

ЕВРОПЕЙСКАЯ РЕГИОНАЛЬНАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ АКАДЕМИЯ

ФОНД ИННОВАЦИОННОГО И ПРОМЫШЛЕННОГО РАЗВИТИЯ

ВАГАНЯН ГРИГОРИЙ АРШАЛУЙСОВИЧ

КОНСТИТУЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ
(методология, принципы, технологии)

Ереван, 2017

УДК 342.4: 005.1
ББК 67.400+65.290-2
В 124

Рекомендовано к печати Фондом инновационного и промышленного развития и кафедрой управления Европейской региональной образовательной академии

ВАГАНЯН ГРИГОРИЙ АРАШАЛУЙСОВИЧ

В 124 КОНСТИТУЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ (МЕТОДОЛОГИЯ, ПРИНЦИПЫ, ТЕХНОЛОГИИ)/ Г.А. Ваганян. – Ер.: Авторское издание, 2017. - 156 с.

Ваганян Г.А., доктор экономических, кандидат технических наук, советник Конституционного Суда Республики Армения, официальный представитель Венецианской Комиссии (Совета Европы), профессор Европейской региональной образовательной академии и Российско-Армянского (Славянского) Университета, Председатель диссертационного совета ВАК РА по специальности "Управление экономикой и ее отраслями".

УДК 342.4: 005.1
ББК 67.400+65.290-2

ISBN 978-9939-0-2191-1

© Ваганян Г.А., 2017



3.4. ПОНЯТИЙНЫЙ АППАРАТ, СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ И КРИТЕРИЕВ

ОЦЕНКИ (ВОПРОСЫ МЕТОДОЛОГИИ)

Процесс конституционного публичного, государственного управления – общность действий общества, правительства, других органов государственной власти и местного самоуправления и должностных лиц, которые направлены на достижение целей государства (закрепленных в преамбуле Конституции), их баланса с окружающей средой. Под общностью действий тут подразумевается разработка промежуточных параметров и конечных показателей, характеризующих степень достижения целей, способов достижения целей, выделения основных точек (параметров, индикаторов), на которые необходимо воздействовать, иначе будет невозможна (либо неэффективна) реализация способов достижения целей.

Основная задача конституционного публичного управления - удержать в указанных пределах контролируемые параметры. Стимулами, либо изменением ситуации должностные лица могут влиять на контролируемые параметры. Они должны следить за характеристиками внешней среды. Конституционное управление включает следующие компоненты:

1. **Конституционная Цель** - ориентир, характеризующийся количественным, либо же качественным значением (параметром, показателем).
2. **Измерение** процесса достижения Цели - данному ориентиру должно соответствовать измерение значения контролируемого параметра.
3. **Оценка (сравнение)** - на протяжении деятельности государства использование критериев, системы сбалансированных показателей (ССП), которая задается характеристиками государственного управления.
4. **Принятие управленческого решения.** На основе данных измерения и оценки ССП принять решение о мероприятиях, способствующее достижению **конституционной задачи**, ориентированной на реализацию Конституционной Цели .
5. **Центр оценки качества решений** – центр оценки насколько принятое решение способствует достижению Цели.
6. **Центр оценки качества конституционного управления** – центр оценки насколько управленческие решения способствуют достижению конституционной Цели.
7. **Центр оценки конституционных задач** – центр оценки насколько конституционные задачи адекватны конституционным целям.

Цели публичного или государственного управления (закреплены в Преамбуле Конституции): укрепление суверенной государственности; укрепление и развитие Родины во имя обеспечения свободы, общего благосостояния, гражданского согласия для потомков.

Конечной целью публичного или государственного менеджмента является обеспечение функционирования государства общего благосостояния и гражданского согласия. Наиболее важной конституционной **задачей** является соответствующая организация государственных услуг для эффективного использования имеющихся материальных и людских ресурсов целенаправленных на обеспечение общего благополучия и гражданского согласия.

Обобенности управления государством и бизнесом, коммерческими организациями существенно отличаются как по целями, и задачами, так и показателями измерения и оценки.

Стратегия - общий, недетализированный план управленческой деятельности, охватывающий длительный период времени, способ достижения сложной цели.

