

В-третьих, белгородский проектный опыт практики управления проектами вызывает интерес в профессиональных кругах и получает достойное признание, в том числе на федеральном уровне. Так, к примеру, в 2014 и 2015 годах Правительство области было признано победителем всероссийского конкурса «Проектный Олимп», который проводится ежегодно Аналитическим центром при Правительстве Российской Федерации.

В 2014 году регион занял первое место в номинации «Системы управления проектами с совокупным бюджетом более 500 миллионов рублей в органах власти регионального и муниципального уровня и подведомственных организациях», а в 2015 году областному проектному офису присвоено первое место в номинации «Организация и деятельность проектных офисов в органах исполнительной власти субъектов Российской Федерации».

Итак, мы полагаем, что белгородское качество жизни и дальнейшее развитие управления муниципальными проектами, опирающееся на профессиональные знания, опыт, становится доминирующей парадигмой социально-экономического развития территории.

### **Литература**

1. Патрушев В.И. Основы общей теории социальных технологий. М.: Изд-во ИКАР, 2008. 196 с.
2. Гаспарский В. Введение в методологию проектирования / Проблемы деятельности ученого и научного коллективов. Вып. I. Л., 1978.
3. Лапин Н.И. Социальные проблемы проектирования новых производств // Социологические исследования. 1977. № 1. С. 62-63.
4. Антонюк Г.А. Социальное проектирование. Минск, 1978.
5. Тощенко Ж.Т., Аитов Н.А., Лапин Н.И. Социальное проектирование. М.: Мысль, 1982.
6. Прогнозное социальное проектирование (методологические и методические проблемы). М.: Наука, 1989.
7. Котляров И.В. Теоретические основы социального проектирования / под ред. Е.М. Бабосова. Минск: Наука и техника, 1989.
8. Крючков К.А. Теория и методы социального проектирования. М., 1992.
9. Крючков К.А. Указ. соч. С. 91-92.
10. Харченко К.В. Муниципальное стратегическое планирование: от теории к практике. Белгород: Обл. типография, 2009.
11. Боженков С.А., Ильичев И.Е. О системе непрерывной подготовки управленческих кадров // Государственное и муниципальное управление: теория и практика. 2011. № 1. С. 49.
12. Астахов Ю.В., Патрушев В.И. Муниципальная кадровая политика: теория, методология, технология. Белгород, М.: Белг. обл. типография, 2014. 340 с.

## **К ПРОБЛЕМЕ ФОРМИРОВАНИЯ ГУМАНИТАРНЫХ УСЛОВИЙ КОММУНИКАЦИЙ РЕГИОНАЛЬНОЙ ВЛАСТИ И ГРАЖДАНСКОГО ОБЩЕСТВА**

**В.П. Бабинцев,**

*доктор философских наук, профессор,  
профессор кафедры социальных технологий, НИУ «БелГУ»*

Современная конфигурация коммуникаций власти и гражданского общества в российских регионах характеризуется рядом особенностей, определяющих

проблематичность достижения его главной цели – улучшения качества жизни граждан. К ним относятся:

- отсутствие системности; коммуникации активизируются в зависимости от ситуации и, как правило, ориентированы на решение преимущественно утилитарных проблем;

- высокий уровень взаимного недоверия; с одной стороны, население не верит представителям власти; с другой стороны, чиновники крайне низко оценивают потенциал гражданских институтов;

- широкое распространение имитационных практик;

- низкая гражданская активность, сочетающаяся с массовым применением административного ресурса государственными и муниципальными органами управления.

Многие из этих проблем определяется спецификой диспозиций участников, в силу различных причин не мотивированных к сотрудничеству и консолидации. Именно поэтому совершенствование механизма взаимодействия власти и общества требует не только (и не столько) технологических решений, но формирования гуманитарных предпосылок, связанных с изменением установок участников посредством принятия системы правил выстраивания взаимоотношений между контрагентами.

Часть из этих правил очевидна и продекларирована ранее, но далеко не всегда они принимаются в качестве руководства к действию.

Реалистический сценарий формирования системы конструктивных коммуникаций между властью и обществом предполагает не только организационно-технологические изменения, но прежде всего модификацию гуманитарного пространства управления. Гуманитарное пространство управления представляет собой комплекс представлений его участников относительно принципов организации управленческой деятельности и складывающихся в ее рамках субъектно-объектных отношений.

