

ленно ищут необходимые им сообщения, а возможности использования сети, в сущности, одинаковы для всех рыночных субъектов независимо от их размера.

- Повышенная избирательность электронных коммуникационных технологий. Комбинация возможностей телефона, компьютера и телевидения позволяет контактировать с четко определенными аудиториями при помощи индивидуальных сообщений, например, появляются системы индивидуализированной электронной почты, благодаря которым развивается прямой маркетинг.

- Регионализация телевизионных и радиопрограмм также свидетельствует в пользу избирательных коммуникаций.

- Новые средства коммуникации в большей степени интерактивны, они обеспечивают двусторонний поток информации, вместо ранее одностороннего.

Динамика темпов инноваций в коммуникационных средствах информационных технологий влияет на формы взаимодействия предприятия с потребителями и меняет структуру индивидуальной и общественной деятельности производителей.

Редькина Н.В., Редькин В.М.

### Рейтинги в корпоративном управлении

*(ГК «Росатом», Москва, МГУПИ, Ставрополь)*

Рейтинги в российской экономике начали использоваться с начала 1990-х годов. В 1996 году рейтинговое агентство Standard & Poor's впервые присвоило России кредитный рейтинг ВВ-, тогда как первые кредитные рейтинги этим же агентством были опубликованы ещё в 1909 году в США применительно к облигациям американских железных дорог [1]. В мире наиболее распространены именно кредитные рейтинги, как способ оценки объектов с точки зрения их кредитоспособности. Вместе с тем, рейтинги используются также и для оценок в личностном аспекте. Ежегодно в мире публикуются рейтинги самых богатых людей планеты, рейтинги самых влиятельных женщин и мужчин, рейтинги наиболее известных деятелей шоу-бизнеса и т.д. Российская ассоциация менеджеров публикует ТОП-1000 самых профессиональных менеджеров России (первых лиц корпораций, компаний, банков, холдингов и пр.), оценивая их с точки зрения управления компанией как субъектом рынка.

Но, как известно, различают два аспекта корпоративного менеджмента, а именно, управление компанией как субъектом рынка и внутрифирменное управление. Оба аспекта влияют на обобщенный показатель эффективности корпоративного менеджмента – так называемую стоимость бизнеса, которая включает не только финансовую оценку традиционных разделов бизнеса –

имущества, активов, но и такие качественные показатели, как репутация, имидж, конкурентоспособность, адекватность стратегии и др.

Одним из направлений внутрифирменного управления является кадровая работа, т.к. успешное функционирование любой управленческой структуры во многом определяется её кадровым составом. Кадровая политика должна строиться на наработанных современной наукой и практикой кадровых технологиях, к числу которых относятся: проведение открытого кадрового конкурса; формирование кадрового резерва; проведение аттестаций; проведение квалификационного экзамена; использование образовательных технологий; мотивация и стимулирование на основе оценки результатов деятельности; регламентация деятельности (использование должностных регламентов) и др. Особое место в ряду кадровых технологий занимает процедура аттестации – периодическая оценка профессиональных, деловых и моральных качеств работников.

В современной России вопрос аттестации госслужащих впервые возник в 1992 году, законодательно-нормативной базой для проведения процедуры аттестации являются указы Президента и законы РФ, ведомственные положения, постановления и инструкции [2, 3]. Для характеристики существующей технологии аттестации госслужащих проанализируем законодательные документы по этому вопросу.

В сокращённом описании технологии аттестации включает в себя издание правового акта государственного органа, формирование аттестационной комиссии, подготовку документов для аттестации и заседание аттестационной комиссии. В качестве основного документа, характеризующего аттестуемого работника, в комиссию предоставляется отзыв о его работе, подписанный его непосредственным руководителем. Вместе с отзывом о качестве исполнения должностных обязанностей аттестуемого госслужащего за период деятельности приводятся сведения об исполненных поручениях, а также результатах подготовки им проектов документов в период его предшествующей деятельности, являющихся отчетными и относящихся к его профессиональной компетенции.

На основании вышеизложенного можно сделать следующий вывод.

