленьких шагов» весьма оправдана в ситуациях неопределенности и приносит свои плоды в сложившихся экономических условиях. Эти же обстоятельства определяют склонность женщины - руководителя к тактическому, а не стратегическому планированию, что зачастую оказывается более выигрышным в современной ситуации.

Установлено, что женщины имеют детальный и взвешенный подход, «вкус» к мелочам: они значительно лучше воспринимают и анализируют детали, подробности событий, умеют скрупулезно расчленить целое на составные части и провести логический анализ элементов целого. Полнота и точность такого дифференциального анализа недостижима для большинства мужчин. Зато мужчины лучше могут представить событие в целом, оценить стратегические тенденции явления, установить интегрированную связь между частями целого. Образно говоря, женщины видят деревья, а мужчины - лес.

К числу личностных женских качеств, мешающих работе, многие исследователи относят излишнюю мягкость. Из других черт называются: отсутствие пунктуальности, излишняя эмоциональность, доверчивость. В одном из интервью в качестве помехи сами женщины-управляющие фирм называли такие черты, как «стремление сделать всем хорошо», нетерпеливость, нетерпимость, резкость, «длинный язык», «скрупулезность, перерастающая в занудство». Неумение слушать, неумение отказывать мешает женщинам-менеджерам в тех фирмах, которые оказывают услуги (косметические, консультативные, туристические).

Рассмотренные особенности поведения женщины - руководителя, являясь даже далеко не полным перечнем характерных черт женского стиля управления, позволяют опровергнуть традиционное представление об ограниченных возможностях женщины - менеджера и, в целом, мнение о меньшей эффективности «мягкого» женского менеджмента по сравнению с «жесткой» мужской моделью управления. Целый ряд управленческих ситуаций свидетельствует, что женщина способна на жесткие управленческие технологии, но в «мягкой пластике».

Заключение

Политическая и экономическая социализация женщин в условиях реформирования и становления социальной и правовой демократии объективно предусматривает развитие гендерной демократии. В итоговых документах Четвертой Всемирной конференции по положению женщин говорится, что в реальной жизни женщины фактически еще не имеют равных с мужчинами возможностей. Но они должны отстаивать свои права и намечать в связи с этим цели, исходя из особенностей развития своей страны. Это характерно и для Украины.

Приоритетные направления повышения статуса женщин в обществе в целом, и статуса женщин-управленцев в частности, на наш взгляд таковы.

- Воплощение в жизнь существующих украинских и международных нормативных актов о равноправии женщин и мужчин. Обеспечение женщинам мест в органах законодательной и исполнительной власти. Учет их мнения при выработке решений в общественно-политической деятельности. Создание базы данных о квалификации женщин для назначения их на руководящие посты.
- Разработка недискриминационных систем критериев назначения и продвижения женщин по служебной лестнице.
- Оказание содействия развитию женского предпринимательства. Пропаганда в обществе образа деловой женщины. Налаживание контактов между деловыми женщинами и укрепление их солидарности. Предоставление им возможности получения бизнес-образования.

Женский менеджмент в Украине находится на пороге «тихой революции», для осуществления которой необходима как поддержка государства, так и смена существующих в обществе стереотипов, при условии собственной готовности женщин участвовать в экономических переменах в стране.

Источники:

1. Власенко Н.С., Виноградова Л.Д., Калачова І.В. Гендерна статистика для моніторингу досягнення рівності жінок і чоловіків.- К.: Інститут держави і права ім В.М.Корецького НАН України, 2000.
2. Хохлова Т.П. Выявление гендерных аспектов менеджмента – фактор повышения эффективности управления// Менеджмент в России и зарубежом, 2000, №2.
3. Н.М. Бердыклычева. Женщины в управлении и бизнесе//Энергия, 2002.- №5, с. 66 – 70.
4. Роузнер Дж. Женщина в директорском кресле. //Вы и мы, 1995. - № 5.

5. Інтернет ресурс: сайт Державного комітету статистики України - <http://www.ukrstat.gov.ua/>