Его изменение требует утверждения ряда принципов, часть из которых формально продекларированы ранее, но далеко не всегда принимаются в качестве руководства к действию.

1. Реализм. В современных условиях реализм, прежде всего, заключается в объективной оценке ситуации и отказе от иллюзорных (фантомных) образований, распространившихся в сознании как представителей власти, так и гражданского общества. При этом наиболее типичными иллюзиями чиновничьего (бюрократического) сознания являются: а) «иллюзия собственного статуса» (преувеличение собственной значимости и возможностей влияния; убеждение в изначальном благородстве служебной миссии); б) «иллюзия объекта» (заниженные оценки социального потенциала «массы»); в) «иллюзия универсальности технологий», в основе которой лежит убеждение, что технологии управления, которыми в настоящее время владеет (или может овладеть) чиновник, потенциально способны разрешать любые проблемы при условии минимальных затрат ресурсов; г) «иллюзии корпорации» (деформированные представления о взаимоотношениях внутри чиновничьей корпорации, о причинах и механизмах служебной карьеры, о мотивах действий руководства). Иллюзии (фантомы) массового сознания включают в себя: а) «иллюзию обреченности» (выражается в представлениях о предрешенности в развитии событий и процессов и невозможности что либо изменить); б) «иллюзию тотальной порочности представителей власти» (наиболее типично утверждение о всеобщей коррумпированности государственных и муниципальных служащих); в) «иллюзию героя», связанную с надеждой на появление «правильного» руководителя (вождя), который способен разрешить социальные проблемы; г) «иллюзию обманутого царя» (представление о том, что «первое лицо» в структурах власти введено в заблуждение относительно реального положения дел в обществе).

Проблема заключается в том, что любая из иллюзий, любой фантом массового и элитарного сознания имеет под собой реальные основания, что делает его чрезвычайно живучим. А отказ от иллюзий немислим без устранения причин, их породивших.

Практическая значимость принципа заключается в выводе о том, что в отношениях между властью и обществом любая попытка целенаправленно создавать фантомы и иллюзии, возможно привлекательная в тактическом отношении, в стратегическом обернется значительными издержками. В условиях информационного общества опора на них будет все более неперспективной. Это, казалось бы, очевидное правило психологически крайне трудно выполнить в рамках системы, базирующейся на имитациях. Продемонстрировать его обязательность должны «первые лица» региона и муниципальных образований, с одной стороны, руководители общественных объединений, с другой, в рамках проекта под условным названием «Разговариваем откровенно». Цель проекта – организация (включает в себя обучение, предоставление каналов, ресурсную поддержку) регулярной публичной дискуссии формальных и неформальных лидеров общественного мнения по наиболее острым социальным проблемам в СМИ и в социальных сетях, реализующейся в форме доверительного диалога.

2. Взаимное уважение и ответственность. Суть данного принципа заключается в том, что участники коммуникаций не должны рассматривать себя и свои интересы как единственно правильные, не должны стремиться извлечь односторонние преимущества и выгоду из своего статуса. Реализация принципа представляется едва ли не наиболее сложной задачей в ряду задач, связанных с налаживанием коммуникаций между властью и гражданским обществом, поскольку одной из ведущих тенденций развития массового сознания является гипертрофированная индивидуализация. С одной стороны, индивидуализацию сознания и поведения следует рассматривать как вполне естественный процесс, в значительной степени определяющийся реакцией на длительное и во многих случаях неоправданное манипулирование людьми с помощью коллективистских и квазиколективистских ценностей. Но в тех случаях, когда индивидуалистические ценности становятся единственно значимыми, а их носители не считают возможным согласовывать свои интересы с окружающими, поведение людей утрачивает качество социальности, одним из необходимых атрибутов которого является, согласно М. Веберу, учет реакции других [1, с. 626].

Крайне негативные следствия гипертрофированная индивидуализация имеет для государственных и муниципальных служащих, поскольку деформирует сущностную идею их профессиональной деятельности – идею служения обществу, подменяя ее идеей служения руководству, чиновничьей корпорации, самому себе. Показательны в данной связи результаты исследования аспирантки кафедры социальных технологий Белгородского государственного национального исследовательского университета А.В. Роговой «Социологическая диагностика краудсорсингового потенциала регионального управления» (2015 год, n = 500 государственных и муниципальных служащих Белгородской области). В ходе опроса только 37% респондентов отметили, что представляют «интересы населения». Вместе с тем, 23% служащих – «интересы руководства», 18% – «интересы государства», 5% – «собственные интересы» [2].

