

Михаил МЕНЬ

Исследование лидерства в социальной науке

ПОНЯТИЕ «ЛИДЕРСТВО» В СОЦИАЛЬНОЙ МЫСЛИ ЗАПАДА

Изучение лидерства имеет долгую историю. Нас интересует концептуальный и эпистемологический анализ явления. Если проследить эволюцию идей лидерства и подходов к его изучению, обнаружится следующая динамика становления и развития проблемы в последние 150 лет: теории «героев и толпы» (середина–конец XIX в.) → теории «великих людей» (конец XIX – начало, первая четверть XX в.) → теории «личностных черт» (конец 1920-х гг. – середина XX в.) → ситуационные, мотивационно-целевые и поведенческие теории (1950–1970-е гг.) → современные теории лидерства (интеракционизм, трансформационные, харизматические теории и пр.; 1980–2000-е гг.).

Обобщая опыт изучения лидерства, М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури («Management», 1988), проанализировали три подхода к определению его значимых факторов: с позиции личностных качеств, поведенческий и ситуационный. На наш взгляд, различие между двумя последними подходами не является принципиальным. Оба они включают в себя теории, имеющие контекстуальную обусловленность.

На этом поиски моделей лидерства не заканчиваются. В конце XX в. появился целый ряд интересных подходов (интерпретационный, диадический – LMX, концепции харизматического и трансформационного лидерства, гуманистический, кросскультурные исследования и т. д.), которые значительно обогатили научную картину лидерства.

Современные теоретики постепенно пришли к выводу о том, что лидерство обладает двойственной природой: оно является одновременно личностным и социально-интерактивным феноменом. К этой позиции присоединяемся и мы в своей попытке предложить и обосновать *личностно-интерактивный подход*.

Мы согласны с теми исследователями, которые считают, что лидерство есть прежде всего *межличностное взаимодействие, проявляемое в определенной ситуации с помощью коммуникационного процесса*



Михаил МЕНЬ – губернатор Ивановской области, председатель правительства Ивановской области, кандидат философских наук

и направленное на достижение специфической цели или целей. Однако межличностные взаимодействия и практики – лишь один из уровней лидерства.

Достоинство такого понимания заключается в том, что лидерство рассматривается как встреча и взаимодействие личностей, причем не только самих лидеров, но и тех, с кем они соотносятся в своей повседневной практике. На место традиционных типов отношений руководитель – подчиненный, мастер – ученик, лидер – последователи выходят отношения личность лидера – личности последователей.

На интерактивную сущность лидерства указывает и известный эксперт в лидерологии Стивен Кови. «Сущность лидерства заключается в том, чтобы доносить до других их значимость и ценность, вдохновляя их тем самым видеть и развивать это в себе. Это достигается не только через нужные слова, но и через воздействие посредством личностных качеств на чувства человека, на его восприятие» [1]. При этом Кови перечисляет ряд базовых признаков лидера: моральный авторитет, ориентированность на других людей, способность влиять на других, чувство ответственности. Он выделяет также четыре императива лидерства: формирование доверия, разъяснение цели, построение системы, раскрытие таланта. Можно, конечно, поставить под сомнение полноту этого перечня лидерских качеств, но их социально обусловленный характер вполне очевиден.

ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ И ТИПЫ СОВРЕМЕННЫХ ТЕОРИЙ ЛИДЕРСТВА

Мы предлагаем известные нам социальные теории лидерства, сложившиеся в основном к середине прошлого века, разделить на следующие группы: интерналистские, экстерналистские, «смешанные» и интегралистские. Интерналистские теории ориентированы на изучение «внутреннего мира» личности, предпочитая объяснять ее деятельность субъективными факторами или причинами. Напротив, экстерналистские теории делают основной акцент на исследовании внешне наблюдаемой активности людей и связанных с ней поведенческих переменных, принижая или игнорируя ее субъективные составляющие. «Смешанные» теории строятся на попытках соединения познавательных возможностей интерналистских и экстерналистских подходов к изучению лидерства. И, наконец, интегралистские теории предлагают реальные и органичные (адекватные природе объекта) модели взаимосвязи экстернального и интернального, личностного и социального аспектов лидерства.

Рассмотрим вкратце основные направления современной лидерологии и ключевые имена ее представителей.

