



## **АКТУАЛЬНЫЕ ПРАКТИКИ РЕГИОНАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ: КОММУНИКАЦИЯ ВЛАСТИ, ОБЩЕСТВА И БИЗНЕСА**

**ТРИНАДЦАТЫЕ ГУБЕРНАТОРСКИЕ ЧТЕНИЯ**

**Тюмень, 2 июля 2013 г.**

**Тюменская областная научная библиотека им. Д.И.Менделеева,  
филиал Президентской библиотеки им. Б.Н.Ельцина**

**Лектор** — президент коммуникационного холдинга «Минченко консалтинг» **Е.Н.Минченко.**

**Ключевые слова:** региональное управление, коммуникация, политический диалог, Тюменская область

**Председатель  
Редакционного  
совета журнала  
«Полития», про-  
фессор Высшей  
школы экономики  
С.И.Каспэ**

Добрый день, дамы и господа! Конечно, непривычно проводить «Губернаторские чтения» в отсутствие собственно губернатора, но... дела государственной важности потребовали присутствия Владимира Владимировича Якушева в другом месте. Однако мысленно он с нами, и доказательство тому сейчас будет предьявлено.

**Губернатор  
Тюменской  
области  
В.В.Якушев  
(стенограмма  
видеообращения)**

Пожалуй, впервые за всю историю «Губернаторских чтений» их тема настолько близко соприкасается с политической повесткой сегодняшнего дня. «Актуальные практики регионального управления: коммуникация власти, общества и бизнеса» — так она звучит. Центральное слово здесь — коммуникация.

Вы знаете, что совсем недавно в Москве прошел учредительный съезд Общероссийского народного фронта — структуры, которая как раз и задумана прежде всего как новый инструмент социальных и политических коммуникаций. Вы знаете, что после этого съезда состоялся цикл обучающих семинаров для глав регионов — и там вопросы коммуникации также находились в фокусе внимания. Мое участие в обоих этих мероприятиях помогло мне по-новому взглянуть на многие аспекты жизни нашего региона, на многие управленческие проблемы,

которые мы с вами обсуждали уже не раз — и на этой площадке, и на других.

Представляю нашего сегодняшнего лектора — одного из крупнейших практических специалистов в области общественных коммуникаций, одного из самых востребованных в последние годы политических экспертов. Евгений Николаевич Минченко — президент крупного коммуникационного холдинга, в состав которого входят PR-агентство «New Image», Международный институт политической экспертизы и лоббистское агентство «Минченко GR-консалтинг». География проектов, реализованных холдингом, охватывает практически весь мир (а также несколько десятков регионов России). Для нас особый интерес представляет участие г-на Минченко в подготовке авторитетных рейтингов, оценивающих различные аспекты регионального развития, — мы, конечно, следим за местом нашей области в этих рейтингах, и нам не безразлично, как именно они составляются, какие критерии, с каким весом и с какой степенью достоверности эти рейтинги формируют.

Я уверен, что колоссальный опыт лектора, его понимание специфики современного политического момента могут быть полезны для Тюменской области. Призываю вас в полной мере воспользоваться возможностью прямого контакта с более чем компетентным экспертом. К сожалению, впервые я не могу лично принять участие в «Губернаторских чтениях», так как нахожусь в командировке в Москве. Желаю всем участникам успешной и плодотворной дискуссии!

### **С.И.Каспэ**

Тему сегодняшних Чтений можно проиллюстрировать двумя цитатами из замечательной книги Ричарда Нойштадта «Президентская власть и нынешние президенты» — на мой взгляд, одного из лучших исследований природы политического процесса и политического управления. Причем важно учитывать, что Нойштадт — не просто академический ученый. В своей исследовательской работе он использовал еще и колоссальный опыт практической работы в Белом доме, в администрациях нескольких президентов США.

Первая цитата — слова, произнесенные некогда Гарри Трумэном (место действия — Овальный кабинет): «Я целыми днями сижу здесь, пытаюсь убедить людей делать вещи, на которые у них должно было бы хватить и собственного разумения. Вот и вся цена президентской власти». Знакомое чувство, не правда ли? Любому человеку, который хоть чем-то пытался руководить, оно известно. Но поразительно, что оно известно и американскому президенту, наделенному поистине колоссальной властью. Трумэн остро ощущает важность именно коммуникативной составляющей власти — и то, насколько ничтожной делается эта власть в случае возникновения коммуникативных сбоев... Природа и проблемы российской власти также могут и должны анализироваться с этой точки зрения.

Вторая цитата — тоже Трумэн, тоже Овальный кабинет, но позже, незадолго до президентских выборов 1952 г. Трумэн знал, что он эти выборы проиграет, а выиграет их Дуайт Эйзенхауэр — блестящий генерал, герой войны, кумир всей Америки... И вот, размышляя о том, что будет после победы Эйзенхауэра, Трумэн говорит: «Он сядет вот здесь и будет твердить: „Сделайте это! Сделайте это!“». А в результате — ноль. Бедный Айк — ведь здесь не армия. Он весьма огорчится, узнав об этом». Опять сказано о том же самом: о проблемах, возникающих в случае, когда власть воспринимается не как коммуникативный процесс, а как односторонняя подача сигналов сверху вниз. Между нами говоря, и в армии не все приказы исполняются (и уж точно исполняются не так, как задумано) — а в политике тем более. Кстати, примерно об этом мы говорили на прошлых Чтениях, когда речь зашла о ложности механического разделения сообщества на управляющих и управляемых. Впрочем, справедливости ради надо отметить, что Трумэн ошибся: Эйзенхауэр оказался хорошим президентом, и прежде всего потому, что очень умело выстраивал коммуникативные процессы. Но о сути самого предупреждения полезно помнить.

Речь пойдет об актуальных практиках регионального управления; и очень важно, что сегодня актуальны именно коммуникативные практики, подразумевающие выстраивание целой системы разнонаправленных диалогов — и внутрирегиональных, и межрегиональных, и диалогов по линии центр-регионы. О том, как правильно структурировать коммуникативные сети, какой здесь существует полезный опыт и ценные технологии, расскажет, возможно, крупнейший в нашей стране специалист в области политической коммуникации, причем специалист-практик — Евгений Николаевич Минченко.

**Е.Н.Минченко**

Надеюсь, что смогу хотя бы частично оправдать выданные мне авансы...

Когда говорят о потребности как-то оценить качество регионального управления, тут же возникает вопрос: а что именно является объектом этого управления? На протяжении последних лет «Минченко консалтинг» тщательно мониторит происходящее в регионах, кроме того, я лично знаком с большей частью их глав — и в результате мы пришли к выводу, что разные главы регионов по-разному воспринимают саму тему управления и по-разному определяют то, что является его объектом. Дисперсию их взглядов определяют несколько факторов.

Во-первых, многое зависит от объективных характеристик региона. Скажем, в северных регионах ключевая деятельность — управление всей инфраструктурой, связанной с ресурсами. Если не обеспечить так называемый «северный завоз», то управлять чем бы то ни было станет вообще невозможно. Например, Мурманская область до сих пор не газифицирована и полностью зависит от поставок мазута; соответственно, главной задачей губернатора становится обеспечение его закупок.