Задачей стратегии является эффективное использование наличных ресурсов для достижения основной цели (стратегия как способ действий становится особо необходимой в ситуации, когда для прямого достижения основной цели недостаточно наличных ресурсов).

Тактика является инструментом реализации стратегии и подчинена основной цели стратегии. Стратегия достигает основной цели через решение промежуточных тактических задач по оси “ресурсы - цель”.

Миссия (англ. *mission*) Конституции - основная цель государства, смысл его существования. Миссия - одно из основополагающих понятий стратегического конституционного управления.

1. “Миссия Конституции - смысл существования компании с позиции удовлетворения потребностей клиентов, реализации конкурентных преимуществ, мотивации сотрудников фирмы”
2. “Миссия Конституции - это основная общая цель государства и общества – четко выраженная причина создания и существования государства. Цели вырабатываются для осуществления этой миссии”
3. “Миссия Конституции - это философия и предназначение, смысл существования государства как организации.

Миссия Конституции Армении определяется на этапе становления государства и не меняется. В качестве примера можно привести Преамбулу Конституции Армении, где миссия Конституции определена как укрепление и развитие Родины во имя обеспечения свободы, общего благосостояния, гражданского согласия для потомков.

Правильно определенная миссия, хотя и имеет всегда общий философский смысл, тем не менее, обязательно несет в себе что-то, что делает её уникальной в своем роде, характеризующей именно ту страну, тот народ, в которой она была выработана.

Миссия Конституции может стать эффективным инструментом государственного управления, если она содержит как **описание задач**, которые необходимо выполнить, так и **обоснование этих задач**. Она должна отвечать на вопросы: зачем люди создали Армению как государство, чем они занимаются (чем должно государство заниматься) и как определяют, что они делают это хорошо (как измеряется и оценивается деятельность государства).

Видение - образ государства в будущем, которое может включать в себя способ достижения этого результата. Если миссия формулируется в общих словах, то видение должно быть предельно конкретно. Например, “стать государством всеобщего благосостояния” - это видение, но не миссия. **Видение** – это описание идеального состояния Армении (государства) в будущем, как ориентир движения. Видение способствует мотивации во всей стране, поэтому его формула должна вдохновлять каждого гражданина. Видение государства – больше, чем цели Армении или его руководства (правительства, например, заработать столько и столько) и ее миссии. Стратегическое плани-

рование начинается именно с формулировки видения. Видение обеспечивает государственным органам и органам местного самоуправления руководством к действию. Термин на английском языке: **vision statements**.

Государство может быть успешным долгое время, если должностные лица идентифицируют себя с ним. Они должны знать, для чего работает орган государственной власти, какой смысл несет его деятельность. И если они знают ответ, и ответ звучит позитивно, то на эмоциональном уровне они готовы приложить свои усилия для достижения цели. Так как у них теперь есть видение дела. И происходит самоидентификация с этим делом. Зачем мы делаем то, что мы сегодня делаем? Где мы видим себя через 5-10 лет?

Модель видения. Она включает в себя две важные составляющие: – ключевая идеология (*core ideology*) – воображаемое будущее (*envisioned future*). Ключевая идеология состоит из ключевых ценностей и ключевого назначения (миссии). Воображаемое будущее обязательно включает в себя цели, содержащие вызов для страны и четкое описание результатов достижения этих целей. Видение – это не абстрактное желание. Оно должно строиться на реальной основе и соответствовать реальности. Уточнению видения в стране благоприятствуют разработки новых услуг и продуктов, введение новых технологий, инноваций, реорганизация структур. Это все ведет к уточнению смысла и совместной работы сотрудников в органах государственной власти и в органах местного самоуправления. Здесь играет роль каждое должностное лицо, каждый гражданин. Видение страны – это больше, чем просто обобщение главных целей государства.

Однако **цели и миссия** имеют много общего. Они должны соответствовать друг другу. Часто цели выводятся из видения и миссии государственного управления. И если одно соотносится с другим, тогда видение, миссия и цели государства выглядят реалистичными. Правдоподобность – это ключевой принцип формулирования видения в государственном управлении. Здесь предполагается, что в формулировке видения учитывается мнение должностных лиц, гражданского общества; видение постоянно подтверждается конкретными действиями со стороны руководства; этим достигается соответствие ежедневного рабочего расписания, целей и видения. Принципиальная разница между миссией и видением заключается в том, что миссия раскрывает образ действия, показывает, каким образом достигаются те или иные цели или видение. Видение же, в свою очередь – это картинка будущего, то каким идеальным представляется положения дел, к которому стремится народ путем государственного строительства.

