

исследовательский центр  
**АНАЛИТИК**

А. В. Мозолин

# АНАЛИТИЧЕСКИЙ КОНСТРУКТОР

## МЕТОДЫ РЕШЕНИЯ КОНФЛИКТНЫХ СИТУАЦИЙ В ОБЩЕСТВЕННО-ПОЛИТИЧЕСКОЙ СФЕРЕ



2-е издание

16+

Андрей Мозолин

**Аналитический Конструктор.  
Методы решения конфликтных  
ситуаций в общественно-  
политической сфере. 2-издание**

«ЛитРес: Самиздат»

2020

## **Мозолин А. В.**

Аналитический Конструктор. Методы решения конфликтных ситуаций в общественно-политической сфере. 2-издание /  
А. В. Мозолин — «ЛитРес: Самиздат», 2020

Аналитический Конструктор — это алгоритм быстрого анализа конфликтов на основе неполных данных и позволяющий вырабатывать эффективные решения. Методика включает в себя набор стандартных «деталей» (возможности участников ситуации), из которых каждый сможет собрать модель и сценарий развития конфликтов, а также спрогнозировать действия оппонентов. АК разработан Андреем Мозолиным на основе анализа 200 ситуаций, возникавших в различных регионах РФ. В книге представлен анализ 17 реальных кейсов и способы их решения. В издание вошли новые кейсы, примеры подготовки сценариев воздействия на оппонентов, разработанных на основе трендового прогнозирования и «обратного» прогнозирования, а также психологический анализ конфликтной ситуации как способа выбора наиболее эффективных тактик воздействия на участников конфликта. Книга предназначена для руководителей органов власти, политтехнологов, журналистов, а также студентов специальностей «политология» и «государственное и муниципальное управление».

© Мозолин А. В., 2020

© ЛитРес: Самиздат, 2020

## Содержание

Предисловие ко второму изданию	5
Мнения	6
Благодарности автора	9
О Центре «Аналитик»	10
Введение	11
Часть 1. Методология анализа кейсов	30
Раздел 1. Что происходит?	30
Раздел 2. Что будет?	50
Раздел 3. Что делать?	65
Часть 2. Модели типичных конфликтных ситуаций	73
Раздел 1. Исполнительная власть vs представительная	78
1.1. Администрация	78
Конец ознакомительного фрагмента.	80

## Предисловие ко второму изданию

Со времени выхода первого издания Аналитического Конструктора прошло совсем немного времени, но потребность в расширении методики, ее дополнение новыми кейсами и пояснениями была настолько острой, что пришлось снова садиться перед монитором и писать. Причем в этом случае, пришлось писать не только мне, но и моим коллегам, благодаря которым получилось отработать применение АК как для анализа текущих конфликтных ситуаций, так и потенциальных проблем. Но все по порядку.

Что нового в этом издании?

В первую очередь, это более наглядное и понятное объяснение того, как работает методика и четкое описание вариантов ее применения. Об этом и о многом другом идет речь во Введении, которое стоит прочитать полностью.

Во-вторых, мы практически не меняли содержание первой и второй частей. Однако в Приложениях вы сможете найти материалы, которые позволят более четко понимать характеристики ресурсов, имеющихся в распоряжении участников конфликтов (Приложение 1. Возможности и слабости участников конфликтов.), а также методы, которые они могут использовать для воздействия друг на друга (Приложение 2. Методы воздействия на оппонентов.).

В-третьих, в книге появились новые кейсы. Мои коллеги Владимир Чудаев и Константин Ларионов, используя методологию АК проанализировали ситуации в Челябинской области и Киргизской Республике. Эти тексты интересны, как минимум, тем, что показывают применение АК для кейсов, в которых конфликт еще не «горит», а также могут стать хорошими примерами взвешенной аналитической журналистики, которой сегодня так не хватает.

Идем дальше. В книге появилась Часть 3. Сценарии и технологии., включившая в себя описание и примеры подготовки сценариев воздействия на оппонентов, разработанные на основе трендового прогнозирования и «обратного» прогнозирования. При этом, мы постарались показать вариант «упаковки» сценариев (и конкретных методов воздействия) в формат проектного управления, что, на наш взгляд, упростит использование этих наработок в деятельности органов власти. Помимо этого, в Приложения мы поместили пример того, как может развиваться гипотетическая конфликтная ситуация при продвижении администрацией муниципалитета общественно-значимого проекта (Приложение 3. Пример развития ситуации «Продвижение общественно значимого проекта Администрацией города».).

Отдельно хотелось бы отметить заключительный раздел третьей части – «Психологический анализ конфликтной ситуации как способ выбора наиболее эффективных тактик воздействия на участников конфликта». Этот текст был подготовлен Дмитрием Николаевым, в котором автором дается интересный (а главное – работающий) алгоритм, позволяющий не только определять психологические типы оппонентов, но и варианты их возможных реакций на различные типы воздействия.

Таковы основные изменения нового издания «Аналитического Конструктора». Уверены, это будет интересно.

## Мнения

**Дмитрий Гавра**

**д. с. н., профессор,**

**зав. кафедрой связей с общественностью в бизнесе СПбГУ**

**Научный руководитель программ магистратуры по направлению подготовки  
«реклама и связи с общественностью» ВШЖМК СПбГУ**

**Президент Ассоциации преподавателей по связям с общественностью**

Книга Андрея Мозолина – не академический манускрипт, который после прочтения будет стоять почтенным фолиантом на полке, давая парадигмальные основания какой-то отвлеченной «большой теории». Это не учебник и не сборник задач по политической конфликтологии с верными решениями и правильными ответами в конце. Это работа другого жанра.

«Аналитический конструктор» – вдумайтесь в его название – своеобразная и удачная попытка дать в руки практикующим социальным и политическим технологам инструмент решения проблем их заказчиков – политиков, руководителей органов государственной власти и местного самоуправления, активистов общественных организаций и т. п. Причем, как в известной притче, он дает коллегам по политтехнологическому цеху – «не рыбу, а удочку» – т. е. методологию и инструментарий, с помощью которого можно решать прикладные задачи – разрешать конфликты, уменьшать социальную напряженность, в ряде случаев, предупреждать социальные взрывы.

Перед нами именно «конструктор», то есть набор стандартизированных элементов, деталей, а точнее – ролевых моделей вовлеченных в конфликт игроков, их мотиваций, возможных инструментов влияния и ресурсов, которые могут быть использованы. Все эти элементы четко продуманы, выписаны и, что самое главное, соответствуют современным российским реалиям. И вот дальше книга показывает, как из этих понятных элементов собрать именно такую конструкцию, то есть схему использования ресурсов и воздействия на вовлеченных игроков, которая позволит оптимальным образом разрешить возникшую проблему. Причем такие схемы могут быть адаптированы ко всем наиболее вероятным типам социально-политических конфликтов современной России.