Также принципиально разнятся взгляды на управление в компактных регионах — и в таких, как, например, Красноярский край (один из крупнейших регионов не только России, но и мира).

Во-вторых, на понимание объекта управления накладывают свой отпечаток политические традиции и специфика местной элиты. В некоторых регионах конкурентная борьба элит является устоявшейся традицией (к примеру, в Свердловской и Иркутской областях). В Иркутской области вообще сформировалась специфическая психологическая модель отношения местных элит к новым главам региона. После того как два губернатора подряд по некоторым субъективным и объективным причинам не доработали до конца своих сроков, там как бы стали думать: «Все они ненадолго, если захотим, съедем любого губернатора». В результате в области, вполне сопоставимой по своему потенциалу с Красноярским краем, сложилась неблагоприятная ситуация гиперконфликтности, явно тормозящая развитие региона.

В-третьих, большое значение имеет бэкграунд главы региона. Так, я не могу вспомнить ни одного успешного губернатора, пришедшего из силовых структур. И Александр Лебедь оказался весьма, скажем так, специфическим губернатором, и другие генералы — будь то выходцы из армии или силовых структур — не стали эффективными руководителями. Основной термин, выражающий суть регионального управления, — «диалог», а армейский человек по определению готов только к монологу, к вертикальному диктату.

**С.И.Каспэ**

Если только это не Эйзенхауэр.

**Е.Н.Минченко**

Да, но Эйзенхауэров у нас пока как-то не нашлось... Вообще, выходцы из силовых структур, из бизнеса, из классической номенклатуры демонстрируют совершенно разные политические стили. В частности, система назначения губернаторов оказывалась особенно неудачной в тех случаях, когда губернатор был для местной элиты чужаком. Напротив, выходцы из муниципальной власти региона или ранее работавшие в команде прежнего губернатора, ушедшего на повышение, достигали успеха (в Челябинской области, в Красноярском крае). Но жизненный опыт губернатора и, следовательно, его политический стиль определяется прежде всего тем, принимал ли он когда-нибудь личное участие в выборах или нет, — значимость наличия/отсутствия опыта публичных кампаний (причем лучше всего не по партийным спискам, а в персональном качестве) перевешивает все остальные факторы.

Наконец, в-четвертых, серьезно влияет на понимание объекта управления горизонт политического планирования главы региона и той элитной группы, к которой он относится. Разные эффекты для региональной политики будут иметь ситуации, когда руководителя региона ставят всерьез и надолго — и когда он рассматривает свое

пребывание в регионе как плацдарм для дальнейшей политической карьеры.

Соответственно, мы выделили несколько типовых объектов управления — как их понимают главы регионов. Конечно, любой губернатор вынужден управлять всем сразу, но в силу личного бэкграунда он выбирает более себе близкое — и этим и занимается. Представители силовых структур и выходцы из номенклатуры часто делают акцент на выстраивании под себя муниципальной вертикали управления. Например, Эдуард Россель, после того как Владимир Путин создал федеральные округа, решил в дополнение к местному самоуправлению создать еще и «управленческие округа» внутри Свердловской области. С того времени сменился уже второй губернатор, но до сих пор никому не понятно, какова их функция (то есть формально округа продолжают существовать).

Другая модель — управление финансовыми потоками, когда глава региона выступает как финансовый менеджер. Естественно, что она наиболее распространена в таких регионах, как Архангельская область или Ямало-Ненецкий автономный округ. Например, в последнем глава региона должен сосредоточиться на том, чтобы в рамках сложносоставного субъекта Федерации отстоять долю финансовых потоков своего региона. Как правило, эту модель управления реализуют выходцы из публичной политики, участвовавшие в депутатских или губернаторских выборах, которые понимают, что политика есть «искусство возможного», где надо договариваться на федеральном уровне и выступать модератором договоренностей на уровне региональном. Федеральные элиты, в свою очередь, интересуются происходящим в таких местах, поскольку стремятся войти прежде всего в обеспеченные ресурсами регионы.

Губернатор, особенно если он пришел из бизнеса, может воспринимать себя и как менеджера большой многосоставной корпорации, главная задача которой — генерировать прибыль. Тогда он принимается за создание бизнес-империи либо специальных условий для собственного бизнеса. Приведу пример, не называя фамилии. Губернатор некоего региона — человек, в число основных активов которого входят паромходство, авиакомпания, ряд туристических объектов. И вот, по странному совпадению, через некоторое время после вступления в должность он заявляет, что теперь приоритетами развития региональной экономики должны стать туризм и инфраструктурные проекты (что для регионального бюджета тут же оборачивается закупкой новых самолетов, поддержкой паромходства и массивным инвестированием в туристический сектор).

К власти может прийти и руководитель, ориентированный на воплощение определенной идеи, стремящийся тем или иным образом брендировать и регион, и себя лично. Яркий пример — Пермский край, не так давно пытавшийся репозиционироваться из промышленного региона в культурный центр.

Далее. Мы исходим из того, что при описании процедур регионального управления необходимо принимать в расчет четыре политических диалога:

- 1) губернатор — федеральный центр (несмотря на переход к выборности глав регионов, у федерального центра сохранилось достаточно возможностей для воздействия на губернатора или президента республики — вплоть до их отставки);
- 2) губернатор — население;
- 3) губернатор — местные элиты;
- 4) губернатор — внешний бизнес.

Соответственно, выбирая для себя те или иные объекты управления, губернатор выбирает и различные аудитории, с которыми он вступает в диалог (кроме перечисленных, это еще и медиа, а также экспертное сообщество). Здесь важно качество диалога: серьезную работу, например, провел губернатор Калужской области Анатолий Артамонов, успешно позиционировавший себя как «лучшего друга инвестора», а область — как лучшую территорию с точки зрения внешних инвесторов. Характерно, что, несмотря на наличие других, объективно говоря, не менее инвестиционно привлекательных регионов, Госсовет по инвестициям проводят именно в Калуге.

Говоря о коммуникациях в региональном управлении, можно выделить типовые проблемные точки, существующие практически во всех субъектах Российской Федерации. Во-первых, это *отношения с местным самоуправлением*. Они могут развиваться по модели партнерства, доминирования или перманентного конфликта. Так, Свердловская область — регион, где менялись губернаторы, но неизменным оставалось противостояние региональной власти и мэрии Екатеринбурга. И даже сегодня, несмотря на последний компромисс, достигнутый при поддержке полпреда президента, напряжение сохраняется: ситуация сведена к поддержанию status quo, когда областная власть удерживает пост главы города, но фактически Екатеринбургом управляет независимый от нее сити-менеджер (поскольку «городская» властная группа сохраняет контроль над городской думой).

Вторая проблема — *отношения с формальными и неформальными силовыми структурами*. После того как региональные силовики оказались выведены из прямого подчинения главам регионов, они стали превращаться в самостоятельный центр силы. В Волгоградской области за последнее время поменялось несколько губернаторов, но самым влиятельным человеком неизменно остается глава местного Следственного комитета. Серьезными игроками являются и неформальные силовые структуры: в кавказских республиках, в Ростовской области...