1. *Интерналистские теории лидера* (в том числе теории черт и образцов поведения) (Дж. Бернард, Е. Богардус, Дж. Гейер, Р. Лайкерт, Д. Мак-Грегор, Дж. Моутон, Е. Флеминг, Е. Хантер и др.). В конце XX в. свои программы личностного развития лидера предложили Т. Джекобс (лидерство как справедливый обмен между лидером и последователями), Дж. Клэгг (лидер как новатор, пионер) и другие исследователи.

2. *«Смешанные» теории* (поведенческая теория Р. Стогдилла, ситуационная теория П. Херси и К. Бленчарда, вероятностная теория Ф. Фидлера, нормативно-вероятностная модель Врума–Йеттона–Яго, мотивационно-целевые теории, в том числе теория целенаправленности Р. Хауса, М. Эванса и Т. Митчелла и др.).

В «смешанных» теориях лидерства намечаются пути синтеза интерналистских и экстерналистских подходов. Так, в вероятностной теории Ф. Фидлера учитываются как ситуативные факторы (эффективность и неэффективность, благоприятность ситуации, атмосфера в группе и др.), так и личностные переменные (стиль лидерства). Аналогичные попытки можно наблюдать и в рамках других подходов. Среди методов, предложенных представителями мотивационно-целевых теорий (Дж. Хемпфилл, А. Кунц, Ц. Шришейм, С. Керр, С. Кэролл и др.), можно выделить валидные шкалы, предназначенные для изучения лидерского поведения с учетом стилей и ситуации (инициативной структуры).

К «смешанным» теориям необходимо отнести теорию Д. Мак-Грегора: модель традиционного лидерства, рассматривающая подчиненных как пассивных работников, не желающих работать (теория-X), и модель гуманистического лидерства, центрированного на человеке, предполагающая участие последователей в организации труда (теория-Y). Сюда примыкают также модель партисипативного лидерства (участие рядовых работников в менеджменте) Р. Лайкерта и концепция стилей лидерства Р. Блейка и Дж. Моутон.

3. *Интегралистские (многофакторные) теории лидерства* (функционализм; интеракционизм, в том числе интеракционистская теория Ш. Герца и Ц. Миллза; атрибутивная теория Ф. Хайдера и Х. Келли; трансформационные и трансактивные теории Б. Басса и др.; теория харизматического лидерства Дж. Конгера и др.; концепция личностной мобилизации и пр.).

Как известно, интеракционисты определяют лидерство как функцию межличностного взаимодействия. Они впервые попытались объединить личностный и ситуационный подходы. Б. Басс и Б. Эволио, развивая интеракционистский подход, предложили модель трансформационного лидерства как строго упорядоченной конструкции, состоящей из трех концептуально определенных факторов: харизма, интеллектуальное стимулирование и индивидуальная оценка [2]. Учитывая это, Дж. Конгер дал следующее определение харизматического лидерства: способность заставить обычных людей делать сверхординарные вещи в неблагоприятных обстоятельствах [3].

Кроме общих теорий лидерства, которые развива-

ются под влиянием психологии и научного менеджмента, появляются частные концепции и модели. В 1980-1990-е гг. активно разрабатываются концепции *политического лидерства* в рамках уже существующих идейно-теоретических парадигм (психоанализ, бихевиоризм, когнитивизм и др.) и модели *организационного лидерства* (интерпретационный подход Дж. Брунера, Д. Шапиро и С. Мулаека; диадический подход Г. Грайена и его последователей, модели харизматического и трансформационного лидерства и др.).

ПОЗНАВАТЕЛЬНЫЕ РАКУРСЫ ЛИДЕРСКИХ ТЕОРИЙ

Рассмотрим теперь некоторые положения западных теорий лидерства, являющиеся наиболее значимыми, с нашей точки зрения, для изучения данного социального и личностного феномена.

Представим взаимосвязь персонологических концепций с теориями лидерства, которые сложились в современной науке (см. **таблицу**).

Большинство теорий лидерства являются по своей сути партикуляристскими, двухфакторными (лидер – группа) и «комбинированными». Однако в каждой из них имеются свои особенности, на анализе которых мы остановимся подробнее.

Интерналистские теории (*теории личностных черт*). Данная группа теорий связывает лидерство с набором общих личностных качеств или черт. Ее представители базируются на интерналистских версиях персонологии. Они исходят из понимания лидерства как врожденного или приобретенного качества человека, в частности из определения личностной черты, предложенного Г. Олпортом (в его понимании это – устойчивая особенность личности, позволяющая ей вести себя сходным образом в разных ситуациях). При этом «способность к лидерству рассматривалась как свойство одаренной личности, которое обеспечивает индивиду центральное положение в любой группе, любой ситуации» [4].