Особую ценность книге придает ее вторая, практическая часть, где автор показывает механизмы применения своей концептуальной модели к разрешению конкретных конфликтов самой разной природы. Важно и то, что перед нами не абстрактные вымышленные примеры, а конкретные кейсы с привязкой к месту и времени.

Эта книга будет полезной широкому кругу людей, работающих в социально-политической сфере и сфере государственного управления. И не только им, а еще и преподавателям и студентам, которые одни учат, а другие обучаются по направлениям подготовки «государственное и муниципальное управление», «политология», «реклама и связи с общественностью», «конфликтология».

**Александр Чумиков,**

**д. п. н., профессор,**

**генеральный директор**

**Агентства «Международный пресс-клуб. Чумиков PRи консалтинг»,**

**почётный президент Академии политической науки**

Андрей Мозолин – практик, сумевший поработать и «разрулить» конфликтные ситуации в общественно-политической сфере в различных регионах России. Книга содержит детальный

разбор этих ситуаций, который помогает выйти на оптимальные решения. Отсюда и название книги – «Конструктор»: оно означает, что, взяв «деталь» из одного случая, мы можем встроить её в другой, и тем самым не просто скопировать удачное решение, но выйти на качественно новое и приемлемое для заинтересованных участников.

Описания в «Аналитическом конструкторе» чрезвычайно концентрированы и требуют внимательного прочтения и разбора. Отсюда «Конструктор» целесообразно использовать на практических занятиях (семинарах, тренингах, мозговых штурмах) с сотрудниками органов государственной и муниципальной власти, функционерами политических партий, а также другими включёнными в политические процессы персонами – представителями коммерческих структур и общественных организаций, студентами и преподавателями профильных дисциплин.

**Вадим Дубичев,**  
**первый заместитель руководителя аппарата Губернатора Свердловской области**  
**и Правительства Свердловской области – директор департамента по местному самоуправлению Губернатора и Правительства Свердловской области**

В исследовании А.В. Мозолина собран и на высоком научном уровне проанализирован обширный материал реальных социальных конфликтов в муниципалитетах Свердловской области последних лет. Автором предложен работоспособный метод анализа конфликта и способы его урегулирования. Исследование настоятельно рекомендуется для изучения и практического применения в деятельности представителей органов власти всех уровней – федерального, регионального и местного самоуправления, общественных организаций, участников политических процессов – в качестве действенного инструмента выявления, профилирования и устранения общественных конфликтов.

**Александр Косинцев,**  
**заместитель председателя Общественной палаты**  
**Свердловской области, д.э.н., профессор**

Конфликтология, как наука, не может ответить на все современные вызовы. Она лишь мотивирует нас на поиск оптимальных и эффективных решений. Но этого недостаточно, иногда требуется пошаговая инструкция действий, способная повлиять на локализацию и купирование конфликтов. В этой связи вполне своевременно появился Аналитический конструктор (сборник методов решения конфликтных ситуаций в общественно-политической сфере), автором которого является Мозолин А.В. Предлагаемый материал способен найти ответ на многие вопросы, возникающие при анализе кризисных ситуаций и, что особенно важно, дает подсказку о выборе инструментов локализации типичных конфликтных ситуаций.

**Анатолий Гагарин,**  
**директор Института системных политических исследований**  
**и гуманитарных проектов, д.ф.н.**

После погружения в предложенное Андреем Мозолиным исследование сценариев и кейсов, в том числе и знакомых мне не понаслышке, я не только с удовольствием «оценил красоту игры», по выражению одного известного талантливого стратега и тактика, а также и блестящий авторский анализ этих «игр, в которые играют люди», но и поймал себя на сравнении трактата Мозолина с классическим трудом Аристотеля «Поэтика» о теории драмы.

И, конечно, отмечу, что автор сознательно реализовал знаменитую максиму «у нас устроено так, что начинаешь собирать, а получается автомат Калашникова (АК)». У него действительно получился безотказный универсальный АК.

Берите и пользуйтесь.

**Александр Белоусов,**  
**заведующий Лабораторией социально-политических коммуникаций Института философии и права УрО РАН, кандидат политических наук**

Книга Андрея Мозолина – уникальная в своем роде. Она описывает бесконечное множество конфликтов на муниципальном уровне, часть из которых на слуху, а другая часть никому не известна. Но это и есть реальная политика, которой живут малые города, хотя многие считают, что жизнь в них остановилась. Эта жизнь заявляет о себе, пока может не так громко как в региональных центрах, но ее голос становится все слышнее.

Пока основные политические операторы отвлечены на урегулирование ситуации в мегаполисах, здесь зреют новые конфликты, которые при создании критической массой могут выстрелить не хуже, чем любой конфликт вокруг сквера/Храма. Важно не просто наблюдать за ними, но и изучать, и предлагать методологию их решения. Тем, кто понимает всю важность этого, нужно обязательно прочитать эту книгу.



## Благодарности автора

Как и при подготовке первого издания, мне помогали мои коллеги. Их состав практически не изменился, поэтому я просто повторю им снова слова своей благодарности.

Писать эту книгу было для меня очень непросто. Потребовалось собрать воедино мысли и наработки, которые создавались и применялись на практике Центром «Аналитик» на протяжении почти двух десятков лет и сделать из них реально работающий алгоритм. Надеюсь, это попытка вышла успешной (и не в последнюю очередь благодаря людям, которые помогали мне в этом).

Дмитрий Николаев, Елена Снедкова и Николай Резинских, Владимир Чудаев и Игорь Чукреев, Александр Косинцев и Андрей Расторгуев стали не только первыми читателями и критиками этой книги, но и генераторами новых идей и предложений. Благодаря их советам и одобрению книга шла дальше каждый раз, когда в нашей работе возникали серьезные проблемы. Отдельное спасибо хотелось бы сказать Юлии Тундаевой, ставшей первым критиком моих подходов, связанных с «упаковкой» сценариев воздействия в формат проектного управления, а также Константину Ларионову, впервые применившим АК для рассмотрения внутри-страновых конфликтов.

Большая часть книги построена на анализе конкретных ситуаций, возникавших в современной политистории Свердловской области. Исходными материалами для описания кейсов стали публикации региональных и местных изданий. Вот только некоторые из них: РИА URA.RU, ИА Знак, ИА ЕАН, «Вечерние ведомости», ИА REGNUM и многие другие.

Я искренне благодарен всем журналистам этих СМИ за их профессиональную оценку и детальное понимание политических процессов, происходящих в муниципалитетах. Я также хотел бы поблагодарить Константина Джултаева, журналиста URA.RU, на чьи публикации я опирался в более чем половине описанных ситуаций.