Видение скорее подвержено изменению, так как со временем появляются новые идеалы и новые представления. Миссия же сравнительно постоянный элемент, хотя также может быть скорректирован с учетом изменения различных факторов.

Цель (нем. *Ziel*, англ. *objective*) – идеальный или реальный предмет сознательного или бессознательного стремления объекта и субъекта управления; конечный результат, на который преднамеренно направлен процесс государственного управления; “доведение возможности до её полного завершения”; осознанный образ предвосхищаемого результата. Возникновение цели называют **постановкой**. Существуют два основных вида постановки цели: **прямая и опосредованная**. В первом случае сначала **ставится цель, затем определяются способы ее достижения**. В случае опосредования цели наличествует некоторый протекающий процесс. Субъект этого процесса намечает некоторое состояние объекта процесса, которое определяет как удовлетворяющее смыслу процесса. Тогда это состояние называется **целью процесса**. Если процесс, воздействующий на объект (государственные органы), прекращается при достижении цели, то цель называют **конечной**. Если нет, то **промежуточной**. В случае прямой постановки конечной цели на пути к её достижению могут выделять несколько промежуточных целей. В

случае опосредованной постановки конечной цели промежуточные цели выделяют лишь изредка. На практике обычно промежуточные цели выделяют для длительных процессов, либо же процессов, очень сильно воздействующих на качественные характеристики их объектов.

Цель в Конституции предусматривает *положительную динамику*, изменение текущего состояния чего-либо в сторону улучшения, удовлетворения определённых потребностей или требований. Измеримость цели предполагает, что по описанию цели можно легко определить, насколько её достижение улучшит текущее состояние (с “состояние” до “состояние”). **Цель** в Конституции - отвечает на вопрос “чего нужно достигнуть?”, а **задача** - на вопрос “какими действиями этого можно достигнуть?” Цель часто ошибочно идентифицируют с задачей. Например, “цель - улучшение деловой среды и стимулирование предпринимательства или гармоничное территориальное развитие” (а также другие, изложенные в статье 86-ой Конституции с изменениями 2015г.). На самом деле, “улучшение деловой среды и стимулирование предпринимательства или гармоничное территориальное развитие” - задачи, цель же - “повышение благосостояния граждан”.

Множество целей управления, которое должно реализовываться системой государственного управления (не только правительством, но и органами судебной и законодательной ветви власти, органами местного самоуправления), определяется как внешними, так и внутренними факторами и, в частности, потребностями субъекта управления, армянского общества. Противоречие, заключённое в понятии цель – необходимость быть побуждением к действию, “опережающим отражением”, или “опережающей идеей”, и одновременно - материальным воплощением этой идеи, то есть быть достижимой, проявлялось с момента возникновения этого понятия..

Чем больше соответствуют цель субъекта и цель объекта управления, тем эффективнее управление. Противоречие целей субъекта и объекта управления (ситуация когда при достижении цели объектом управления невозможно достичь цель субъекта управления) усложняет или делает управление невозможным. В макроэкономике, например, несоответствие индивидуальных целей участников рынка и целей общества приводит к так называемым фиаско рынка: рыночные механизмы самоорганизации не работают или работают плохо в регулировании монополий, создании продуктов общего пользования, эксплуатации природных ресурсов и др. Выявление и разрешение противоречий целей объекта и субъекта управления обеспечивает развитие системы, максимизацию эффекта от применения механизмов самоорганизации, минимизацию расходов при решении управленческой задачи, минимизацию аппарата управления.

В концепции “управления по целям” (англ. *management by objective*) (также “управление по результатам”) для достижения эффективности при постановке цель (или точнее - планируемый результат) проверяется по критериям акронима **SMART**:

- **Specific** - конкретная, определённая. Цель “немедленно нажимать кнопку” не является чёткой, альтернативой будет “нажимать на кнопку в течение 1 секунды”.
- **Measurable** - измеримая. Цель должна подразумевать количественную измеримость результата.
- **Achievable** - достижимая. Цель должна быть выполнимой для конкретного исполнителя (должностного лица).
- **Relevant** - соответствующая контексту. Достижение цели должно быть обеспечено ресурсами.
- **Timed/Time-bounded** - привязанная к точке/интервалу времени. Нет привязки — нет цели (есть мечты).