В комиссию представляется лишь один основной источник информации – отзыв руководителя. Ясно, что в этом случае выводы комиссии по каждому аттестуемому почти целиком и почти полностью основываются на одном документе – отзыве руководителя о своём подчинённом. Этот отзыв есть заключение субъекта, а следовательно, носит субъективный характер. Строить выводы комиссии лишь на основании отзыва руководителя возможно при условии, что руководитель на 100% совершенен, беспристрастен и способен дать всестороннюю оценку. Таких руководителей в природе не существует по причине человеческой сущности. Сообщение аттестуемого также является субъективным источником информации.

Аттестация работника лишь на основе субъективной информации может привести к неверной оценке его деятельности. Теоретически возможны

ми причинами, которые могут привести к неверным результатам аттестации, могут быть следующие причины:

- игнорирование влияющих факторов (системного и комплексного подходов к решению проблемы);
- принятие решений без учета возможностей риска и предупреждения его последствий;
- использование неполной, недостоверной информации, ложных предпосылок, принятие желаемого за действительное;
- поспешность, недостаточно глубокая предварительная проработка документов, предоставляемых на аттестацию;
- принятие решения под влиянием эмоций;
- принятие решения на основе компромисса;
- принятие решения для создания видимости действий;
- принятие решения волевым путем.

Таким образом, с одной стороны, выводы комиссии основаны на субъективных источниках информации. С другой стороны, все нормативно-законодательные документы требуют объективной оценки. Налицо **противоречие** принципиального характера между необходимостью дать аттестуемому объективную оценку и субъективным характером информации, на основе которой должна быть сделана объективная оценка.

Посмотрим на вопрос аттестации также и с другой стороны. По результатам аттестации госслужащего аттестационной комиссией принимается управленческое решение, которое затем закрепляется приказом администрации. Но всякое управленческое решение всегда принимается в обстановке некоторой неопределённости (в случае аттестации это особенно ясно) и по этой причине связано с риском. Администрация рискует, принимая на работу сотрудника или же продляя с ним контракт. Сотрудник может оказаться достойным и соответствующим целям и задачам организации, в этом случае он усилит, или, по крайней мере, не ослабит организацию. Но сотрудник может оказаться и не достойным, и не соответствующим. Тогда он ослабит организацию. Из теории надёжности известно, что надёжность системы определяется надёжностью самого ненадёжного элемента. А если таких элементов не один, и не два? Немало организаций распалось по причине ненадёжности своих сотрудников. Более того, согласно исследованиям именно ненадёжность сотрудников является одной из главных причин распада организации и её неэффективного функционирования. Практика менеджмента изобилует случаями, когда по вине работников, успешно прошедших аттестацию, совершаются техногенные катастрофы, результатом которых являются колоссальные материальные убытки и сотни погибших людей. Показательный пример – аттестация сотрудников МВД при переводе их из статуса милиционеров в статус полицейских. Совсем недавно успешно прошедшие аттестацию полицейские совершают правонарушения вплоть до уголовных с такой же частотой, как и до аттестации.

Из сказанного ясно, сколь важным является не ошибиться при аттестации сотрудников, причём, неважно, государственная это служба, или не государственная. Отметим также, что на негосударственной службе требования к сотрудникам подчас гораздо выше, а аттестация жёстче, хотя она и проводится без всяких утверждённых положений, инструкций и пр.

По этой причине (не ошибиться) риски при проведении аттестации следует стремиться всячески снижать. Теория рисков на настоящее время уже достаточно хорошо проработана и успешно применяется в практике. Существуют классификации рисков. Не вдаваясь в подробности теории, выделим те группы рисков, которые имеют место при аттестации. Их, как минимум, три.

*Юридические риски.* К этой группе рисков относятся риски, связанные с несовершенством законодательной и нормативно-правовой базы. Приведём пример, непосредственно касающийся аттестации.

4 апреля 1992 г. был издан Указ Президента Российской Федерации «О борьбе с коррупцией в системе государственной службы», в соответствии с которым Правительством РФ было дано поручение Министерству труда разработать Положение о проведении аттестации. Министерство труда РФ разработало и издало Постановление № 23 от 12.10.1992 «Об утверждении положения о порядке проведения аттестации государственных служащих органов исполнительной власти».