Безусловно, книга, ориентированная на практиков, не может быть полной, не получив оценки со стороны специалистов, ежедневно занимающихся анализом и решением проблем и конфликтов в общественно-политической сфере. Наталья Викторовна Соколова, директор департамента по местному самоуправлению губернатора Свердловской области и правительства Свердловской области, Андрей Юрьевич Бабилов, заместитель директора департамента по местному самоуправлению губернатора Свердловской области и правительства Свердловской области – начальник управления по взаимодействию с органами местного самоуправления, стали для меня именно этими людьми. Благодаря вашим советам и комментариям эта книга получила опору на реальную практику решения конфликтов.

Отдельные слова благодарности мне хотелось бы сказать сотрудникам Свердловского регионального исполкома ВПП «Единая Россия». Понимание отдельных аспектов политических процессов в отдельных городах области было бы не таким полным без ваших советов и оценок.

И, наверно, самое главное – я хочу поблагодарить своих родителей за их постоянную поддержку и веру в меня.

Андрей Мозолин,  
директор Центра «Аналитик»

## О Центре «Аналитик»

В 2000 году при кафедре теории и истории социологии факультета социологии и политологии Уральского государственного университета была создана проблемная группа, ориентированная на исследования процессов массовой коммуникации и маркетинга. В группу вошли преподаватели и студенты факультетов журналистики, социологии и политологии, а также отделения (позднее – факультета) по связям с общественностью.

Поскольку работа в данных направлениях получила достаточно успешное продолжение, то 22 ноября 2002 года на основе группы был создан Центр «Аналитик», директором которого с момента его основания стал Андрей Мозолин.

За прошедшие годы проблематика и система работы Центра конкретизировалась.

Основная цель, которую мы сегодня ставим перед собой – объективный анализ информационных технологий и процессов. Наша деятельность ориентирована на выработку эффективных решений в сфере управления информационной политикой в экономическом и правительственном секторах. Это предполагает проведение научных и научно-практических исследований, связанных вопросами информационного воздействия, решением конфликтных ситуаций в общественно-политической сфере, разработкой программ формирования общественного мнения и т. п.

В частности, сегодня мы предлагаем нашим клиентам:

1. Обучение руководителей муниципалитетов, профильных сотрудников органов государственной власти методам анализа и разработки вариантов решений конфликтных ситуаций.
2. Проведение мониторинга общественно-политической сферы региона и проблемных \ конфликтных ситуаций, результатом которого является разработка мероприятий профилактического и антикризисного характера.
3. Разработка вариантов решений для текущих проблемных ситуаций в общественно-политической сфере региона.
4. Консультационная антикризисная поддержка деятельности органов власти.

С нашими проектами и разработками вы можете познакомиться на сайте Центра «Аналитик» [rc-analitik.ru](http://rc-analitik.ru).

Если у вас возникнут вопросы, связанные с изучением и применением «Аналитического Конструктора», то на сайте [akm-politika.com](http://akm-politika.com) («Аналитик конфликтов») вы сможете получить необходимые ответы, а также воспользоваться дополнительными методическими и консультационными инструментами.

Мы будем рады любому сотрудничеству. Пишите.  
[brains2@yandex.ru](mailto:brains2@yandex.ru), [centr.analitik@gmail.com](mailto:centr.analitik@gmail.com)

## Введение

### **Кому и как может помочь эта книга.**

Вы открыли эту книгу, потому что, либо уже сталкивались с политическими конфликтами, либо предполагаете, что столкнетесь в будущем. Возможно, по роду вашей деятельности вам приходится разбираться с процессами и проблемами, возникающими в работе органов власти, и вам необходимы новые аналитические методы и технологии.

Задача этой книги – предоставить ее читателям достаточно полный обзор конфликтов, возникающих на уровне муниципалитета, и подходы к их решению. Эта книга рассчитана на людей, которым по роду своей профессиональной деятельности приходится принимать решения в общественно-политической сфере, а также аналитиков и студентов программ государственного и муниципального управления. Каждый из них сможет что-то найти для себя в этой книге:

**1. руководители муниципалитетов, профильных служб и департаментов региональных правительств** – возможные решения для конкретных конфликтов и ситуаций. Во второй части представлено 17 кейсов, иллюстрирующих более десятка типов конфликтов;

**2. аналитики в органах власти и политических партиях** – унифицированный инструмент для экспресс-оценки возникающих проблемных ситуаций. Предлагаемый метод (описанию методики посвящена первая часть) позволяет выявлять многие проблемы и конфликты еще до их активных фаз, с одной стороны, а с другой – дает типовые алгоритмы того, как поступать, когда эти фазы уже наступили;

**3. политологи и политтехнологи** – возможность для экономии времени и ресурсов для разработки методов управления и предупреждения конфликтов. Каждый раздел второй части книги начинается с описания модели конфликта и методов его решения;

**4. студенты высших учебных заведений, изучающие политологию, политическую социологию, конфликтологию, государственное и муниципальное управление**, – не только все перечисленное, но и познакомиться с реальной практикой общественно-политической сферы;

**5. журналисты, специализирующихся на общественно-политической тематике** – основу для подготовки качественных аналитических материалов

**6. те, кто хочет развивать свои аналитические способности**, – теоретическую и практическую базу для тренировки. АК позволяет «играть» в ситуации, разрабатывая креативные, нестандартные стратегии.

### **С какими проблемами мы столкнулись и как их решает АК.**

В свое время Центром «Аналитик» была проведена серия исследований, связанная с изучением (построением) профессиограмм пресс-секретарей, аналитиков, специалистов по взаимодействию с НКО в органах власти<sup>1</sup>. Одна из основных проблем, которую называли эксперты, не позволяющая в полной мере использовать аналитические, исследовательские методы в своей работе, – это отсутствие времени (естественно, наряду с финансированием).

Темп нашей жизни, даже если это совсем небольшой город, растет с каждым днем, и это прибавляет не только текущей работы, но и различных проблем и конфликтов. Добавим сюда информационную открытость, когда любое высказывание, действие чиновника может мгновенно стать основой для скандала федерального уровня. Такая динамика не способствует спокойному использованию классических академических методов и процедур. А исследовать надо

---

<sup>1</sup> С содержанием отчетов по результатам этих исследований можно познакомиться здесь: <http://rc-analitik.ru/biblioteka/?cache=1>.

– многие проблемы можно было бы решать еще только на уровне их зарождения, что в значительной степени снижает все издержки.