SMART- принцип может быть дополнен свойством “связности” цели. “Если имеется дерево целей для различных направлений деятельности органов государствен-

ной власти или министерств, цели необходимо связать друг с другом. Для целей верхнего уровня необходимо ответить на вопрос “А за счёт чего её можно решить?” и найти цель нижнего уровня - таким образом, способствуется комплексное видение целей государства”. **A** и **R** имеют другие варианты расшифровки, соответствуя возможностям исполнителя и обеспеченности ресурсами: **A: Agreed, Attainable, Assignable, Appropriate (соответствующий), Actionable; R: Realistic (реальная), Results, Results-focused/Results-oriented (сосредоточенный/направленный на результат), Resourced.**

Планирование и прогноз

Для эффективной реализации целей стоящих перед государством и органами местного самоуправления необходимо использовать инструменты **Планирования и прогноза**. **Планирование** - это оптимальное распределение ресурсов для достижения поставленных целей, деятельность (совокупность процессов), связанная с постановкой целей (задач) и действий в будущем. Планирование - это функция, одним из аргументов которой является время. Планирование в самом общем виде подразумевает выполнение следующих этапов:

- Постановка целей и задач
- Составление программы действий (проектирования)
- Вариантное составление программы (вариантное проектирование)
- Выявление необходимых ресурсов и их источников
- Определение непосредственных исполнителей и доведение планов до них
- Фиксация результатов планирования в материальном виде, например, в виде проекта, модели, плана, приказа в письменной форме и т. п.

Прогноз (от греч. предвидение, предсказание) - предсказание будущего с помощью научных методов, а также сам результат предсказания. **Прогноз** - это научно обоснованное суждение о возможных состояниях объекта управления в будущем и (или) об альтернативных путях и сроках их осуществления. **Прогнозирование** - это разработка прогноза; в узком значении - специальное научное исследование конкретных перспектив дальнейшего развития какого-либо процесса. Необходимость прогноза обусловлена желанием знать события будущего, что невозможно на 100 % в принципе, исходя из статистических, вероятностных, эмпирических, философских принципов. Точность любого прогноза обусловлена:

- объёмом истинных (верифицированных) исходных данных и периодом их сбора;
- объёмом неверифицированных исходных данных, периодом их сбора;
- свойствами системы, объекта, подвергающихся прогнозированию;
- методиками и подходами прогнозирования.

При возрастании совокупности факторов, влияющих на точность прогноза, он практически замещается рутинным расчётом с некоторой установившейся погрешностью.

Прогнозы делятся (условно):

- по срокам: краткосрочные, среднесрочные, долгосрочные, дальнесрочные;
- по масштабу: частные, местные, региональные, отраслевые, страновые, мировые (глобальные).
- по ответственности (авторству): личные, на уровне предприятия (организации), на уровне государственных органов.

К основным методам прогнозирования относятся:

- статистические методы;
- экспертные оценки (например, метод Дельфи);
- методы моделирования;

- интуитивные (то есть выполненные без применения технических средств, экспертом, “в уме” специалистом, имеющим опыт ранее применяемых научных методов в данном типе прогнозов).

Система измерения и оценки показателей

Для того чтобы эффективно определить степень адекватности или "вписанности" состояние управления государством и обществом в экономической, социальной и культурной сферах как системой предлагается соответствующая система оценок. Приведенные ниже оценки не претендуют на полноту охвата всех характеристик системы⁵ и могут быть дополнены. Все они имеют наглядную графическую интерпретацию. Это делает их пригодными для практического использования.

Под **целью** будем понимать желаемое состояние, которое, будучи осуществимым, в принципе, не может быть достигнуто на протяжении определенного (планируемого) периода.

Задача - это желаемое состояние, которое осуществимо на протяжении планируемого периода. Следовательно, задача - цель, которая осуществляется в определенный период времени.

Идеал (оптимум или оптимальное состояние) - состояние, которое недостижимо на практике, но к которому можно беспредельно приближаться, например, безрезервный календарный план.