Одновременно Правительство РФ издало постановление № 785 от 14.10.1992 «О дифференциации в уровнях оплаты труда работников бюджетной сферы на основе Единой тарифной сетки», в связи с чем в 4 квартале 1992 года была проведена внеочередная аттестация служащих учреждений, организаций и предприятий, находящихся на бюджетном финансировании. Для проведения аттестации опять же Министерство труда совместно с Министерством юстиции РФ издали Постановление от 23.10.1992 № 76 «Об утверждении основных положений о порядке проведения аттестации служащих учреждений, организаций и предприятий, находящихся на бюджетном финансировании».

Указанные документы преследовали совершенно различные цели. Если Постановление № 23 от 12.10.1992 «Об утверждении положения о порядке проведения аттестации государственных служащих органов исполнительной власти» по задумке Президента Б. Ельцина должно было быть направлено на борьбу с коррупцией, то Постановление от 23.10.1992 № 76 «Об утверждении основных положений о порядке проведения аттестации служащих учреждений, организаций и предприятий, находящихся на бюджетном финансировании» преследовало цель всего лишь распределить госслужащих на основе вновь вводимой Единой тарифной сетки.

Но, поскольку содержание этих постановлений практически идентично (Постановление от 23.10.1992 № 76 даже более развито), напрашивается вывод о том, что аппаратчики умело подменили борьбу с коррупцией на присвоение ранга госслужащим. В подтверждение такого вывода свидетельствует и тот факт, что разработку Постановления № 23 от 12.10.1992 «Об утвер-

ждении положения о порядке проведения аттестации государственных служащих органов исполнительной власти», имевшего целью борьбу с коррупцией, поручили Министерству труда.

Законодательным актом, а именно, Постановлением № 23 от 12.10.1992 «Об утверждении положения о порядке проведения аттестации государственных служащих органов исполнительной власти», разработанным Министерством труда РФ, в определяющей мере была выхолощена идея Б. Ельцина о проведении аттестации с целью борьбы с коррупцией.

Тем самым, только одним этим (!) стратегически неверно составленным документом были катастрофически увеличены риски для всего госаппарата всей страны, а также для территориальных управленцев. В результате мы имеем то, что имеем: практически неуправляемую ситуацию с точки зрения коррупции.

*Риски, обусловленные возможным нарушением законности.* К факторам, определяющим возможность возникновения таких рисков, относят рэкет, коррупцию и необоснованные отказы в проведении деятельности и действий и в оформлении документов.

Если в деятельности аттестуемого имели место подобные факты, и они не были выявлены или, хотя бы, заподозрены, при подготовке документов для аттестации и (или) в ходе самой аттестации он будет продолжать свои незаконные действия. Риск снижения имиджа и снижения эффективности деятельности для организации в целом и её подразделения увеличится.

*Информационные риски.* Информационные риски имеют в своей основе отсутствие, неполноту или недостоверность информации и могут иметь место в любом виде деятельности. Недостаточный объём информации о сотрудниках учреждения, недостоверность такой информации может привести к обману, неполная информация может обернуться увеличением рисков и потерями в деятельности организации. Это ещё одно **противоречие** между необходимостью дать аттестуемому объективную оценку и неполнотой информации, на которой такая оценка должна быть дана.

С учётом вышеизложенного, указанные противоречия принципиально характера между необходимостью дать аттестуемому объективную оценку и субъективным и неполным характером информации, на основе которой должна быть сделана объективная оценка, предлагается устранить путём увеличения количества источников информации, представляемых в аттестационную комиссию.

В качестве одного из таких источников предлагается использовать **рейтинги во внутрифирменном управлении** для совокупной оценки работников в период их аттестации. Предлагаемая кадровая технология может быть использована хозяйствующими субъектами любых форм собственности, а также государственными, субъектными и муниципальными структурами. В частности, её можно применять для аттестации работников созданных в 2007 году государственных корпораций, а именно: Банка развития и внешнеэкономической деятельности (Внешэкономбанка), «Российской корпорации нанотехнологий» (Роснанотех), государственной корпорация по атомной

энергии «Росатом» (ГК «Росатом») и аналогичных. Указанные корпорации имеют большие возможности сбора, хранения и обработки информации на основе информационных технологий, и по этой причине представляются наиболее интересными с точки зрения реализации предлагаемой новой кадровой технологии.