Эта группа теорий, которые мы называем, согласно принятой традиции, персональными, личностными, ориентирована в целом на поиск оптимальной модели лидерских качеств, наблюдающихся у представителей разных социальных групп. При этом использовались самые разные методы исследований (наблюдение, опрос экспертов, биографический анализ, психологическое тестирование и пр.). Результатом исследований стали эмпирически обоснованные перечни лидерских качеств человека. Число этих перечней продолжало расти, а их полнота и достоверность подвергались систематической критике.

Разумеется, такие личностные черты, как опережающее видение ситуации, стремление к переменам и чувство ответственности, присущие лидеру, должны учитываться в комплексном анализе этого феномена. Но это лишь одна из его сторон. Другая же сторона заключена в природе поведения лидера в группе, особенностях его взаимодействия с последователями. К сожалению, теории лидерских черт не учитывали в полной мере этот фактор, что и привело к сужению сферы их влияния в лидерологии.

К представителям теории лидерских черт относится большая группа ученых (Е. Богарус, Е. Хантер, А. Джордан, Т. Ньюком, Дж. Бернард, Е. Флеминг и др.). Они рассматривают лидерство как свойство одаренной личности, обеспечивающее ей центральное положение в группе. Очевидно, что их попытки найти оптимальный набор черт так и не увенчались успехом.

В целом интерналистские теории лидерства являются по своему статусу партикуляристскими, однофакторными (акцент на выделении личностных качеств и черт) и авторскими (каждый исследователь приводит свой перечень качеств).

Экстерналистские (*поведенческие*) *теории*. Представители данной ориентации подчеркивают роль внешне обусловленных факторов, прежде всего поведенческих. Они учли разработки авторов «смягченной»

Таблица. Взаимосвязь современных теорий личности и теорий лидерства

Социальные теории личности	**Социальные теории лидерства**
Интерналистские теории	
Диспозициональная теория личности Г. Олпорта	**Теории лидерских черт** (Е. Богарус, Е. Хантер, А. Джордан, Т. Ньюком, Дж. Бернард, Е. Флеминг и др.)
Гуманистическое направление в персонологии (К. Роджерс, А. Маслоу и др.)	**Теория лидерства**, основанная на гуманистическом подходе (Дж. Клэгг)
«Смешанные» (интерналистские и экстерналистские) теории	
Социальный бихевиоризм	**Теория успешного лидерства** (Р. Стогдилл)
	Теория ситуационного лидерства (П. Херси и К. Бленчард; Р. Хаус и Т. Митчелл)
	Вероятностная теория Ф. Фидлера
Теория социального обмена	**Теория лидерства, основанная на модели социального обмена** (Т. Джекобс)
Теория действия М. Вебера	**Теория целенаправленности** (Р. Хаус, Т. Митчелл)
Интегралистские теории	
Интеракционизм	**Трансактивные и трансформационные концепции лидерства** (Б. Басс, Б. Эволио и др.)
Функционализм	Теории **функционального** (не трансформационного) **лидерства**
Теория господства (М. Вебер)	Теории **харизматического лидерства** (Р. Хаус, Дж. Хоуэлл и др.)

версии поведенческой парадигмы, в том числе их представления о познавательных переменных и мотивации (А. Бандура), потенциале поведения и локусе контроля (Дж. Роттер) и др. Это позволило вплотную приблизиться к созданию ситуационных и вероятностных моделей лидерства. Однако и у них были существенные недостатки, не позволявшие им выработать в достаточной степени целостный взгляд на природу лидерства. Его сторонники исходили из предположения, что существует оптимальный стиль (тип) руководства, который оказывается наиболее эффективным в управлении данной группой.

Впоследствии критики этого направления признавали, что анализ с позиций ситуативно-поведенческого подхода привел к недооценке личностных факторов (Р. Стогдилл, К. Берд и др.).

Таким образом, экстерналистские теории лидерства базируются, как правило, на партикуляризме, однофакторных моделях лидерства, в которых учитываются те или иные поведенческие переменные, и преимущественно авторских разработках.