Собственно, мы оказались в подобном положении, когда необходимо отслеживать ситуации в нескольких десятках муниципалитетов, почти в половине которых разгорались разнообразные конфликты. Применять академические подходы в полном объеме (при всей их полезности и научной выверенности) не представлялось рациональным, поскольку ситуация не только постоянно менялась, но и требовала оперативного реагирования. Нужна была адекватная методика, которая позволила бы получать информацию для текущего обеспечения управленческих решений, с одной стороны, а с другой – была проста и доступна в применении. В общем-то, здесь мы столкнулись с теми же проблемами, которые исследовал более полувека назад В. Плэтт,<sup>2</sup> говоря о необходимости обеспечивать полезность и своевременность аналитики.

Итогом решения этой проблемы, во всяком случае для определенного набора ситуаций, стало создание своеобразного аналитического конструктора, который вобрал в себя, с одной стороны, элементы исследовательских методик, увязанные в один алгоритм, а с другой – наборы стандартных «деталей», из которых можно собрать разные модели и сценарии проблемных ситуаций. Готовые части исключают время, необходимое для тщательной проработки, а также не требуют специальной подготовки для создания сложных систем.

По сути, мы разработали своеобразный аналитический конструктор, который позволяет в сжатые сроки проанализировать проблему и определить возможные сценарии ее развития.

Добавим к этому, несмотря на то, что нами анализировались ситуации, возникавшие в общественно-политической сфере, сам подход может быть использован практически в любой гуманитарной сфере, том числе и в бизнесе. Помимо этого, собирая и komponуя «детали» такого конструктора, можно, с одной стороны, выйти на нестандартные варианты решений, а с другой – наработать навык оперативного реагирования на возникающие вызовы.

### **Как возникла идея. Исходные посылки.**

На протяжении нескольких лет нам пришлось принимать участие в анализе (а где-то и в активном вмешательстве) различных проблемных ситуаций, которые возникали в общественно-политической сфере на территории Российской Федерации. Такого рода кейсов у нас накопилось больше полутора сотен, отражающих всевозможные варианты конфликтов и разные степени их «горения».

В ходе этой работы мы обнаружили следующее:

1. Конфликты/проблемы поддаются классификации и группировке.
2. Количество непосредственных участников ситуации, а также прямо или косвенно влияющих «факторов» является конечным.
3. «Факторы» могут быть объединены в специфические кластеры<sup>3</sup> влияния, которые группируются не по однородности своих свойств, а по принадлежности/подконтрольности общему для них субъекту.
4. Существуют внешние признаки возникновения, развития и окончания проблемной ситуации, которые можно рассматривать в качестве индикаторов.

---

<sup>2</sup> См. Плэтт В. Информационная работа стратегической разведки. Основные принципы./Пер. с английского Е. Б. Пескова. Под ред. А. Ф. Фёдорова. – М.: Издательство иностранной литературы, 1958. – 338 с. Раздел: Важнейшие принципы информационной работы разведки.

<sup>3</sup> Кластер – объединение в систему однородных единиц. При этом данная система может считаться самостоятельным элементом, обладающим определенными свойствами. Источник: Словарь бизнес-терминов. Академик. ру. 2001. <https://dic.academic.ru/dic.nsf/business/17598/КЛАСТЕР>.

5. Действия участников шаблонны, что детерминировано существующими «правилами игры» (например, для органов власти – нормативные рамки), наработанной практикой, уровнем компетенций специалистов, отвечающих за решение подобных ситуаций и т. д.

### **На какие вопросы отвечает АК или начнем с методологии**

В научном обиходе «методология» подразумевает под собой некий алгоритм использования различных методов и стратегий исследования некоего объекта. При этом выбор этих методов обуславливается четким пониманием целей, ради которых это исследование и проводится. В связи с этим нам необходимо ответить на следующие вопросы: Для чего нужна «оперативная» аналитика в общественно-политической сфере? Что мы (а вернее, наш заказчик – субъект управления) хотим от этой аналитики?

Как показывает практика, работа аналитика и результат его труда по большому счету можно свести к следующим позициям (ответы на следующие три вопроса):

**1. Что происходит?** (динамическая модель ситуации, которая позволяет нам не только выделить ключевых участников, но и факторы, влияющие на их активность/пассивность).

**2. Что будет?** (прогноз и сценарии изменения модели – возможные направления (шаги) активности участников при условии как сохранения исходных условий в неизменном состоянии, так и при изменении факторов или возникновении действий одного или нескольких участников).

**3. Что делать?** (технология воздействия на ситуацию, которую (которые) должен реализовать «наш» субъект управления для достижения необходимых результатов – состояния модели).

Добавим, что последние две позиции в этой логике легко переставляются местами и взаимопродолжают друг друга, поскольку «наш» субъект также будет влиять на факторную структуру, других участников, что, в свою очередь, приведет к корректировке направлений активности (что будет, если мы сделаем то-то и то-то...).

Такой взгляд на аналитику задает определенные требования к тем исследовательским инструментам, которые будут использоваться для получения ответов на все эти вопросы.

В нашей работе мы использовали различные методы и подходы для адекватного ответа на эти вопросы. Сейчас мы не будем приводить результаты этого опыта, а сразу перейдем к итогам и их рассмотрению.

### **Таблица 1. Методы и результаты аналитической деятельности**

Вопрос	Результат	Метод
<b>Что происходит?</b>	Динамическая модель ситуации, которая позволяет нам не только выделить ключевых участников, но и факторы, влияющие на их активность/пассивность.	Когнитивное моделирование. (Результат – модель ситуации.)
<b>Что будет?</b>	Прогноз и сценарии изменения модели – возможные направления (шаги) активности участников при условии как сохранения исходных условий в неизменном состоянии, так и при изменении факторов или возникновении действий одного или нескольких участников).	Сценарный подход, включающий в себя трендовое и обратное прогнозирование. (Результат – сценарии развития ситуации.)
<b>Что делать, если ...?</b>	Контрдействия на активность оппонентов и выявление слабых мест в выбранной стратегии.	Диверсионный анализ, игровые сценарии.  (Результат – набор действий и контрдействий, направленных на достижение цели «нашего» субъекта.)