Доминирование установки на служение не обществу, а руководителю, или аппарату (а именно он обычно понимается под государством) с неизбежностью ведут к преувеличению значимости собственных (или корпоративных) интересов и к принижению интересов контрагентов. Следствием этого является несбалансированность коммуникационных потоков.

Практическая значимость данного принципа заключается в требовании обеспечения коммуникационного баланса, исключения попыток извлечь из процесса взаимодействия односторонние преимущества. В этой связи целесообразна реализация на базе Общественной палаты области и общественных палат муниципалитетов

проекта под условным названием «Диалог». Цель – в ходе открытой дискуссии выявить интересы институтов власти и гражданского общества.

3. Системность – коммуникации между властью и гражданским обществом не могут осуществляться в расчете только на ситуацию, не должны сводиться к отдельным эпизодам, но предполагают постоянные взаимодействия с расчетом на перспективу. Коммуникативным практикам должен быть придан атрибут целостности, которая обеспечивается:

- наличием системообразующего фактора, в качестве которого должна выступить идея консолидации регионального сообщества как условия его социального воспроизводства и конкурентоспособности в нестабильной среде;

- прочными связями между всеми элементами коммуникативной системы, которая должна выстраиваться не на основе субъективных представлений руководителей или отдельных работников, но на базе научной теории коммуникаций;

- разработкой и внедрением критериев оценки результативности коммуникативных взаимодействий. Крайне важно, чтобы критерии позволяли оценить реальное состояние дел, а не формальную сторону коммуникаций.

Адхократическое (от *ad hoc* – по случаю) отношение к реальности присуще представителям различных социальных и профессиональных групп и используется ими в конкретных ситуациях, но только в бюрократической среде оно становится нормой и легитимируется, а попытка думать о будущем – отклонением, или – в лучшем случае – пустой тратой времени и сил. В свою очередь, для основной массы населения, не менее чем для государственных и муниципальных служащих, становится все более типичным ситуативное мышление, особенностями которого являются: относительность норм, ориентация не на правила, а на обстоятельства, стремление получить выгоду «здесь и сейчас».

Системный подход к коммуникациям с неизбежностью предопределяет комплексность коммуникативных практик, требующую реализации их одновременно в различных сферах и использования многообразных каналов. При этом среди них все более значимую роль играют социальные сети.

Практическим следствием реализации принципа системности является утверждение понимания взаимосвязи и взаимозависимости между всеми элементами коммуникаций власти и общества. Эти взаимосвязи должны быть реально выявлены, проанализированы и использованы. Условием решения данной задачи представляется реализация проекта создания информационной (в перспективе – интерактивной) карты коммуникаций власти и гражданского общества. Цель проекта – представить коммуникационное взаимодействие в единстве времени и пространства (кто участвует, где, когда, каковы цели, риски).

4. Стратегическое видение, заключающееся в том, что не следует ориентироваться на незамедлительный результат, нужно ставить и достигать долгосрочные цели. Стратегическое видение логически вытекает из идеи системного подхода и предполагает организацию коммуникативного процесса как форсайт-проекта, то есть проекта, моделирующего образ будущих коммуникаций в сравнительно отдаленной перспективе. Этот образ должен быть понятен как для руководителей, государственных и муниципальных служащих, с одной стороны, так и для гражданского общества, с другой. В этом случае он способен сыграть роль фактора **мобилизации людей к гражданскому участию**.

В практическом плане это означает реализацию регионального форсайт-проекта «Государственно-гражданские коммуникации в XXI веке».

5. Консенсусный язык общения. Одним из барьеров, затрудняющих процесс коммуникации между институтами государственной и муниципальной власти и гражданским обществом, является семантический барьер, связанный с использованием неадекватных терминов и лексических конструкций, которые:

а) непонятны другим участникам; чаще всего это иностранные термины (аутсорсинг, краудсорсинг, стартап, тайм-менеджмент и др.), «бюрократизмы» («осуществить разработку», но не «разработать»);

б) имеют изначальную негативную эмоциональную окраску, вплоть до навешивания унижительных для другой стороны взаимодействия ярлыков («работяги», «журналюги», «чинодралы» и др.);

в) характеризуются неоднозначным истолкованием с учетом субкультурных традиций различных групп («господин», «товарищ»).