Сценарий - описание того, каким может стать состояние системы через определенное время.

Действие (решение) - единичный поступок человека, направленный на сохранение или получение желаемого состояния. действиях.

Принятие решения - это выбор способа действий из имеющихся альтернатив.

Политика - правило выбора действий или решений.

Затраты - объем ресурсов (материальных, финансовых, трудовых, интеллектуальных), необходимых для достижения заданного состояния.

Эффективность задачи - отношение задачи к цели.

Рассогласование задачи - разница между задачей и целью.

Экономичность задачи - отношение затрат задачи к затратам цели.

Полезность задачи - отношение эффективности к экономичности.

Рассогласование затрат - разница между затратами задачи и цели.

Качество цели - отношение между целью и идеалом.

Управленческий результат - состояние системы, достигнутое в результате действия.

Результативность действия - отношение результата к желаемому состоянию.

Управленческая ситуация - описание состояния системы.

Управленческий индикатор - условно нормализованная форма представления (изображения) управленческой ситуации.

Управленческая процедура - совокупность действий.

Симптом - отклонение движения системы, ее состояния от принятого типового или нормального.

Диагноз - распознавание симптомов.

План - упорядоченная совокупность управленческих процедур, ориентированных на решение задачи.

Программа - система планов, направленных на достижение цели.

⁵ Ваганян Г., Ваганян О. Виртуальные технологии менеджмента. Монография. Нжар, Ереван 2005.

Управленческая операция - непосредственно практический акт реализации управленческой процедуры.

Контроль - оценка решений после того, как они реализованы.

Алгоритм управления - совокупность управленческих процедур.

Управление - процесс проектирования желательных состояний и осуществление действий по их достижению.

Технология управления - система взаимосвязанных управленческих процедур и операций, это современный **инструмент управления**.

Эффективность и экономичность программы определяются из значений эффективностей и экономичностей составляющих ее планов, которые могут совпадать с аналогичными показателями для соответствующих задач. В рассматриваемых случаях эффективность отождествляется с **целесообразностью**, когда действия или способы действий, в конце концов, приводят к желаемому результату - цели. При анализе управленческой ситуации руководитель, как правило, определяет и оценивает противоречивые состояния, такие, как, например, несоответствие между "фактическим" и "желаемым" состоянием управляемой системы, которое или явно представлено на управленческом индикаторе или выявляется через дополнительные расчеты. Задача руководителя в последующем принять решение о необходимости перевода системы из действительного состояния в желаемое. При этом дается оценка имеющихся возможностей и ограничений, на основе которых могут быть сгенерированы альтернативные варианты действий.

Допустим, в некоторый момент времени $t=t_1$ оптимальное состояние моделируемой системы, и цель отражаются в пространстве точкой $\mathbf{Ц}$ (или вектором $\mathbf{V}_ц$), а задача - точкой $\mathbf{З}$ (или вектором $\mathbf{V}_з$). На основании принятых выше определений имеем: **эффективность задачи** $\mathbf{Э}=\mathbf{V}_з/\mathbf{V}_ц$; **рассогласование задачи** $\mathbf{R}_р=\mathbf{V}_з-\mathbf{V}_ц$; **рассогласование затрат** $\mathbf{R}_з=\mathbf{З}_з-\mathbf{З}_ц$, ($\mathbf{З}_з$ и $\mathbf{З}_ц$ - соответственно затраты на задачу и цель); **экономичность задачи** $\mathbf{ЭК}=\mathbf{З}_з/\mathbf{З}_ц$; **качество цели** $\mathbf{К}=\mathbf{V}_ц/\mathbf{V}_и$; **полезность задачи** $\mathbf{П}=\mathbf{Э}/\mathbf{ЭК}$. Чем ближе задача приближается к цели, тем выше эффективность, которая по значению приближается к единице. **Эффективность задачи** несет информацию о соотношении между задачей и целью, т.е. в какой степени желаемое состояние достигнуто в результате данного действия. Поэтому вопрос о **целесообразности** того или иного действия может быть решен в зависимости от величины **эффективности**. Если в момент $t \leq t_v$ экономичность задачи $\mathbf{ЭК}=1$, то это означает, что при достижении цели будет израсходовано больше ресурсов, чем запланировано, т.е. налицо будущий перерасход ресурсов.