Следующая проблемная точка — *жилищно-коммунальное хозяйство*. Тут практики сильно варьируют от региона к региону. Так, может наблюдаться монополизация жилищно-коммунального хозяйства одним региональным оператором (как правило, тесно аффилированным

с местной властью). Либо губернатор намеренно не допускает главенства единственного игрока на этом рынке. Тогда он открывает его сразу для нескольких конкурирующих компаний, оставляя за собой возможность управлять ситуацией в арбитражном режиме. Иногда имеет место экспансия крупных федеральных структур и контролируемых ими управляющих компаний; отношение к ним со стороны глав регионов тоже бывает различным. Упомянутый выше Артамонов рассказывал мне, как однажды в Калужскую область пришла компания «Росводоканал» — и тут же начала стремительно накручивать тарифы. Губернатор попытался разорвать заключенное с ней соглашение, но с точки зрения законодательства это оказалось чрезвычайно сложно. За одно только расторжение контракта региону пришлось заплатить этой компании компенсацию в размере 880 млн. рублей; но кабальный контракт все же был расторгнут.

Еще одна проблемная точка — *организация торговли*. Сегодня происходит массированная экспансия в регионы федеральных торговых сетей, предлагающих стандартизированное качество и более низкие цены. Ответная реакция может состоять, например, в поощрении прихода сразу нескольких федеральных сетей, провоцирующем конкуренцию между ними, от которой регион только выигрывает. Есть также модель вменения внешним инвесторам обязательств закупать в свои сети определенный процент продукции местных производителей, но это довольно сложно прописать законодательно. Еще одна модель предполагает блокирование доступа внешних игроков, прежде всего через отказ им в землеотводах, — это происходит тогда, когда губернатор либо сам является собственником местной торговой сети, либо контролирует владеющих местными сетями бизнесменов. Возникает вопрос, какова цена такой борьбы: пока, как правило, внешние игроки не ввязываются в судебные процессы, но ситуация может измениться.

В области *финансовой политики* важно, насколько губернатор готов идти на дефицитный бюджет. Анализ финансовых моделей управления регионами показывает их чрезвычайное разнообразие, причем слабо связанное с тем, является ли регион по отношению к федеральному бюджету донором или реципиентом. Все зависит от того, какую модель выбирает глава. Мордовия сегодня имеет долговую нагрузку, сопоставимую со своим годовым бюджетом, у Самарской области раньше был очень небольшой дефицит, но после прихода Николая Меркушкина (бывшего мордовского главы) внешний долг значительно вырос. Минфин неоднократно выступал с инициативой введения внешнего финансового управления регионом в том случае, если его долг достигает определенного размера, но формально этого не делалось ни разу (неформально — один раз, в Московской области при губернаторе Борисе Громове). Специально отмечу, что необходимость привлечения серьезных финансовых средств для выполнения майских указов президента о повышении зарплат ряду категорий населения грозит вполне реальной перспективой целой серии региональных дефолтов к 2015—2016 гг.

Таким образом, в различных регионах действуют очень разные управленческие модели, с одной стороны, зависящие от объективных параметров, с другой стороны, подверженные субъективным влияниям, прежде всего влиянию личности главы региона. Но возможна ли интегральная оценка эффективности этих моделей? Очень жаль, что сегодня отсутствует губернатор Якушев: в свое время именно он оказался пионером в создании перечня критериев для оценки эффективности деятельности губернаторов. В 2007 г. рабочая группа во главе с ним подготовила 127 критериев, из которых позже президентом было утверждено 43. К сожалению, сугубо бюрократический характер отчетности загубил инициативу: в мае каждого года в администрацию президента сдавались пухлые папки, достоверность информации в которых было довольно сложно проверить — впрочем, ее никто и не проверял. Ни к одному губернатору так и не было предъявлено претензий на предмет несоответствия региона этим критериям. Более того, когда президент Дмитрий Медведев отправил в отставку одновременно четырех губернаторов, вменив им в вину, в частности, высокую безработицу в регионе, в их число попал глава Псковской области, где на тот момент безработица считалась самой низкой во всем Северо-Западном федеральном округе.

Затем министерство регионального развития решило, что систему надо реформировать: в 2009 г. количество отчетных показателей с 43 увеличилось аж до 360 (потом все же снизилось до 264). Вот тогда-то я и мой коллега Михаил Виноградов решили разработать более понятную модель (которая позднее была взята за основу при составлении известных рейтингов политической выживаемости губернаторов), где мы попытались ввести критерии оценки эффективности, принципиально отличающиеся от использовавшихся ранее. Среди них: электоральная эффективность, то есть высокие результаты партии власти на выборах (хотя формально «федералы» никак не могут возлагать ответственность за результаты выборов на главу региона, *de facto* они являются одним из главных критериев его оценки); хорошие отношения с первыми лицами государства и крупными бизнес-группами; отсутствие серьезных скандалов и т.д. К этому проекту и продукту я еще вернусь.

Проводится мониторинг инвестиционного климата регионов, оценивающий долю региона в общероссийском массиве инвестиций, объем его инвестиционных рынков и т.п. Тут получается, что наиболее крупные регионы неизменно находятся во главе списка.

Кроме того, мы имеем два официальных рейтинга: министерств экономического и регионального развития. Относительно первого я до сих пор не могу получить методических разъяснений: мне только говорят в общих чертах, что он как-то связан опять же с инвестиционной привлекательностью регионов. Как — неизвестно. Рейтинг Минрегиона более прозрачен. Он основан на 11 критериях эффективности, определенных президентским указом: ожидаемая продолжительность жизни при рождении; численность населения; объем инвестиций в основной



капитал; оборот продукции и услуг, производимых малыми предприятиями; объем налоговых и неналоговых доходов консолидированного бюджета; средний уровень безработицы за год; реальные и располагаемые денежные доходы населения; удельный вес введенной общей площади жилых домов по отношению к общей площади жилищного фонда; доля не сдавших ЕГЭ в общей численности выпускников; смертность населения; оценка населением деятельности органов исполнительной власти. Основные критерии этого рейтинга являются долгосрочными социально-демографическими и экономическими параметрами, изменение которых, как правило, требует нескольких лет планомерных усилий. Поэтому с их помощью нельзя, например, оценивать деятельность губернатора после первого года его работы. В последнем отчете правительства в число его заслуг странным образом записан рост рождаемости; мне кажется, биологические основания для него закладывались несколько раньше. Есть и другие логические сбои — скажем, объем вводимого жилья. Ведь существуют регионы, где идет естественный процесс депопуляции, оттока населения, и в них просто нет запроса на массовое жилищное строительство. Почему ответственность за это возлагается на главу региона?