В качестве источников информации в аттестационную комиссию предлагается представлять следующие 3 документа:

1. Рейтинг работника.
2. Отзыв руководителя.
3. Отчёт работника за период аттестации.

Применение рейтингов при аттестации госслужащих позволит учесть большое количество разнообразной информации о нём, накопленной за период аттестации. Информация о сотруднике может быть также получена путём аппаратного и инструментального обследования, которое на сегодняшний день практически не применяется, но за которым будущее.

Информация из рейтингов позволит сделать аттестацию госслужащих более объективной и прозрачной за счёт того, что сотрудник будет оценен не только в целом, но также и через детализацию его деятельности.

Рейтинговая информация (объективная информация) будет в чём-то совпадать, а в чём-то противостоят субъективной информации из отзыва руководителя и отчёта аттестуемого. По результатам различных опросов известно, что важнейшими факторами, обеспечивающими продвижение по службе, являются «принадлежность к группе единомышленников», к «команде», умение нравиться руководству, покровительство начальника. Рейтинговая информация значительно снизит «право начальника» на истину.

Отчёт аттестуемого позволит ему, в случае необходимости, защитить себя от предвзятости руководства и показать свои сильные качества. Такие отчёты практикуются при избрании на должности в высшей школе. Материалы из отчётов сотрудников могут быть использованы для анализа деятельности организации в целом.

Использование рейтингов во внутрифирменном управлении повлечёт за собой необходимость системного сбора, хранения, обработки и анализа большого объёма информации, что возможно лишь на основе IT-технологий.

Рассмотрим последовательность первичного составления рейтингов.

*На первом этапе* (это временной этап) необходимо организовать *сбор информации* о работниках за некоторый период времени (мониторинг информации). Этот период равен либо периоду между аттестациями, либо, в отношении отдельных работников, периоду их работы в организации, если он менее чем межаттестационный период. На этом этапе вначале определяется совокупность показателей, которые будут подлежать мониторингу. Определение совокупности показателей является самой большой проблемой расчёта рейтингов и может привести вкуче с другими проблемами к недостоверности рейтингов. Об этом наглядно свидетельствует деятельность рейтинговых агентств – мировых лидеров (среди которых: Standard & Poor's, Fitch Ratings, Moody's Investors Service, Credit Rating Agencies, доверие к которым снижается из-за непрозрачности их методик и ряда скандалов, связанных с

ошибочными оценками рейтингов компаний и стран. Их обвиняют также и в том, что они в 2008 году своими успокаивающими рейтингами обрушили мировую экономику и, в первую очередь, экономику США. Недостоверность рейтингов сегодня – это проблема всего мирового сообщества. В основе недостоверности могут лежать следующие причины.

1. Политические решения, если рейтинг касается отдельных стран, направленные на то, чтобы показать одни страны в лучшем свете, а другие – в худшем и, тем самым, дать преимущества одним странам и отобрать их у других. Элементы тенденциозности явно начали проявляться в действиях рейтинговых агентств ещё в 1990-е годы. Высокими рейтингами была создана атмосфера радужных надежд на получение сверхприбылей, что способствовало притоку огромных средств на фондовый рынок США со всего мира. Это позволило создать колоссальный финансовый ресурс для достижения технологического превосходства на перспективных направлениях. Однако уже в начале 2000-х годов произошло падение фондового рынка США, что привело к огромным потерям инвесторов и недоверию к рейтинговым агентствам. Верхушкой подводного айсберга состояния экономики США стал крах одной из крупнейших компаний – Enron. В 2003 году началось падение компаний в Европе, наиболее известный пример – крупнейшая итальянская компания Parmalat, банкротство которой создало угрозу стабильности экономике Италии. Но рейтинговые агентства продолжали действовать в том же духе. Наглядный пример – США. Все рейтинговые агентства в течение многих лет присваивали этой стране наивысший кредитный рейтинг AAA, а США оказались несостоятельными. Это чётко проявилось и в 2008 году, и в последующие годы. Теперь рейтинговые агентства «опомнились», решились публиковать более достоверные рейтинги (но не самые достоверные) и понизили кредитные рейтинги ряда стран. Standard & Poor's 10 августа 2011 года понизило кредитный рейтинг США до уровня AA+, в результате разразился очередной скандал и директор Standard & Poor's Джон Чэмберс вынужден был уйти в отставку. В Италии пошли ещё дальше и решились на обыски в офисах Standard & Poor's и Moody's Investors Service в августе 2011 года. Дело уже дошло и до контроля за рейтинговыми агентствами. В феврале 2004 года решением Европарламента была создана Европейская служба по наблюдению за работой мировых рейтинговых агентств.