Забегая немного вперед, сформулируем структуру аналитической записки, которая (на наш взгляд) могла бы выглядеть следующим образом:

**Таблица 2. Структура аналитической записки**

Название раздела	Содержание	Примерный объем (кол-во страниц)
<b>Что происходит?</b>	1. Краткое описание сути ситуации, ее временные рамки, масштаб, причины возникновения. 2. «Модель» в виде схемы, включающая описание основных участников, факторов и связи между ними	1–2
<b>Что будет?</b>	Трендовый сценарий (что будет, если ничего не делать?). Обратное прогнозирование (что должно быть?)	1–2
<b>Что делать?</b>	Отдельные методы (связки методов), воздействующие на реализацию необходимого сценария. При этом сценарии включают в себя возможное противодействие или негативное влияние различных факторов	1–2
<b>Антикризисный пакет</b>	Этот дополнительный блок включает (должен включать) в себя набор инструкций и шаблонов документов, которые понадобятся для отработки того или иного сценария. Условно, если ситуация развивается по сценарию А1 – открываем соответствующий пакет, наполняем текущей конкретикой пресс-релизы, тезисы выступлений руководителей, инструкции по взаимодействию специалистов и т. п. Если сценарий А2 – другой пакет	В зависимости от ситуации и детализации проработки

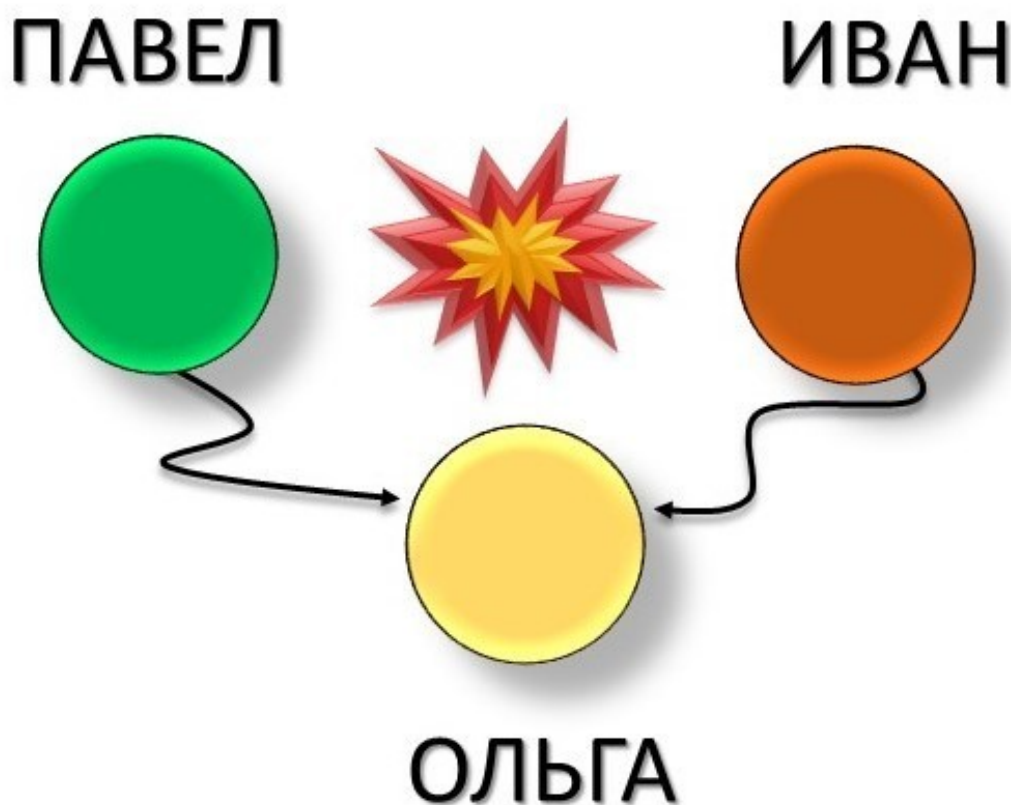
### **Методология АК на примере «любовного треугольника».**

Когда начались первые презентации Аналитического Конструктора для студентов различных вузов, сразу было понятно, что нужен не только максимально простой и доступный для этой аудитории формат подачи, но и адекватные примеры. В качестве такого примера был

выбран «любовный треугольник». Сразу скажу, что пример, что называется «зашел» не только в студенческую аудиторию (а эти аудитории были очень разные по своим будущим профессиям – «журналисты», «политологи», «международные отношения», «религиоведы», «государственное и муниципальное управление»), но и для действующих практиков – глав городов, руководителей и сотрудников региональных департаментов по внутренней политике.

Поэтому совершенно неслучайно мы начнем разбираться с методологией АК с такого несерьезного, но очень наглядного примера.

Итак, представьте себе такую ситуацию (см. Рис. 1.). В небольшом промышленном городе живет несколько молодых людей (возраст в интервале 25–28 лет). Двое из – Павел и Иван – влюблены в одну девушку по имени Ольга. Естественно, что из-за этого между ними возникает определенное напряжение, перерастающее в конфликт. При этом Ольга еще не определилась в своих предпочтениях, а оба поклонника очень сильно замотивированы – для них завоевание благосклонности девушки является значимой **целью**.



**Рис. 1. «Любовный треугольник»**

Наблюдая любой конфликт такого рода, мы можем предположить определенные действия участников и их возможные поступки в данной ситуации. Так, например, Павел хочет «переговорить» или уже «переговорил» с Иваном, чтобы он не подходил к Ольге. Иван, в свою очередь, допустим с этим не согласился ... или наоборот.

Безусловно, исходя только из этой схемы и известной информации (возраст и имена) нам сложно адекватно спрогнозировать активности ее участников. Мы только понимаем, что конфликт есть и, при условии высокой эмоциональной напряженности ситуации он будет активно разрешаться. Традиционно (это был почти всегда первый вариант решения, на который указывали участники наших обсуждений АК в вузах) одним из способов будет являться силовое «выяснение отношений» между двумя поклонниками. Однако при отсутствии дополнительной информации мы пока не можем предположить, кто будет инициатором таких «переговоров». В связи с этим, добавим дополнительных сведений (которые, к слову сказать, легко получить из **открытых источников**):

**Павел**

Мастер спорта по биатлону. Работает на заводе бригадиром, в кадровом резерве. Общительный. У него много друзей.

**Иван**

Местный предприниматель. У него своя автомастерская, которая приносит стабильный доход.