Поскольку эти продукты не могут считаться инструментами объективной оценки (они создаются самой властью), возникают и различные независимые рейтинги. Так, есть рейтинг влияния глав субъектов РФ, публикуемый «Независимой газетой». Он основан на качественных исследованиях, но мне непонятно, какие из него можно делать выводы. Ясно ведь, что мэр Москвы по определению не может опуститься ниже десятого места, но это обусловлено особенностями региона, а не качеством работы мэра. Константин Калачев высчитывает индекс избираемости глав субъектов РФ — но нынешний закон об их выборах дает слишком большие возможности для манипуляций. Мне известен пример, когда два губернатора, оцененные как «неизбираемые», были избраны в первом туре с большим перевесом — и что? Медиарейтинги губернаторов, которые выпускает компания «Медиа-логия», оценивают присутствие главы региона в медиапространстве, поэтому более крупные регионы опять же неизбежно получают преимущество. Интересен рейтинг качества жизни в регионах РФ, который готовит РИА «Рейтинг», но он по сути своей является обобщением официальной статистики. Недавно появившийся рейтинг социально-политической устойчивости регионов имеет высокий уровень цитирования, но я не очень понимаю его методологию: иногда события, которые, по моему, должны засчитываться региону в плюс, засчитываются в минус. Вероятно, его составитель Михаил Виноградов будет и дальше совершенствовать свою методику.

Вместе с тем встречаются и откровенно недобросовестные рейтинги. Так называемый «кремлевский рейтинг» позаимствовал нашу формальную структуру оценок, но стал заниматься примитивным шансажом губернаторов, угрожая поставить им низкую оценку и предлагая

откупиться. Один из самых смешных эпизодов последнего времени связан с рейтингом дружественности губернаторов бизнесу, подготовленным никому не известной Лабораторией исследования общественного мнения (ЛИОМ). Лаборатория выкупила в журнале «Коммерсантъ—Власть» рекламное пространство и разместила там в том числе подписанную моим именем цитату, которая на самом деле мне не принадлежит. Мы решили разобраться: оказывается, эта организация нигде не зарегистрирована, ее телефоны не отвечают, а фотография эксперта Грегори Вустера, который якобы был организатором исследования, взята из общедоступного фотобанка. Само имя же «Грегори Вустер», как нетрудно заметить, составлено из имен сыгранных Хью Лори персонажей — Грегори Хауса и Бертрама Вустера. Поскольку рекламная публикация такого объема стоит около 1 млн. рублей, видимо, кто-то за нее заплатил — с какими целями, мне неизвестно.

Наконец, рейтинг политической выживаемости губернаторов, который холдинг «Минченко консалтинг» делает совместно с фондом Михаила Виноградова «Петербургская политика» (об используемых в нем параметрах я уже говорил), основан на обобщении оценок, даваемых ключевыми экспертами и представителями органов власти. Его прогностическая результативность неизменно оказывается очень высокой, и как инструмент определения политического веса глав регионов он, как мне кажется, самый действенный.

Сейчас вместе с Агентством стратегических инициатив (АСИ) мы прорабатываем новый рейтинг — политико-экономической эффективности губернаторов. АСИ предложило следующие критерии для оценки деятельности губернатора (отмечу только наиболее важные из них):

- инвестиционная стратегия региона;
- план создания инвестиционных объектов и объектов инфраструктуры;
- ежегодное послание высшего должностного лица субъекта РФ об инвестиционном климате;
- принятие нормативного правового акта субъекта РФ о защите прав инвесторов;
- наличие Совета по инвестициям;
- специальные организации по инвестициям;
- единый регламент сопровождения инвестиционных проектов, построенный по принципу «одного окна»;
- инвестиционная декларация региона, фиксирующая приоритеты в привлечении инвесторов;
- наличие канала прямой связи инвесторов и руководства субъекта РФ для оперативного решения возникающих в процессе инвестиционной деятельности проблем и вопросов.

Относительно последнего замечу, что некоторые губернаторы работают с потенциальными инвесторами буквально напрямую — по мобильному телефону, как калужский губернатор Артамонов, или по электронной почте, как и.о. губернатора Московской области Андрей

Воробьев. Первый действительно берет трубку, второй действительно отвечает на письма.

Этот рейтинг учтет и экономические, и политические параметры. Показатель взаимодействия с инвесторами, например, будет выводиться на основе опроса инвесторов, ведущих бизнес в большинстве субъектов Федерации (энергетические компании, торговые сети, крупные монополии и т.д. — те, кто имеет возможность сравнивать). Отдельно мы будем замерять реакцию на запрос информации от вымышленного иностранного инвестора — известный метод «покупки вслепую». Мы будем учитывать также информационный фон деятельности губернатора (по данным сразу нескольких мониторинговых агентств) и рейтинг власти у населения (по данным «Георейтинга» ФОМ). На тему отношений с элитами будут опрашиваться политические эксперты. В сентябре нынешнего года мы планируем «потренироваться» на губернаторах Уральского федерального округа, сделав специальный доклад об их политической эффективности, а уже в октябре выпустим интегральный рейтинг политико-экономической эффективности губернаторов всех регионов Российской Федерации.

**С.И.Каспэ**

Поскольку время еще осталось, я хотел бы попросить коллегу Минченко поместить «вишенку» на испеченный им «торт». Достаточно четко и структурированно была выстроена типология губернаторов, описаны виды диалогов, намечены проблемные точки... Не могли бы Вы теперь дать некий экспресс-прогноз — в горизонте ближайших нескольких лет? Какие именно типы губернаторов, стили руководства, методы развязывания проблемных узлов и т.д. будут, с одной стороны, наиболее поощряемы федеральным центром, с другой стороны, наиболее одобряемы населением? Я понимаю, что регионы весьма различны; но нельзя ли тем не менее предсказать какие-то общие тренды? Особенно интересно, не возникнут ли специфические напряжения в ситуации, когда федеральному центру будет нравиться одно, а гражданам — другое?

**Е.Н.Минченко**

Много общаясь с чиновниками и правительством, могу сформулировать один негласный, но универсальный критерий: с одной стороны, губернатор не должен надоедать центру лишними, ненужными вопросами, с другой стороны, он должен четко реагировать и не пытаться отговориться, когда ему указывают на возникающие в зоне его ответственности проблемные точки. Например, во время экономического кризиса наша команда участвовала в урегулировании проблемных ситуаций в моногородах — Пикалеве, Байкальске и др. Почему вообще Пикалево потребовало от президента личного вмешательства? Министерство промышленности и торговли несколько раз сигнализировало губернатору Ленинградской области, что положение обостряется, что

надо хотя бы провести совещание, приехать на место, — но тот не видел проблемы и не вступил в диалог с будущими участниками протеста. Результат известен.

В другом случае градообразующее предприятие одного из крупнейших городов некоей области приняло решение свернуть большую часть производства, поскольку столкнулось с ситуацией, когда энергетические тарифы сравнялись с европейскими и стали выше, чем в США, — при несопоставимой производительности труда. В таких условиях предприятие цветной металлургии, расположенное в зоне до Урала, действительно не может выжить. Губернатор сразу начал усиленно рапортовать в Москву о тревожных процессах, а позже вообще заявил, что сам финансировал акции протеста и поддерживал людей, протестовавших против закрытия предприятия. То есть руководитель региона не пытался сам решить проблему, а просто хотел, чтобы за него это сделал федеральный центр. Путин дал Андрею Белоусову команду разобраться, и тот в ручном режиме за два месяца снял вопрос. В итоге напротив фамилии губернатора поставили «крестик»: он не держит удар. Существует и противоположный пример, когда в другом регионе губернатор — политический тяжеловес, увидев, что некое крупное предприятие нерентабельно, обеспечил его новыми рынками сбыта, взамен потребовал от него вкладывать определенные ресурсы в городские структуры и одновременно договорился о том, как надо правильно отвечать на возникающие у народа вопросы. В результате главе региона удалось купировать потенциальное социальное недовольство самостоятельно. Такой тип поведения, безусловно, поощряется.