«Смешанные» (ситуативно-вероятностные) теории лидерства. Эта группа теорий связана с попытками ответить на вопрос о том, в каких ситуациях один стиль лидерства следует предпочитать другому. Было установлено, что эффективность поведения или стиля лидера зависит от контекста социального взаимодействия. Различные теории или модели подчеркивают многовариантность контекстуальных факторов или переменных. Очевидны только связи между лидером и последователем и то, что каждый из них по-своему воспринимает и интерпретирует действия другого, что важно для них обоих с точки зрения актуализации потенциала совместных действий.

Данное направление весьма разнообразно по своему составу и имеет своих предшественников: *теория определяющей роли последователей* (Т. Адорно, Дж. Холландер и др.); *континиумная модель*, противостоящая «героической» модели и подчеркивающая активную позицию нелидеров, которые в определенных ситуациях выступают в роли лидеров; интерпретационные концепции, характеризующие значения высказываний лидера и его последователей.

К вероятностным теориям лидерства относятся в первую очередь ситуативная теория Ф. Фидлера, нормативно-вероятностная модель Врума–Йеттона–Яго, теория целенаправленности Р. Хауса и Т. Митчелла. Последние называют также мотивационными. К данному направлению примыкает атрибутивная теория Ф. Хайдера и Х. Келли, разработанная ими в конце 1970-х – начале 1980-х гг.

Ситуативная теория Фреда Фидлера [5] является одной из первых теоретически обоснованных вероятностных моделей лидерства. Она позволяет предсказать эффективность рабочей группы, ведомой лидером, в зависимости от учета тех или иных поведенческих переменных.

В *вероятностной теории* Р. Хауса и Т. Митчелла [6] была взята за основу концепция ожиданий, связанная в свою очередь с процессами мотивации, которые определяют выбор человеческого поведения при сложившихся обстоятельствах и на основе соотнесения ожиданий, их достижимости и оценки ситуации. Ожидание есть представление индивида о том, что его усилия обязательно воплотятся в действие. Достижимость есть ожидание, что действие будет вознаграждено. Оценка есть степень квалификаций вознаграждения или результатов как удовлетворительных или неудовлетворительных.

Атрибутивная теория (причинно-следственный подход) опирается на понятие атрибуции, указывающее на причинно-следственную связь между тем, что произошло, и тем, что люди считают подлинной причиной происшедшего. Она представляет каждое событие лидерства как ситуацию взаимодействия, зависящую от многих вызывающих его причин, которые определяют взаимовлияние позиций людей. Первоначально теория атрибутивности была предложена Ф. Хайдером, а позже развита Х. Келли с применением принципа ковариантности. Позднее появились работы Т. Митчелла и Р. Вуда, С. Грина и Р. Лидена, Дж. Доббинса и Дж. Расселла.

Центральным для теории Ф. Хайдера является предположение о том, что поведенческая реакция – это одновременно результат диспозиций, определяющих конкретные реакции индивида, и ситуации как источника внешних воздействий. Таким образом, разделяются внешние и внутренние причины поведения, хотя при этом подчеркивается, что люди инициируют свои действия сами. Однако эти исследования показывают, что люди стремятся приписать действиям других обусловленность внутренними диспозиционными факторами, т. е. интерпретируют их исходя из собственного «образа другого». Определение лидером причин поведения подчиненного базируется на трех составляющих: личность, сама работа, организационное окружение или обстоятельства [7].

Ковариационная модель Х. Келли позволяет установить ковариантные связи атрибутивности между событием и причинами, в том числе между поведением индивидуума и поведением других в соответствии с внешними и внутренними причинами (форма согласованности); между его поведением в одно и то же время и повторяемостью поведения индивидуума в другое время (форма постоянства). То же самое происходит в других ситуациях (форма характерности). Эти три формы и являются ключевыми в теории Х. Келли [8].

В целом вероятностные теории «переходные» по своему статусу. Они в значительно большей степени учитывают ситуативные контексты, чем поведенческие теории, расширяя круг изучаемых явлений и включая в него наряду с личностными и поведенческими переменными другие факторы лидерства (организаци-

онное окружение, причины событий и т. д.). Но этого оказалось недостаточно, чтобы делать предсказания относительно тех или иных вариантов поведения лидера в изменяющихся условиях. В лучшем случае такие теории могут рассматривать комбинации переменных (личностных, поведенческих и средовых), анализировать причины, даже предсказывать ход событий, но они не могут дать ответ на вопрос о происхождении и развитии лидерства. Вот почему ситуационные и вероятностные теории подвергались критике за статичность, когнитивизм (модель воспринимаемого, а не реального лидерства), игнорирование или недооценку ряда важных переменных (личностные качества, мотивация последователей, размер группы и т. д.) и недостаточную надежность эмпирических данных [9].