Конструктивная коммуникация должна учитывать семантические нюансы и строиться на использовании понятий и формулировок, ориентированных на достижение общих смыслов. Следовательно, всегда должен учитываться не только текст сообщений, которыми обмениваются коммуниканты, но контекст и подтекст. Однако адекватно учесть и правильно использовать эти аспекты могут лишь эксперты-профессионалы, к которым не следует бояться обращаться.

В практическом плане речь идет о реализации проекта под условным названием «Экспертная оценка коммуникационного контента власти и гражданского общества». Цель проекта – дать профессиональную оценку содержания языка общения, выявить проблемные поля и предложить рекомендации по решению проблем.

6. Изменение концепции ресурсного обеспечения коммуникаций. Выстраивание системы коммуникаций между властью и региональным сообществом не может осуществляться лишь за счет энтузиазма участников. Оно требует значительных ресурсных затрат. При этом ошибочным следует считать представление, согласно которому, налаживание коммуникаций между властью и гражданским обществом требует лишь материальных (прежде всего, финансовых ресурсов). Во-первых, качество коммуникаций далеко не всегда зависит от объема вложенных в них средств; во-вторых, в современной ситуации, характеризующейся нарастанием социальных проблем, трудно ожидать существенного увеличения финансирования проектов в коммуникативной сфере. Решение многих вопросов связано с тем, чтобы актуализировать иные виды ресурсов, в какой-то мере компенсируя дефицит материальных вложений. В первую очередь это:

- организационные. Настоящая концепция исходит из того, что органам государственного и муниципального управления необходима реорганизация служб по связям с общественностью, заключающаяся в переносе акцентов в их деятельности с распространения информации на формирование разнообразных каналов для выражения мнения многочисленных групп интересов, а в ряде случаев – содействие институционализации этих групп;

- кадровые. Организационная перестройка может быть успешной лишь при наличии специалистов, профессионально компетентных в сфере коммуникологии и коммуникативного инжиниринга;

- информационные. Обеспечение эффективной коммуникации между властью и обществом предполагает обретение нового качества информации за счет достижения ее объективности и отказа от практики фальсеоинтеракций.

В практическом плане реализация принципа ресурсной обеспеченности предполагает реализацию проекта «Аудит коммуникационных ресурсов Белгородской области» (условное название). Цель проекта – оценка эффективности использования ресурсов и определение направлений ее повышения.

7. Учет и минимизация возможного сопротивления нововведениям, как следствие осознания последствий предпринимаемых изменений. Реальное, а не имитационное, преобразование коммуникативных практик в системе «власть-гражданское общество» затронет интересы многих участников, которые сознательно или неосознанно будут стремиться либо не допустить перемен, либо свести их к чисто декоративным мерам. Поэтому, приступая к внедрению модели, важно ясно представлять мотивацию ее потенциальных противников.

В среде государственных и муниципальных служащих она будет определяться:

- профессиональной неготовностью к работе в условиях максимальной открытости;
- отсутствием навыков использования современных коммуникативных технологий;
- специфическими особенностями бюрократического сознания (комплекс непогрешимости административного источника информации; социальная агорафобия – страх перед участием в публичных акциях);
- включенностью в коррупционные практики, требующие использования «теневых» схем.

Мотивация сопротивления части представителей гражданского общества, скорее всего, будет обусловлена:

- недоверием к властным инициативам;
- доминированием патернализма и социальной апатии;
- консерватизмом;
- ориентацией на интересы только лишь отдельных социальных групп.

Практическое значение принципа выражается в необходимости реализации медийного проекта под условным названием «Имидж коммуникаций», направленного на информационное сопровождение реструктуризации коммуникативных практик.

8. Воздействие на причины, а не на следствия, как условие минимизации негативных явлений. Совершенствуя систему коммуникаций между властью и обществом, важно представлять, что сложившиеся коммуникативные практики имеют глубокие основания в социально-экономической и административно-политической системе России. Разорванность и неэффективность коммуникаций – во многих отношениях следствие процесса социальной дизъюнкции, как расстройств, рассогласования и распада интеграционных средств, сопровождающегося ослаблением консолидационных потоков и проблематизацией основной цели интеграции – социального воспроизводства общества. Именно поэтому система коммуникаций в региональном пространстве будет работать эффективно, если удастся приостановить процессы распада, стимулировав тенденцию консолидации, укрепляя доверие и согласие.