Вообще, в отношениях с федеральным центром крайне не одобряется поведение «попрошайки» — когда некто постоянно ходит по инстанциям и тупо просит денег. Надо понимать, что сейчас всегда первым делом требуют бизнес-план. В этом смысле все любят Татарстан, который заранее готовит экономическое обоснование участия в федеральных программах, четко прописывает долю, приходящуюся на регион... Программа еще даже не принята окончательно, а татары уже в приемной сидят — с вот такими папками безупречно подготовленных документов! Напротив, часть финансирования упомянутых моногородов просто возвращалась в федеральный центр, поскольку те срывали свои же собственные комплексные инвестиционные планы.

Зачастую губернаторы игнорируют работу с населением. Неподалеку от того же Пикалева строился современный завод, на который требовались рабочие руки, причем на хорошую зарплату, — но рабочие не желали тратить на дорогу туда и обратно (на бесплатных автобусах!) час своего времени, поскольку, понимаете ли, привыкли обедать дома и тем самым экономить семейный бюджет. Их всего лишь надо было переубедить, объяснив возможные преимущества нового трудоустройства, а не раздувать это недовольство до непреодолимой проблемы.

Также федеральный центр отрицательно реагирует на ситуацию, когда губернатор склонен к силовому доминированию и постоянно

идет на конфликт с местными элитами. В такой ситуации люди выходят (людей выводят) на улицы, партия власти проигрывает региональные выборы, а падение авторитета местных властей утаскивает за собой вниз и авторитет властей федеральных. Сейчас в политической сфере силен запрос на диалог. Вячеслав Володин недавно предложил формулу: «всем лучше договориться до выборов». Не надо доводить дело до межэлитных конфликтов, а надо понимать, что у каждого своя ниша, что невозможно всех загнать в одну колонну и заставить ходить строем. С точки зрения функциональной роли преобладать будет запрос на комбинированный тип губернатора — с одной стороны, на «крепкого хозяйственника», уверенно «держашего» регион, с другой стороны, на человека, способного не только «держать», но и запускать новые проекты. Сейчас существует потребность в экспериментировании: именно для этого провели несколько учеб губернаторов. Есть и запрос на обмен опытом, селекцию новых практик регионального управления. Сегодня федеральная власть признает, что некоторые вещи у нее получаются не очень хорошо, и стремится делегировать ответственность в регионы. На региональном уровне должно расти осознание взаимной ответственности: если население, например, относится негативно к управляющим компаниям в сфере ЖКХ, то следует вводить их рейтингование, способное сместить фокус негативных настроений с мэра и губернатора на настоящих виновников трудностей. Население должно понимать, что власть борется вместе с ним против недобросовестного ведения коммунального хозяйства.

**Ректор  
Тюменского  
государственного  
университета  
В.Н.Фальков**

В рамках сегодняшней дискуссии, посвященной организации диалога между властью, обществом и бизнесом, полезно взглянуть на молодежь через призму ее участия в социальной коммуникации. Почему молодежь появляется в этом контексте? Во-первых, она — часть общества, участвующая в коммуникациях по особым правилам, во-вторых, понимание специфики молодежи поможет сделать наше будущее более управляемым.

В XXI в. на особенности коммуникации в среде молодежи серьезное влияние оказывают мобильная связь, интернет и социальные сети. Здесь формируется новая структура ценностей, занятости и даже профессиональных компетенций. Новый герой молодежи — Марк Цукерберг, который демонстрирует желаемый «образ себя». Индивидуальность и самопрезентация становятся все более популярными. Интернет-коммуникация превращается в мощный канал информации, зачастую опережая по скорости традиционные СМИ.

Планирование жизни теперь происходит сразу в нескольких плоскостях: онлайн-существование во многих моментах не только становится на один уровень с реальностью, но часто получает и более высокий статус. Реальная жизнь молодежи проходит преимущественно в рамках образовательного пространства, в связи с чем намечается тенденция

к «цифровизации» образования. У американских студентов онлайн-курсы занимают уже 35% от общего учебного времени. В России такой вид образования пока не может стать серьезной альтернативой традиционным методам, но и у нас это обязательно произойдет.

Какими мне видятся главные принципы социальной коммуникации в молодежной среде? В основе диалога с молодежью лежат прежде всего признание суверенности личности, интерес, доверие, комфорт. Отсутствие любого из этих параметров делает коммуникацию неэффективной. В условиях уплотнения информационного пространства психологический возраст этой социальной группы снизился по отношению к биологическому, кроме того, сеть породила феномен «новой демократии» во всемирном масштабе. Под воздействием новых технологий по-новому начинает осваиваться городское пространство. В нашей Тюмени мы замечаем велосипедный бум, появление всяческих флешмобов, перформансов, рискованных практик паркура, стритрейсинга и т.п. Поэтому и перед властью возникает задача реорганизации урбанистической среды, к обсуждению которой надо привлекать молодежь.

Задача вовлечения продвинутой части населения, которой небезразлично будущее страны (а следовательно, патриотически настроенной — это синонимы), в государственное управление различных уровней затрудняется наличием развитых эмиграционных настроений. По данным недавних социологических опросов, в настоящий момент около 22% россиян хотят уехать из России, причем больше всего таких среди студентов — до 45%. А ведь именно студенты обеспечивают будущее страны — уже через 5–10 лет им предстоит включиться в процессы политического управления. Подобные настроения нередко связывают с нынешней политической ситуацией, но мне кажется, что это упрощенный взгляд. Главная причина эмиграционных настроений молодежи находится в другой плоскости, и она в чем-то даже позитивна. Это интернационализация образования. Весь мир борется за таланты, свидетельством чего является, например, стремительный рост количества магистерских программ на английском языке. К тому же при формально высоком уровне эмиграционных настроений реальные шаги к отъезду предпринимают единицы: подавляющее число тех, кто декларирует желание уехать, ничего для этого не делает и не собирается.

Вопрос патриотизма, патриотического воспитания, таким образом, напрямую влияет на эффективность коммуникации между государством, обществом и бизнесом. В частности, диалог между государством и университетами должен строиться на принципе опережения повестки дня. Университетам надо предоставлять образование в удобных и привычных для молодежи форматах, активно включаться в современные социальные коммуникации, обеспечивать широкие возможности для самореализации. Причем необходимо формировать не только профессиональные компетенции, но и ценностные установки, подразумевающие жизнь на Родине и позитивное изменение ее образа.