По своему статусу «смешанные» (ситуативно-вероятностные) теории относятся к партикуляристским, двухфакторным (поведение лидера – состав группы или структура ситуации; личность лидера – окружение) и комбинированным теориям, учитывающим как достижения современной персонологии, так и авторские разработки.

Интегралистские (многофакторные и динамические) теории лидерства. Сюда относят обычно трансформационные и трансактивные (или транзакционные) теории, теорию харизматического лидерства Дж. Конгера и концепцию личностной мобилизации.

Общая методологическая база современных интегралистских теорий лидерства находится во многом в интеракционизме, который впервые попытался соединить личностный и ситуативный факторы (Ц. Джибб, К. Клиффорд, Т. Кох, Б. Басс, Ф. Фидлер, В. Шутц, Р. Хаус и др.). Так, например, в теории лидерства как межличностного поведения поведенческие аспекты (потенциал взаимодействия, согласие, эффективность группы) рассматриваются наряду с феноменологическими проблемами (групповая оценка и привлекательность образа группы). В качестве основных переменных используются понятия «личность лидера», «личность последователя», «группа», «ситуация», «взаимодействие», «роли лидеров», «цель группы», «восприятие участниками ситуации друг друга».

За последние десятилетия появилось несколько новых организационных теорий лидерства, называемых *трансформационными, харизматическими* или *духовными* (Б. Басс, Б. Эволио и др.). Эти теории привели к эмпирическим исследованиям, сфокусированным на тех аспектах лидерства, которым не уделяли внимания ни психологи, ни социологи управления до начала 1980-х гг. Как заметил Б. Басс, большинство экспериментальных исследований было направлено на изучение трансактивного лидерства, тогда как реальные лидеры трансформировали мир; особенности трансформационного лидерства раздвигали, в свою очередь, рамки трансактивных теорий [2].

Концепция личностной мобилизации. Эта концепция развивает идеи трансформационного лидерства в аспекте побуждений к актуализации личностного потенциала. Ей соответствует новая философия лидерства, которая означает большую ответственность и возможность принятия решения в организации для более молодых ее членов в результате передачи им от лидера ряда его властных полномочий и авторитета.

Возникновение этой философии связано с изменением качества «человеческих ресурсов». Исследователи (Сэдлер и др.; 1993) указывают, что ряд отраслей в системе общественного разделения труда (финансовые услуги, исследования и образование) стал существенным образом зависеть от опытных работников, знающих и талантливых, высокообразованных и мотивированных, которыми трудно управлять. Их эффективность оказывается намного ниже при внешнем контроле. Соответственно, встал вопрос о подготовке таких работников на основе их личностной мобилизации. Ее целями являются: улучшение качества деятельности за счет решения рабочих проблем на месте самим работником; увеличение ответственности работников за общую доходность предприятия или организации; снижение зависимости работника от внутренних правил организации и, соответственно, увеличение его инициативности.

Перед лидером, который руководствуется этой философией, встает задача одновременного движения вверх и вниз по иерархической лестнице управления организацией. В большинстве организаций такая философия подразумевает культурные перемены. Лидер является в данном случае ролевой моделью для работников. Он должен обладать терпением и обучать их умению генерировать идеи, принимать решения, поддерживать их уверенность в своих силах и поощрять обучение новым профессиональным навыкам.

***

Эти и другие особенности социальных теорий лидерства приводят в конечном счете к новой философии руководства и управления, связанной с изменениями культурной среды. А каждая теория лидерства, будь то ситуативная или трансактивная, открывает новые возможности познания социальной природы лидерства.

Один из самых важных вопросов в теориях лидерства – это вопрос сущности и сущностных признаках лидера. Ответ на этот вопрос дают далеко не все исследователи. Многие из них, определяя понятия и переменные своей теории, исходят из того, что лидер обладает соответствующими личностными характеристиками, способностью контролировать ситуацию в коллективе и оказывать прямое воздействие на подчиненных, побуждая их к выполнению поставленных задач. Поэтому некоторые теоретики не рассматривают отдельно природу лидерства, а предпочитают предлагать экспериментально обоснованные модели поведения лидера и его взаимоотношений с подчиненными (или последователями).