2. «Экономическая причина», если рейтинг касается корпораций, банков, фирм и т.д. Хозяева платят рейтинговым агентствам немалые деньги за расчёты рейтингов, и получить в итоге результат, который приведёт к снижению имиджа, никому не хочется: ни самим субъектам, ни рейтинговым агентствам. В этом случае рейтинг – это или компромисс, или же сокрытие истинного положения. Финансовые корпорации США, рухнувшие в 2008 году, платили за рейтинги. За недостоверность рейтингов хозяйствующих субъектов в 2009 году крупнейший пенсионный фонд США (Калифорния) предъявил агентствам Standard & Poor's и Fitch Ratings иск на 1 миллиард долларов.

3. Неадекватные математические модели, по которым ведётся расчёт рейтингов.

4. Неполноценная совокупность показателей, по которым ведётся расчёт рейтинга. Дело в том, что совокупность показателей является выборкой из генеральной совокупности показателей. Целью формирования выборки является оценка информации о всей совокупности, когда нет возможности оценить, измерить и изучить всю совокупность. И, если здесь допущены ошибки и выборка не является репрезентативной, то и результат будет недостоверным. Кроме того, выборка может быть и просто тенденциозной, и в этом случае она даст только одностороннее представление об изучаемом объекте. Причинами неполноценности могут быть общий подход к составлению рейтингов, игнорирование некоторых показателей ввиду их кажущейся незначительности, низкая квалификация расчётчиков.

5. Преднамеренное искажение информации. В последние годы появилось немало примеров того, как крупнейшие мировые гиганты, фирмы, корпорации и банки скрывали своё истинное финансовое положение и представляли для аудита и расчёта рейтингов преднамеренно искажённую статистику.

6. Совокупность факторов.

Перечисленные причины недостоверности рейтингов в той или иной степени могут иметь место и при использовании рейтингов во внутрифирменном управлении.

*Второй этап – разработка моделей (единовременный этап).*

Разработка собственно математических моделей не является целью данной работы. Здесь же мы остановимся на подготовке исходных статистических данных, являющихся основой для построения моделей.

В терминах прикладной статистики построение рейтингов есть ранжирование.

Ранжирование – выстраивание объектов исследования в ряд по некоторой величине (величинам). Объекты могут быть совершенно любой природы, ранжировать объекты можно и по убыванию некоторой величины, и по возрастанию некоторой величины. Это зависит от характера задачи. Например, в рейтинге крупнейших компаний мира FT500 компании выстраиваются по убыванию величины рыночной капитализации. После выстраивания в ряд каждый объект получает свой номер: 1, 2, 3 и т.д., который именуется рангом объекта по некоторой величине. Величина, по которой проводится ранжирование, у разных авторов именуется признаком, показателем, переменной. Более правильно использовать термин *переменная*, потому что исследуемая величина действительно по своей сути является величиной переменной, т.к. изменяется и от объекта к объекту, и для каждого отдельного объекта (во времени). В случае если ранжирование проводится по одной переменной, то результат ранжирования называется ранкингом; в случае нескольких переменных – рейтингом. Таким образом, построение рейтингов есть многомерное ранжирование объектов по исследуемым свойствам.

После определения совокупности показателей, по которым будет проводиться ранжирование, возникнет вопрос измерения каждого из показате-

лей. Возможно, часть показателей будет измерена в количественных шкалах, а часть показателей – по ординальным (порядковым) шкалам. Ординальные переменные позволяют упорядочить объекты (по которым получены статистические результаты обследования) по оценке уровня, на котором проявляется анализируемое свойство. Для измерения показателей по ординальным шкалам необходимо будет разработать методики их измерений или же использовать уже имеющиеся. Показатели, измеряемые в количественных шкалах, необходимо перевести в ординальные шкалы путём ранжирования по возрастанию или убыванию показателя (исследуемого свойства). Ранги объектов по классификации шкал измерений также относятся к ординальным переменным.