**С.И.Каспэ**

Не могу удержаться от небольшого комментария. Не надо забывать, что университет и исторически, и актуально — политический институт. Именно университеты изначально и веками были локусом формирования будущей элиты. В последние годы мы это как-то подзабыли и стали придумывать всяческие компенсирующие механизмы, альтернативные конструкции элитных резервов. Не надо изобретать деревянные велосипеды с квадратными колесами, а надо всего лишь вернуть российским университетам статус политического института, принадлежащий им по праву. У меня есть предчувствие, что этот сюжет станет остро актуальным уже в самое ближайшее время.

**Директор  
филиала  
«ВЦИОМ-Урал»  
Всероссийского  
центра изучения  
общественного  
мнения  
В.В.Гришин**

Я буду говорить о методах прикладных социологических исследований и о математических моделях социального благополучия города, региона, страны. Учреждение, в котором я работаю, уже довольно давно занимается изучением общественного мнения (в Тюменском регионе — более десяти лет), получая и распространяя достоверную информацию об общественной оценке деятельности органов государственной власти.

Вначале несколько слов на ту же тему, которую ранее затронул В.Н.Фальков, — о том, как наш центр пытается с помощью прикладной социологии «оседлать» новую реальность, феномены медиа- и сетевой деятельности, коммуникации. ВЦИОМ вооружает участников одного из своих исследований «умными» мобильными телефонами, на которые установлено специальное программное обеспечение, в фоновом режиме регистрирующее, какую теле- или радиопрограмму слушает обладатель устройства, какие сайты и социальные сети посещает, где этим занимается. Формируется база данных, работая с которой, социальный аналитик может выяснить, кто, что и как долго смотрел, насколько часто переключался с канала на канал, каковы его устойчивые предпочтения и прочее. Подобная мультимедиапанель сегодня работает для правительства Москвы, помогая профильному департаменту мэрии эффективнее выстраивать коммуникацию с местными сообществами. В центральном офисе ВЦИОМ создана специальная группа, реализующая этот проект. Тюменская область первая проявила к нему интерес, и я недавно получил установку на набор региональной медиапанели. Возможно, скоро и у нас будет осуществляться исследование особенностей поведения людей в медиaprостранстве и социальных сетях.

Развитие аналитических методов прикладной социологии подразумевает постоянное совершенствование способов анализа данных, что опять же сопряжено с ростом технической вооруженности исследователя. Обычно под результатом социологического исследования сегодня понимают перечень вопросов и соответствующее распределение процентов ответивших на них тем или иным образом. Продемонстрировать, как на самом деле работает моделирование социальной реальности, я хотел бы на примере «Индекса счастья городов России»,

опубликованного в 2012 г. агентством «Регионы России». Тюмень в нем находится на втором месте после Грозного, затем Казань и т.д. Рейтинг представляет собой ранжированные средние значения ответов на вопросы интервью.

Что социолог может сделать с данными, чтобы понять внутренние закономерности, выяснить, от каких параметров зависит ощущение счастья россиянина? Если так задать вопрос, аналитик принесет нам графики и уравнения, отражающие математические модели вклада каждой из характеристик в общее ощущение счастья. Уравнение регрессии (линейная функция) показывает, что даже если никто из респондентов не удовлетворен своим материальным положением, все равно 64% из них будут чувствовать себя счастливыми. Парадокс? Нет. Если посчитать сравнительный вклад каждого из замерявшихся параметров, то получится формула, которую можно использовать в практике политического управления. Счастье = 64 + 0,02 × Материальное положение + 0,02 × Экология + 0,03 × Безопасность + 0,06 × Динамика развития + 0,03 × Благоустройство. Из этой формулы видно, что для достижения максимального эффекта в региональной политике акцент надо делать прежде всего на динамике развития, затем на безопасности и благоустройстве — и т.д. Но коэффициент «64» означает, что счастье большей части населения все равно определяется не описанными параметрами, а какими-то другими, не вошедшими в перечень. И их надо искать дальше.

**Генеральный  
директор  
консалтинговой  
компании  
«Бизнес  
Капитал Групп»  
М.З.Нурпеисов**

Тема моего доклада — «Эффективный диалог между бизнесом и властью: объединение усилий для решения общих задач» — продиктована помимо всего прочего тем, что я являюсь сопредседателем регионального отделения «Деловой России» и со вчерашнего дня включен в экспертную группу АСИ по внедрению стандарта инвестиционной деятельности в Тюменском регионе.

Знаменитый экономист Василий Леонтьев когда-то сказал, что если сравнить экономику с яхтой, то управлять ей должно государство, но ветер в парусах создает заинтересованность бизнеса. Отсюда следует, что, когда такой заинтересованности нет, государство из рулевого превращается в гребца, которому приходится уже не только управлять, но и обеспечивать само движение. Из этой метафоры понятно, насколько важно соучастие бизнеса и власти в региональном развитии и диалоге по поводу него.

Первый и важнейший принцип диалога — прозрачность. Второй — целенаправленность, поскольку множество ведущихся нами диалогов не просто не направлено на решение проблемы, но даже сознательно затрудняет его поиски. Третий — гибкость, позволяющая и государству, и предпринимателю понять логику противоположной стороны. Четвертый — профессионализм, без которого невозможно выносить глубокие, аргументированные суждения.



С какими препятствиями к диалогу мы сталкиваемся чаще всего? Во-первых, недостаток экспертов; во-вторых, пассивность бизнеса, который, впрочем, обычно заинтересован в эффективном диалоге больше, чем власть. Кроме того, препятствием часто становится закрытость власти, не всегда готовой общаться на понятном языке. Наконец, может отсутствовать платформа для общения. Какие существуют формы участия в диалоге, если исключить связанные с GR? Участие в рабочих группах, советах, комиссиях; законодательная инициатива; форсайт; краудсорсинг. Остановлюсь подробнее на последнем как наиболее интересном для темы сегодняшней дискуссии. Краудсорсинг — производственная модель, позволяющая в онлайн-сообществе мобилизовать коллективный интеллект и направить его на решение проблемы. В таком сообществе собираются специалисты-любители, которым не платят за это деньги; обычно они не видят весь объект исследования, а получают доступ лишь к некоторым частям, с которыми и работают. В нашей стране краудсорсинг пока применяется эпизодически, но я уверен, что у этой коммуникативной технологии большое будущее.

В заключение хочу сказать, что время, когда социальные сети и новые технологии серьезно меняют саму структуру коммуникации, пришло. От того, насколько адекватно мы отвечаем на вызовы современности и способны вовлекать людей в наши инициативы, зависит будущее.

**Е.Н.Минченко**

Знаете ли Вы примеры эффективного использования краудсорсинга в отношениях власти и бизнеса?

**М.З.Нурпеисов**

В бизнесе мне известен пример Сбербанка, и оценка эффективности реализованного им проекта со стороны менеджмента, сотрудников и клиентов очень высока. Во взаимодействиях бизнеса и власти примером может быть «Деловая Россия», которая активно использует краудсорсинг при разработке «дорожных карт» и также считает этот процесс очень эффективным. Благодаря краудсорсингу удастся свести воедино множество специфических региональных особенностей и разработать конкретные, сбалансированные рекомендации для инвестиционного бизнеса.