**Ольга**

Флорист в цветочном магазине

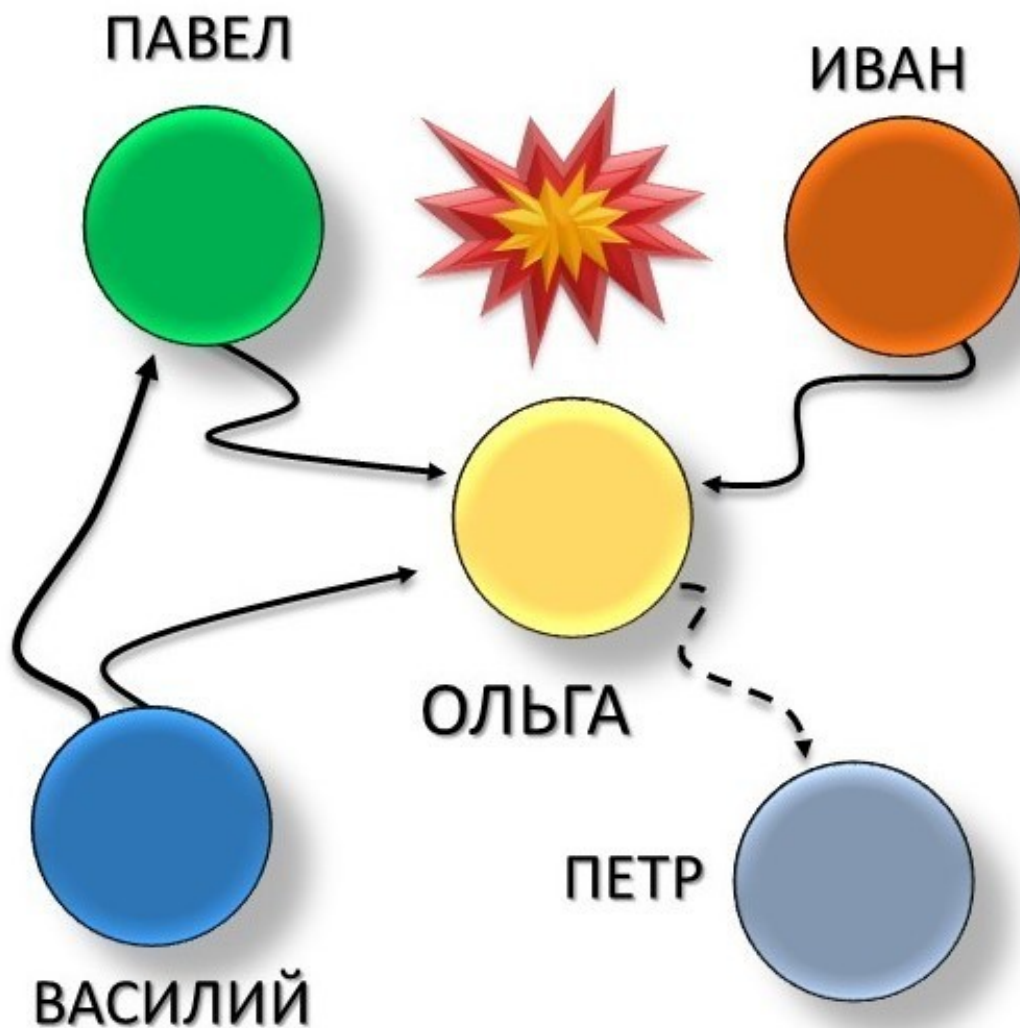
Исходя из такой информации можно предположить несколько вариаций:

1. Инициатором «силового» сценария решения конфликта скорее всего будет Павел.
2. Иван вероятнее всего будет использовать «букетно-конфетную» стратегию (дарить подарки, водить в рестораны и т. п., но вряд ли он станет дарить цветы ...).

Безусловно, это далеко неполный перечень. Мы также можем предположить, что Иван нанимает своих работников для проведения «переговоров» с Павлом. Или, например, предлагает Павлу деньги для того, чтобы он отказался от ухаживаний за Ольгой. Тем не менее, несмотря на определенное разнообразие вариантов, Иван будет использовать свой основной, наиболее сильный **ресурс** – «финансы».

Теперь давайте несколько усложним нашу ситуацию (см. Рис. 2.) и добавим в нее пару новых участников.





**Рис. 2. «Любовный многоугольник»**

**Петр**

Работает в Администрации города. Должность – руководитель среднего звена. Достаточно замкнутый человек. Симпатизирует Ольге, которой тоже нравится (примерно также, как Иван или Павел).

**Василий**

Работает в одной бригаде с Павлом. Не обладает какими-либо выдающимися качествами. Симпатизирует ... Павлу.

Как в этом случае будет развиваться ситуация? Какие стратегии будут использовать ее участники?

На наш взгляд, можно предположить несколько вариантов различных, как прямых, так и косвенных воздействий. В этой связи очень показательны действия как раз наших новых участников. В частности, рассмотрим, что может сделать Петр, при условии следующих его желаний (**целей**):

А.) избавиться от соперников,

Б.) на «расчищенном» от соперников пространстве получить расположение Ольги.

Предположим как-то утром Иван приходит к своей автомастерской, а перед ней полностью перекрыта дорога. Идет плановый ремонт тепломагистрали. Причем этот ремонт может затянуться на несколько недель, а то и месяцев. Естественно, Ивану грозят большие потери в бизнесе. Вполне вероятно, что Иван, для которого его автомастерская является важнейшим ресурсом, будет заниматься решением этой проблемы. В ущерб общению с Ольгой ...

Другая история. Администрация города решила отправить на сборы спортсменов-биатлонистов в южный регион на полтора-два месяца. При этом город реально заинтересован в том, чтобы этот спорт развивался, чтобы молодые спортсмены могли принимать в нем участие. Вряд ли Павел откажется от возможности побывать на этих сборах ...

Таким образом, не вступая в **прямой** конфликт, исходя из понимания значимых для оппонентов вещей, Петр решает, как минимум, первую из своих задач.

Теперь проанализируем возможности Василия. Как мы уже сказали, каких-либо «экономических», «административных» или «силовых» ресурсов для влияния на ситуацию он не имеет. Но это совершенно не означает, что Василий будет бездействовать. Особенно если для него значимой **целью** является получение благосклонности Павла (которая достигается в том числе и тем, чтобы «отбить» его от Ольги).

Василий может пойти другим путем, не используя перечисленные выше ресурсы. Так, например, он может либо с Ольгой поговорить (рассказать какой не самый лучший допустим человека Павел), либо Павлу рассказать о том, как много поклонников у Ольги. Кстати, при условии знания ситуации, Василий может «поделиться» информацией о Павле с тем же Иваном и т. д.

Таким образом, Василий, не имея каких-либо серьезных возможностей, может с помощью информации повлиять на то, как этот конфликт, эта ситуация будет развиваться дальше.