Качество цели определяет степень приближения цели к идеальному состоянию, в принципе недостижимому. С помощью разделения целей и задач становится возможным учитывать соотношение локальных интересов подсистем с целью всей системы. Для определения политики необходимо рассматривать не только комплекс оценок относительно отношения задачи к цели, но и относительно отношения задачи к задаче. Например, в результате двух действий (или совокупности действий) $\mathbf{Д}_а$ и $\mathbf{Д}_в$ получаем, что $\mathbf{Э}_а=\mathbf{Э}_в$, $\mathbf{ЭК}_а=\mathbf{ЭК}_в$ при $\mathbf{Ц}_а=\mathbf{Ц}_в$. Выбор альтернативы, очевидно, будет зависеть от того: $\mathbf{К}_а$ больше или меньше $\mathbf{К}_в$? В случае равенства и этих величин окончательный выбор может зависеть от отношения $\mathbf{П}_а$ и $\mathbf{П}_в$. Сущность "**движения**" системы - ее последовательный переход от одного состояния к другому. Можно сказать, что программа содержит в себе предвидимые состояния в движении системы. Если из нее удастся рассчитать все координаты системы (закон движения), то **программа** называется **полной**, в противном случае - **неполной**. В этой связи вводится **принцип дополнения**. Всякая неполная программа может стать полной путем постановки дополнительных задач. Характер движения обуславливает протяженность перехода изображающей точки в некотором измерении. Поэтому важными параметрами оценки отношения задачи к задаче

являются: **протяженность траектории (расстояние между крайними точками, скорость и ускорение перемещения точки).**

Движение может быть **предсказуемым** или **непредсказуемым**. Это зависит от того, определяется ли оно однозначно по начальным условиям. В управлении социально - экономическими процессами нередко встречаются именно с непредсказуемыми движениями систем, которые определяются воздействием случайных факторов, изменением потребностей и интересов людей. Поэтому рассматривается обобщенный случай, когда имеются две точки, одна из которых может двигаться непредсказуемым образом (**В**), а вторая точка (**А**) должна попасть в первую. На точку **В** условно набрасывается аркан, петля которого стягивается в точку. Если точка **А** будет все время находиться на самом аркане, то попадание обеспечивается, и цель достигается.

Программу типа аркана можно дополнить различными способами. Выбор определяется самостоятельно, в каждом конкретном случае. Удобно сравнивать текущее движение системы с поведением аналогичных систем (накопить **банк графических образов поведения**) для облегчения диагноза. При этом необходимо принимать во внимание и предсимптомы предвестника будущего симптома. Процессов, являются, как показывают исследования, их фундаментальными характеристиками. Одновременно в своей совокупности размеры выступают в качестве универсального масштаба, в зависимости от которого глубоко и многосторонне отображаются изменения свойств процессов. С их помощью на основе **принципа инвариантности** облегчается поиск и выявление сходных по форме траекторий развития сложных систем. Строение и функционирование системы управления определяются взаимодействием экономических и социальных законов, количественные выражения которых в большинстве случаев строго зависят от выбранного масштаба измерения, что в свою очередь, ведет к масштабным ограничениям или, наоборот, обуславливает существование благоприятных для определенных процессов размеров графических образов.

Предлагаемый понятийный аппарат и система оценок упрощают язык и процесс разработки **моделей управленческих технологий, их оптимизацию** с целью повышения эффективности и качества управления государством и самоуправления общества. Например, один из вариантов технологической цепочки может иметь следующий вид: **Ц** (определение цели) - **УС** (отображение управленческой ситуации) - **С** (выявление симптома) - **Д** (диагноз) - **З** (постановка задачи) - **УД** (действие - принятие решения) - **УР** (отображение управленческого результата).

Приведенная **система оценок и измерения показателей** весьма ценный инструмент, позволяющий обнаружить принципы и связи (линейные и нелинейные), а также закономерности развития процессов, которые в противном случае остались бы скрытыми. Она может служить основой для сравнения **вариаций управленческих ситуаций**, с их помощью целесообразно вести поиск и фиксировать отклонения от некоторой общей модели, анализировать динамику вариаций и вариации динамики для выявления предсимптомов неслучайных колебаний, которые могут выйти за установленные пределы.