**Свободный  
микрофон**

*Директор центра коучинга и бизнес-образования Академии современного бизнеса Т.В.Римкувене:* Хотелось бы узнать, кто заказчик рейтинга, который вы будете составлять совместно с АСИ? Планируется ли публикация его результатов?

*Председатель Тюменского областного совета профессиональных союзов Н.М.Кивацкий:* Скажите, не планируется ли возло-

жить функцию мониторинга региональных процессов на Общероссийский народный фронт?

**М.М.Кирчев:** От Евгения Минченко хотел бы услышать: а где же то «общество», которое было заявлено в теме доклада? О нем-то Вы ни слова не сказали. У Валерия Фалькова хотел бы спросить: не задумывается ли государство о законе, предполагающем обязательное трудоустройство выпускников?

**Профессор Тюменского государственного нефтегазового университета Н.А.Ткачева:** Как Вы считаете, в чем специфика, преимущества и недостатки модели управления, сложившейся в Тюменской области?

**Зам. председателя Тюменской областной думы В.В.Сысоев:** Среди губернаторов, как мне кажется, распространены абсолютно разные практики взаимодействия с местными элитами, с органами местного самоуправления. Какие из них Вы считаете наиболее позитивными — в таких регионах, как Югра, Ямал, Тюменская область? У Владимира Гришина хотел бы спросить: не наносят ли исследования с помощью «умных» телефонов ущерб личным правам и свободам граждан?

**Президент Фонда «Содружество» Е.Г.Сулейманова:** В Тюменской области разрабатывается закон о государственно-частном партнерстве. Как Вы считаете, насколько он будет содействовать взаимодействию бизнеса и власти?

**Директор Центра дистанционного образования Тюменского государственного нефтегазового университета С.М.Моор:** Я считаю, что «утечка мозгов» происходит из-за чрезвычайно низкой оплаты труда талантливых людей в России; кроме того, мне кажется, что взаимодействие в виртуальном пространстве отличается от реального только скоростью общения. Наконец, говоря о молодежи, не нужно забывать и о других возрастных когортах, также формирующих гражданское общество: нарушение баланса в учете их интересов чревато негативными последствиями.

**Председатель Тюменского областного комитета Всероссийского профессионального союза работников аудиторских, оценочных, экспертных и консалтинговых организаций И.В.Буженко:** Когда при составлении различных рейтингов начнет учитываться роль общественных институтов в регионе?

**Доцент Тюменского государственного университета Е.Н.Матюхина:** Не кажется ли главному докладчику, что реакция научного

сообщества на происходящую сейчас реформу Академии наук недостаточно сильна? Недавно на Украине Крымскую обсерваторию присоединили к Киевскому государственному университету, и, несмотря на то что индекс Хирша университета от этого, конечно, повысился, преобладает мнение, что истинной целью события было все же перераспределение земель. Не ожидает ли и нашу Академию наук подобная участь? Мне кажется, что таким образом вся ее деятельность окажется под угрозой.

**В.Н.Фальков**

Насколько мне известно, закон о трудоустройстве выпускников министерством не разрабатывается, сами же вузы такими полномочиями не обладают. Из истории вопроса знаю, что в середине 1990-х годов законопроект о распределении выпускников вносился на рассмотрение Государственной Думы, однако принят не был. Сам я полагаю, что государство может распоряжаться судьбами только тех студентов, которые учатся за его счет, то есть на бюджетной основе. Если же «заказчиком» образования является бизнес или если обучение оплачивает сам студент, то ни о каком распределении не может быть и речи.

**В.В.Гришин**

Отвечая на вопрос о безопасности личных данных, хочу отметить два момента. Во-первых, наш прибор регистрирует только факт просмотра/слушания некоей передачи, так называемую сигнатуру звука, а не содержание частного общения. Во-вторых, программа для исследования не загружается в мобильный телефон без согласия респондента, наоборот — с ним обязательно заключается договор на ношение специального устройства. До всех участников исследования доводится полная информация об устройстве, о том, как оно функционирует. То есть к тотальной слежке и Большому Брату эта технология не имеет никакого отношения.

**Е.Н.Минченко**

Относительно рейтинга политико-экономической эффективности, который мы планируем делать совместно с АСИ, скажу, что главная проблема в том, откуда брать социологические данные, без которых рейтинг будет уязвимым, — из открытых или из закрытых исследований. Именно поэтому формат еще не определен до конца: не известно, лягут ли результаты на стол ограниченному числу людей или станут публичными.

Общероссийский народный фронт — довольно молодая организация с респектабельным руководящим составом, которая уже показала себя более эффективной, чем можно было ожидать. Роль делового сообщества в ОНФ велика, и если оно будет предлагать какие-то конкретные мониторинговые продукты, то, конечно, мы будем ими интересоваться.

Согласен, что уделил недостаточно внимания роли общества. Самый главный критерий эффективности губернатора — способность выигрывать конкурентные выборы. Именно поэтому, чтобы роль общества стала весомее, надо кардинально менять закон о выборах глав субъектов Федерации: для парламентских партий и партий, представленных в региональном законодательном собрании, никаких фильтров не должно быть вообще, для самовыдвиженцев и партий, не представленных в региональном законодательном собрании, фильтр должен составлять 1% голосов муниципальных депутатов. Такая система сможет одновременно отсеять спойлеров и подставных кандидатов и дать шанс всем остальным. Если соблюсти эти условия, мне кажется, политическая активность общества возрастет и станет более конструктивной. Кроме того, надо понимать, что общественная активность нередко является продолжением внутриэлитных конфликтов — недавняя история с сожженными вышками на никелевых разработках УГМК напрямую связана с лоббистской деятельностью конкурентов. Общество часто выступает не субъектом, а инструментом реализации интересов бизнес-групп и различных политических кланов. Впрочем, есть и положительные примеры: опять же привлекаю ваше внимание к новым формам обратной связи с населением, энергично развиваемым правительством Москвы.

Как будет влиять на структуру политической коммуникации формат государственно-частного партнерства? Не знаю; главным показателем его эффективности станет число реальных, реализованных проектов.

Специфика модели управления Тюменской области определяется тем, что ваш губернатор вышел из административной элиты, позиционирует себя скорее как хозяйственник, по отношению к региону он «свой», а не «варяг», его отношения с федеральным центром — хороший пример позиционного торга. Архетипическая модель его личности — видимо, «правитель». Если сопоставлять управленческие стили глав регионов «тюменской матрешки», то Дмитрий Кобылкин — человек-«маг», все время обещающий чудо, человек надежды (это связано с его возрастом, с обновлением управленческой команды). Архетип Натальи Комаровой — «заботливый», поскольку в ее стиле очевиден приоритет социальной сферы, коммуникации с населением, буквально с «бабушками», и это у нее получается очень хорошо.

Не согласен, что разница между реальным и онлайн общением только в скорости. Хотя бы потому, что, наверное, две трети пользователей наших социальных сетей играют совсем не те роли, которые присутствуют им в реальности. Грубо говоря, вы думаете, что разговариваете с длинноногой блондинкой, а на самом деле на той стороне — небритый мужик...