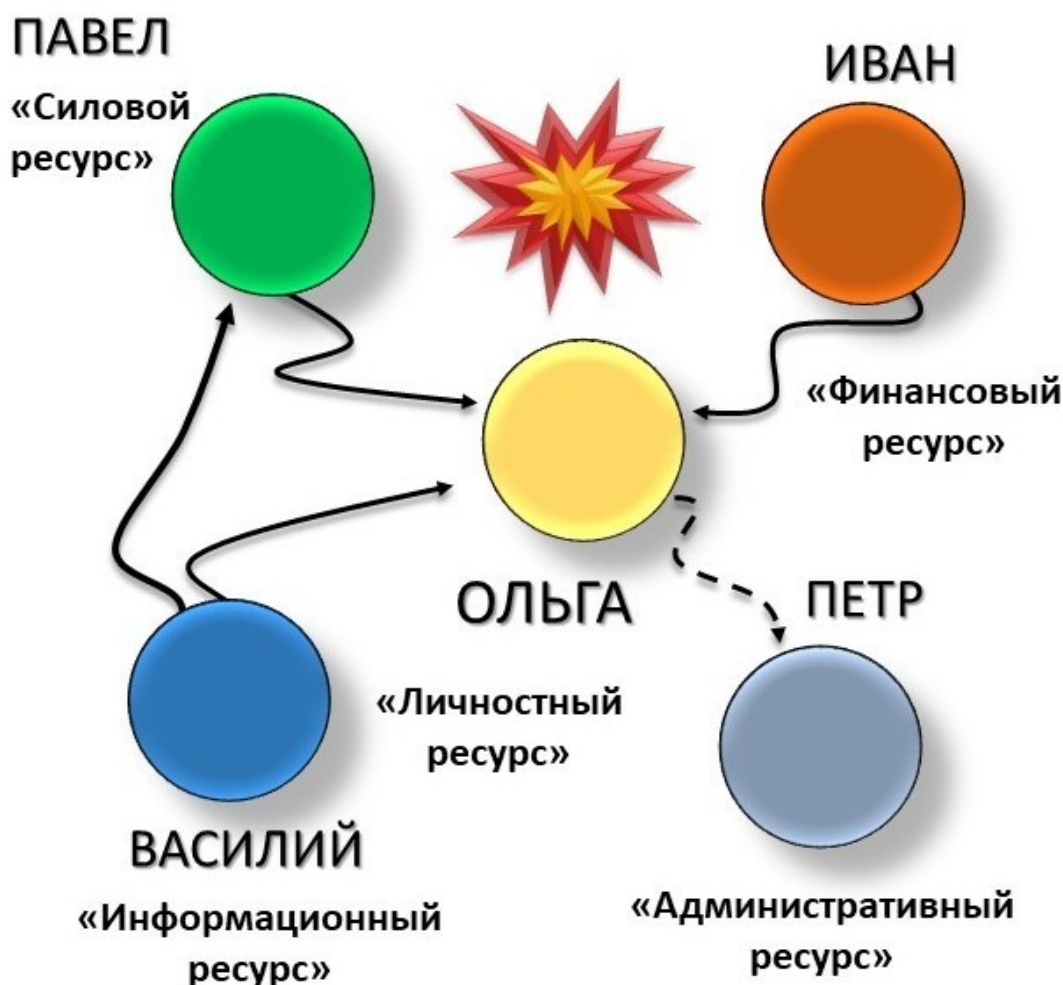


Рис. 3. Ресурсы конфликта.

Обобщая потенциальные действия участников, мы можем увидеть, что каждый из них, прежде всего, будет использовать свой основной ресурс («силу»), которым он обладает и \ или на который может повлиять (см. Рис. 3.). В частности:

Павел – «силовой»,

Иван – «финансовый»,

Пётр – «административный»,

Василий – «информационный»,

Ольга – «личностный» (обаяние, красоту и т. п.).

При этом, каждый из этих ресурсов предполагает достаточно узкий спектр сценариев их использования. В свою очередь, это дает нам возможность для прогнозирования потенциальных действий участников.

Безусловно, что данная ситуация будет развиваться именно таким образом, когда каждый участник действует только в рамках своего ресурсного репертуара. Тем не менее, анализируя конфликт подобным образом, мы совершенно по-другому начинаем смотреть не только на участников, но и получаем новые подходы для разработки сценариев достижения необходимых целей. Добавим, что характер и содержание таких «алгоритмов победы» будет существенно меняться в зависимости от того, с чьей позиции он будет разрабатываться.

При этом, как показывает наш анализ различного рода конфликтов в общественно-политической сфере, зачастую, прямые, «силовые» или «финансовые» методы противодействия оппонентам являются весьма затратными. В этом плане «информационный ресурс», который использовал Василий, выглядит наиболее предпочтительным, а не прямые методы Петра позволяют переключить внимание основных участников на более важные для них объекты.

Кстати, в своей работе и обучении специалистов по разрешению конфликтов для органов власти и бизнеса, основной акцент мы как раз и делаем на применение не прямых стратегий. Одной из главных задач в решении конфликтных ситуаций является создать такие условия, когда у вашего оппонента пропадает желание конфликтовать. Есть различные подходы, которые позволяют достичь этого. Один из них подразумевает, что у конфликтующей стороны возникают проблемы в тех «зонах», которые для нее являются не менее значимыми. Соответственно, смысл подобного воздействия состоит в том, чтобы выявить эти потенциально «болевые зоны» и разработать алгоритмы влияния на них.

Применительно к нашему «любовному многоугольнику» эти «зоны» могут выглядеть следующим образом (см. Рис 4.).

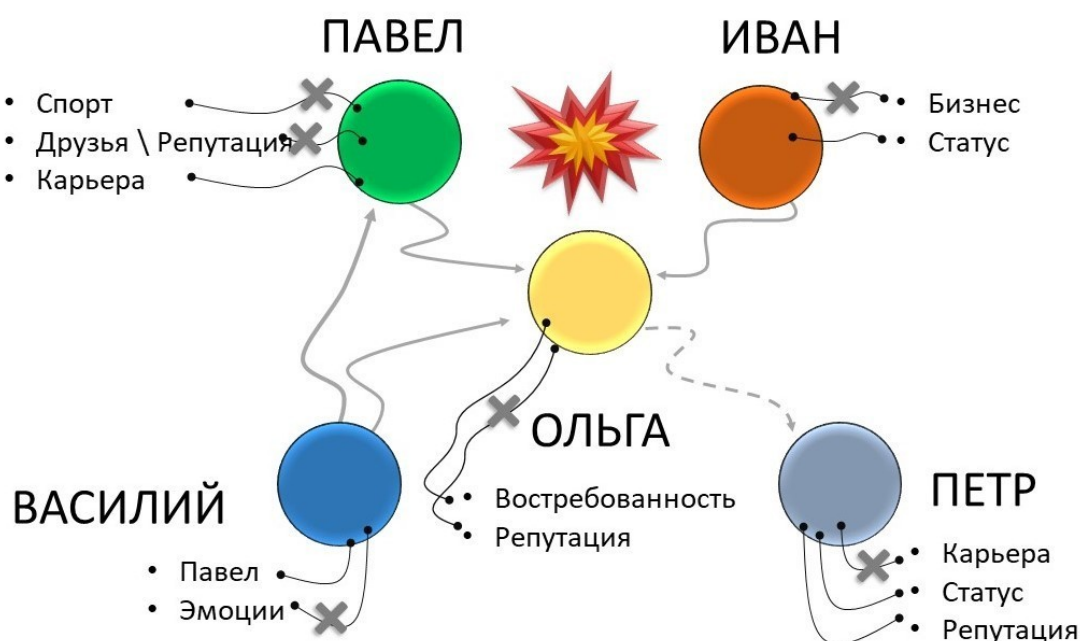


Рис. 4. «Болевые зоны» участников конфликта.