Практическое значение принципа выражается в необходимости дальнейшего реального, а не симулируемого, продвижения Стратегии формирования солидарного общества в Белгородской области.

9. Рефлексивность. Как уже отмечалось, разработка и внедрение модели коммуникаций власти и гражданского общества должна сопровождаться постоянной критической оценкой собственных действий их участниками. Главной опасностью в данной связи являются имитация и фальсификация результатов, ведущие к компрометации самой идеи и – как следствие – к усилению взаимного разочарования коммуникантов друг в друге. Системная рефлексия тем более нужна, что в современном мире утверждается особая рефлексивная культура, поскольку потребность в рефлексивности становится универсальной и впервые в человеческой истории рефлексивный императив распространяется на принципиально новые реалии. Именно поэтому крайне важно формировать навыки рефлексивного отношения к реальности и у населения, и у государственных и муниципальных служащих.

Практическое значение этого принципа заключается в реализации проекта «Формирование и развитие рефлексивной культуры государственных и муниципальных служащих».

Реализация рассмотренных принципов, которые в дальнейшем вполне могут быть дополнены, будет крайне сложной задачей. Ни одно из рассмотренных предложений не будет легко и беспроблемно усвоено участниками взаимодействия, как представителями власти, так и гражданского общества. При этом и в той, и в другой среде будут действовать факторы, препятствующие изменению гуманитарной составляющей управленческого пространства.

## Литература

1. Вебер, М. Избранные произведения / М. Вебер. М.: Прогресс, 1990. – 804 с. 626.
2. Рогова, А. В. Технология краудсорсинга в практике регионального управления: дисс. канд. социол. наук / А. В. Рогова. – Белгород: Б.и., 2017.

### **РОЛЬ БАЗОВЫХ ЭЛЕМЕНТОВ ПОВЕДЕНЧЕСКОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ В ПРОЕКТНОМ КОМАНДООБРАЗОВАНИИ НА РЕГИОНАЛЬНОМ УРОВНЕ**

**С.А. Гайворонская**

*руководитель проектного офиса аппарата ректора,  
ассистент кафедры менеджмента и маркетинга, НИУ «БелГУ»*

В современном глобальном мировом пространстве ключевой стратегией любой системы является обеспечение устойчивого развития с использованием современных эффективных инструментов. Одним из таких инструментов является проектное управление. Актуальность внедрения проектного принципа в процессы управления подтверждается принятыми на федеральном уровне осенью прошлого года решениями Президента Российской Федерации об организации проектного управления, создании проектного офиса в Правительстве России, формировании ведомственных проектных офисов и аналогичных структур в субъектах Российской Федерации.

Правительством определены одиннадцать приоритетных направлений развития. При этом обеспечен принцип интеграции федеральных проектов и оценочных индикаторов в структуру проектно-ориентированных профильных государственных программ развития. Аналогичный подход наблюдается в структурах государственных программ регионального уровня. К примеру, доля проектов в общей структуре госпрограммы «Развитие образования Белгородской области» в прошлом году составила 44%.

Ответ на вопрос, почему проектное управление становится основополагающим инструментом менеджмента в том числе в органах государственного управления, отражен в теории IPMA, согласно которой проектное управление в широком смысле отражает профессиональную, творческую, управленческую деятельность, ориентированную на получение эффективных результатов путем успешного осуществления проектов, программ и портфелей проектов с применением проектных принципов и методов при наименьших затратах времени и ресурсов. Преимуществом проектного управления является гибкость и динамичность, командный подход и делегирование ответственности, оперативная адаптация к изменениям.

В качестве основы развития Белгородской области, в том числе развития социальной сферы, определено именно проектное управление. Процесс внедрения и совершенствования проектного управления с использованием методов и средств проектного менеджмента, представляющий собой комплекс последовательных процедур, тщательно проработан как стратегически, так и тактически.

В регионе создана системная модель управления проектами, строго регламентированная, опирающаяся на использование унифицированных управленческих процедур, методик, шаблонов документов и инструментария, которая применяется при управлении проектами в различных сферах деятельности. При этом процессы управления любым проектом определяются функциональными особенностями управления (управление предметной областью, ресурсами, изменениями, качеством), стадиями процесса управления и горизонтами управления.

Системный подход в управлении проектами позволил сформировать единую концепцию управления проектами в регионе с учетом российских и международных требова-