Будет ли расти влияние общественных институтов? Сегодня общественные институты зачастую являются имитационными. И они не будут работать до тех пор, пока в стране не возникнет нормальный

парламентаризм. От Общественной палаты, от «Открытого правительства» нет того эффекта, который был бы при реальной представительной системе. Идеальная ее модель с точки зрения представительства интересов регионов — прямые выборы членов Совета Федерации по двухмандатным округам. Почему бы не изменить соответствующим образом Конституцию, если уж в других случаях это происходит?

**С.И.Каспэ**

Да для этого даже Конституцию менять не обязательно, это миф! В ней дана гениальная в своей широте формулировка: Совет Федерации «формируется». Это значит, что он может формироваться вообще как угодно, в том числе и путем прямых выборов — достаточно принять содержащий эту норму закон.

**Е.Н.Минченко**

Согласен. В целом я глубоко убежден, что нам нужны активные общественные организации, и чем более узкопрофильными, специализированными они будут, тем легче будет потом создавать из них коалиции, подобные той, которую сейчас пытаются сконструировать из Народного фронта.

По поводу реакции научного сообщества на реформу Академии наук. Мне очень не нравится, что правительство изначально заявляло о необходимости широкой дискуссии, которая в результате не состоялась. Недавно, исследуя российский лоббизм, мы опросили множество директоров и высших менеджеров крупных корпораций. Респонденты выказали растущее разочарование в «Открытом правительстве» — они тратили свое время, ходили на его заседания, а в итоге, например, закон о промышленной безопасности вызвал у них больше вопросов, чем ответов. Так и с реформой Академии наук: «Открытое правительство» его вообще не обсуждало, а закон откуда-то влетел прямо в Государственную Думу. Можно выбирать любую модель управления, но тогда надо придерживаться ее формальных, объявленных параметров! На самом деле это, конечно, продолжение сюжета довольно долгой борьбы братьев Ковальчуков и академиков — борьбы, которая пока не завершилась. Очевидно, что система управления наукой в России должна реформироваться, но я не понимаю, почему такую реформу надо было запускать сразу после выборов президента Академии.

**Вице-губернатор  
Тюменской  
области  
С.М.Сарычев**

Коллеги, сегодня обсуждалась одна из важнейших для нас тем! С одной стороны, у нас существуют разнообразные институты диалога общества, бизнеса и власти, есть обратная связь через статистические и социологические измерения. С другой стороны, ситуация остается весьма неоднозначной, поскольку диалога никогда не бывает много и устаревшими договоренностями и компромиссами долго прожить нельзя. Мы стремимся сделать общение между властью, обществом и бизнесом

максимально прозрачным, и именно поэтому спровоцировали сегодня эту дискуссию, которая не ограничивалась ничем, кроме высоких компетенций докладчиков. Возможно, в результате хорошо налаженного диалога люди станут счастливее, несмотря на то что, как было сегодня сказано, их представления о счастье далеко не ясны.

Хотя институты диалога с обществом существуют, нам все равно зачастую не хватает гражданской инициативы. Встречаясь с Общественной палатой (ранее — Гражданский форум) и координационными советами бизнес-комьюнити, мы замечаем, что бизнес в диалоге более активен — вероятно, потому, что его интересы отчасти совпадают с интересами власти: стремясь к прибыли, он создает рабочие места, платит налоги... А общество на этом фоне проигрывает.

Дополнительная трудность в том, что само общество нередко не может консолидироваться. Вот в Ишиме в ответ на решение построить второй путепровод через Транссиб, категорически необходимый для города, с активным протестом выступила немногочисленная группа жителей, рядом с домами которых планировалась стройка. Но где-то же строить надо! Подавляющее большинство ишимцев было за проект, но так и не смогло собраться и выступить публично. Власть, возможно, тоже вовремя не успела отреагировать, сообщить о компенсациях и льготах — в результате для проекта, нужного городу, возникли серьезные трудности. Вот чем оборачивается отсутствие нормального диалога. Но у нас есть и примеры, когда губернатору удавалось наладить хороший контакт с обществом, проводя соцопросы, демонстрировавшие спектр мнений относительно частных проблем благоустройства региона. Важно понимать, что при любом формате взаимодействия власти с обществом чьи-то интересы так или иначе пострадают или будут реализованы не до конца. Но один из главных критериев эффективности работы губернатора и регионального правительства в том, что эти проблемы должны решаться, а не замалчиваться. Если люди будут видеть, что от них что-то скрывают, то перестанут приходить на координационные советы, в общественные палаты, не будут доверять СМИ — и просто выключатся из коммуникации. Вот этого мы допустить не хотим — и не допустим.

Не надо демонизировать социальные сети. Ежедневно 340 тыс. наших земляков присутствуют в них, каждый со своей целью. Из 18—20-тилетней молодежи 92% узнают новости в социальных сетях (впрочем, верят им только 42%). Для сравнения, 85% населения смотрят телевидение и 80% ему доверяют. Между тем мы смогли предугадать негативные последствия некоторых процессов и принять своевременные управленческие решения именно благодаря мониторингу социальных сетей. Надо приглашать всех пользователей, и анонимных, и неанонимных, к дискуссии за столом переговоров. Губернатор многократно выступал в своем видеоблоге, стремясь наладить с ними контакт, но в результате на его обращения откликнулись лишь немногие.

Главное для губернатора и правительства области не только то, что диалога много не бывает, но и то, что иногда не хватает экспертного профессионализма в решении насущных проблем. Возможно, мы не так пиаримся, как Калужская область, но скажу, например, что на строительство комбината «УГМК-Сталь» за пять лет были привлечены колоссальные инвестиции от десятков международных компаний, размещающих в области свои производства. Мы очень трепетно относимся к инвесторам, работаем с ними, общаемся, помогаем. Однако зачастую местное экспертное сообщество идет на намеренную нерациональную конфронтацию: при постройке того же «УГМК-Сталь» мы заручились поддержкой не только федеральных, но и международных экспертов, а региональное экологическое сообщество упрямо стояло на позиции, что вся распространяемая нами информация — ложь. Вероятно, нам не хватает авторитетных институтов и экспертов, способных дать независимую оценку, в которой нуждаются и губернатор, и правительство. А ведь именно с помощью конкретных аргументов мы хотим убеждать людей, превращать их в своих союзников.

В завершение хочу сказать, что, согласно данным опросов, 87% жителей региона не собираются в ближайшие 10 лет никуда уезжать из Тюменской области, а из тех, кто собирается, большинство связывает это с необходимостью продолжения учебы или с более высокооплачиваемым предложением по работе. Это результат наших совместных усилий — общества, бизнеса, власти. Значит, нам удалось создать среду, в которой можно комфортно жить и работать, получать достойную зарплату. Мы и дальше будем стремиться совершенствовать наши коммуникативные сети, чтобы в итоге все могли сказать: «Да, диалог есть. Мы говорим на одном языке, слышим и понимаем друг друга — и будем жить счастливо».