И все же большинство исследователей, решая задачи эмпирического характера, дают представление о сущностных признаках лидерства, которые фиксируются в виде системы понятий и переменных. Но в предложенном нами ранее положении о модальностях бытия личности учитываются также типические или инвариантные контексты поведения лидера и членов его группы [10].

Что же привносят указанные теории в понимание лидерства? Во-первых, понимание многовариантности контекстуальных факторов или переменных, влияющих на ситуацию лидерства (ситуативная теория). Во-вторых, представление о ключевой роли мотивации как самого лидера, так и его подчиненных в принятии и реализации решений (теория целенаправленности). В-третьих, осознание того, что лидеры меняют мир, в котором живут и работают (концепция трансформационного лидерства). И, наконец, в-четвертых, то, что лидерство как феномен мобилизации способствует актуализации личностного потенциала и улучшению качества «человеческих ресурсов» (концепция личностной мобилизации).

Литература

1. *Кови Ст.* О сущности понятий «лидер» и «лидерство» // URL: http://www.mk-blog.ru/blog/Osnovy_Liderstva/o-sushnosti-ponjatij-_lider_-i-liderstvo_-doktor-stiven-kovi.htm
2. *Bass B.M., Avolio B.J.* Developing transformational Leadership: 1992 and beyond // J. of European Training, 1990.
3. *Conger J.A.* The Charismatic Leader: Behind the Mystique of Exceptional Leadership. Jossey-Bass, 1989.
4. *Бендас Т.В.* Психология лидерства. СПб., 2009. С.59.
5. *Fiedler F.E.* A Theory of Leadership. McGraw–Hill., 1967.
6. *House R.J., Mitchell T.R.* Path–Goal Theory of Leadership // Journal of Contemporary Business. 1974. № 3.
7. *Heider F.* The Psychology of Interpersonal Relations. John Wiley & Sons, 1958.
8. *Kelley H.H.* Attribution Theory in Social Psychology.
9. *Бендас Т.В.* Психология лидерства: теория и практика. М., 2009. С. 86-87.
10. *Мень М.А.* Личностные основания лидерства (концептуальный анализ). В 2 ч. Часть 1. Личность в социологии: теоретические предпосылки изучения: монография. М., 2010. Глава 2.

Александр ГАПОНЕНКО, Валерий ИВАНОВ

Обучение государственных служащих в регионе

В Ярославской области обучение государственных служащих основам управленческих знаний проводилось в рамках проекта создания комплексной системы развития государственных служащих в регионе. Для осуществления проекта объединились региональные вузы, накопившие опыт реализации программ подготовки и переподготовки государственных и муниципальных служащих: Волго-Вятская академия государственной службы (в настоящее время – филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ); Ярославский государственный университет им. П.Г. Демидова; Международная академия бизнеса и новых технологий (Академия МУБиНТ).

Академия МУБиНТ была определена оператором проекта и координатором деятельности партнеров. На базе академии создан учебный центр дополнительного профессионального образования – Высшая школа менеджмента и инноваций. Наряду с деятельностью по повышению квалификации и профессиональной переподготовке государственных и муниципальных служащих он проводит научные исследования в области управления и образовательных технологий; обобщает лучшие практики в системе дополнительного образования; совершенствует методики и технологии образовательной деятельности; взаимодействует с образовательными учреждениями и отдельными специалистами.

На первом этапе реализации проекта государственные служащие обучались навыкам в сфере информационных технологий. Сегодня каждый чиновник обязан уметь пользоваться поисковыми системами, осуществлять эффективные коммуникации с помощью не только электронной почты, но и других современных технологий.

Распоряжение губернатора Ярославской области № 172-р «Об утверждении обязательных квалификационных требований к профессиональным знаниям и навыкам в сфере информационных технологий» (2008 г.) послужило основой организации обучения всех государственных служащих области. Оно проводилось в дистантном режиме, что позволило

Александр ГАПОНЕНКО – заведующий кафедрой РАНХиГС при Президенте РФ, доктор экономических наук, профессор, заслуженный деятель науки РФ

Валерий ИВАНОВ – президент-ректор Международной академии бизнеса и новых технологий, доктор экономических наук, профессор