При подготовке исходных данных для моделирования вначале строятся ранжинги по каждой переменной, отражающей некоторое свойство, затем на их основе формируется матрица рангов типа «объект – свойство» (таблица 1).

В матрице рангов элемент  $X_j^k$  задаёт ранг объекта  $N_j$  в ряду всех статистически обследованных объектов. В одном из столбцов матрицы ранги будут выстроены как ряд натуральных чисел от 1 до  $n$ , во всех других столбцах ранги будут представлять собой перестановки из  $n$  элементов.

Таблица 1

Порядковый номер объекта («объект»)	Порядковый номер исследуемой переменной («свойство»)						
	0	1	2	...	k	...	p
1	$X_1^0$	$X_1^1$	$X_1^2$	...	$X_1^k$	...	$X_1^p$
2	$X_2^0$	$X_2^1$	$X_2^2$	...	$X_2^k$	...	$X_2^p$
...							
...	...	...	...	...	...	...	...
...							
j	$X_j^0$	$X_j^1$	$X_j^2$	...	$X_j^k$	...	$X_j^p$
...	...	...	...	...	...	...	...
n	$X_n^0$	$X_n^1$	$X_n^2$	...	$X_n^k$	...	$X_n^p$

На основе матрицы рангов могут быть решены четыре задачи ранжирования.

Задача 1. Построить генеральную совокупность упорядочений объектов, обладающих одинаковым набором свойств. Это и есть задача построения рейтинга. В результате её решения все работники обследуемой организации будут выстроены в порядке от 1 до  $n$ .

Задача 2. Исследовать структуру генеральной совокупности упорядочений на предмет её равномерности (неравномерности) и выявления ядер («сгустков»). Наличие ядер означает, что на множестве всех статистически обследованных объектов существуют подмножества согласованных пере-

менных. Это означает, что из множества всех работников организации можно выделить группы сотрудников, имеющих примерно одинаковые показатели.

Задача 3. Исследовать генеральную совокупность упорядочений на предмет тесноты связи между отдельными рангами. Это важно по той причине, что в результате будет, например, выяснено, насколько работник, имеющий 1-й ранг, по своим показателям «оторвался» от работника, получившего 2-й ранг, или же насколько работник, получивший ранг  $n$  (последний ранг), отстаёт от работника, получившего ранг  $n-1$  (предпоследний ранг). В свою очередь, это позволит, если теснота связи между рангами в нижней части рейтинга одинакова, и ранги отстоят друг от друга на минимальном расстоянии, аттестовать всех работников нижней части рейтинга без особых психологических проблем для самих работников, и с уверенностью в доброосовестности и достаточной квалификации работников для организации.

Задача 4. На основе генеральной совокупности упорядочений объектов построить модель оптимального объекта, т.е. объекта, обладающего набором оптимальных свойств. На практике это будет означать, что обследуемая организация получит представление о том, каким же набором свойств должен обладать её сотрудник для того, чтобы результаты его деятельности были необходимыми и достаточными для успешного функционирования этой организации, т.е. получит модель «оптимального сотрудника». На основе модели «оптимального сотрудника» можно будет оценивать как уже работающих в организации, так и вновь принимаемых на работу.

*Третий этап* – разработка программного обеспечения для расчёта рейтингов – отдельная задача, которая здесь также не рассматривается.

## Литература

1. Рейтинги в экономике: методология и практика / Под ред. А.М. Карминского. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 240 с.
2. Положение о проведении аттестации федерального государственного служащего: Указ Президента Российской Федерации от 9 марта 1996 г. № 353 // Собрание законодательства Российской Федерации. – 1996. – № К11. – Ст. 1036; 1999. – № 46. – Ст. 5542.
3. О государственной гражданской службе Российской Федерации: Федеральный закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ (в ред. от 02.02.2006 № 19-ФЗ) // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2004. – № 31. – Ст. 3215; 2006. – № 6. – Ст. 636.

Павлов А.Г.

## Факторы, препятствующие росту российской интернет-экономики

(СПбГУЭФ, Санкт-Петербург)