Для Павла важен спорт (мастер спорта по биатлону), поэтому он скорее всего поедет на сборы на юг. Помимо этого, значимыми для него будут являться друзья (в том числе и его репутация в их глазах), а также карьера (неслучайно он состоит в кадровом резерве предприятия).

Для Ивана, как мы уже говорили, важным является его бизнес и то положение (статус), который он дает.

У Петра, как и у Павла, это карьера и репутация в администрации (от которой во многом и зависит карьера), а также статус, который дает работ в органе власти.

Предположительно у Ольги значимыми являются ее востребованность (все-таки такое количество поклонников неслучайны), а также репутация.

Что касается Василия, то исходя из первичных данных, мы можем говорить об его эмоциональной зависимости от Павла.

При этом каждая из этих значимых позиций является потенциальной «болевым зоной», воздействуя на которые, можно не только отвлекать внимание участников конфликта, но и

формировать определенную поведенческую активность. В связи с этим, понимание основных **ресурсов** и знание «**болевых зон**» для каждого из участников позволяет разрабатывать эффективные сценарии, в том числе, и не прямых действий.

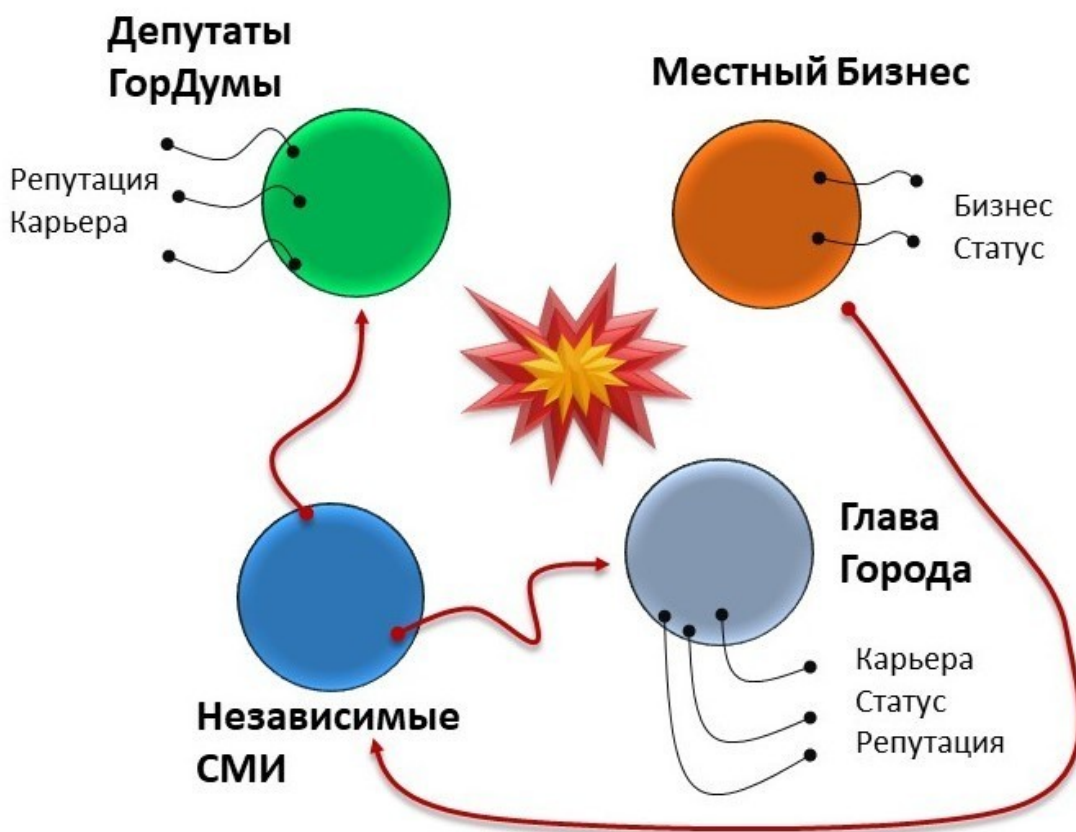
Итак, по итогам такого анализа исходного «любовного многоугольника», мы получили следующее:

**1. Визуализированную модель ситуации** – позволяющей увидеть, что происходит и являющейся определенным аналогом когнитивной карты, о построении которых речь пойдет в следующем разделе.

**2. Понимание основных ресурсов каждого участника и основанных на этих ресурсах сценарных репертуаров** – по сути, здесь мы уже начинаем понимать, как будет развиваться ситуация (прогнозы) и какие сценарии возможны.

**3. Выявленные (на основе открытой информации) «болевые зоны» участников**, на которые может быть направлено воздействие оппонентов (диверсионный анализ).

Каким образом такой анализ может быть применим для рассмотрения конфликтов в общественно-политической сфере?



**Рис. 4.1. «Болевые зоны» участников конфликта.  
Принятие бюджета.**

Давайте попробуем заменить участников этой «любимой» ситуации на несколько иных субъектов (см. Рис. 4.1.).



Вместо Павла у нас будут депутаты местной думы. Вместо Ивана – представители малого и среднего бизнеса. Василий у нас становится независимым СМИ (например, городская газета), а Петр – Глава города.

Что касается Ольги, то в данном случае таким «призом» становится бюджет муниципалитета, в который каждый из участников этой ситуации хочет внести свои «интересы».

Добавим еще одно условие – «Местный бизнес» финансирует публикации СМИ, которые направлены на критику, как депутатов, так и городской администрации.



Рис. 4.2. Возможные «ресурсы» Главы города.

Однако здесь необходимо учитывать специфику уже не «любовных» отношений, а, особенно общественно-политической сферы в целом (и тех норм и правил, по которым она живет), с одной стороны, и то, что ресурсы участников таких ситуаций будут несколько иными – с другой. Об этом речь пойдет ниже, сейчас же в качестве примера приведем возможные ресурсы Главы города, которые он может использовать для влияния на конфликт, связанный с принятием бюджета (см. Рис. 4.2.). При этом, еще раз повторимся, что «выявить» данные ресурсы и «болевые зоны» каждого участника публичных конфликтов, как правило, не представляет особого труда, используя только открытые источники информации (официальные сайты органов власти, публикации СМИ, материалы местных форумов и т. п.).

Соответственно, получая адекватную модель конфликта \ проблемы, мы имеем возможность понять, как эта ситуация может развиваться и разработать оптимальную стратегию (стратегии) своих действий.

Добавим еще пару слов. Естественно, чтобы получить максимально реалистичный сценарий, необходима «динамика». Под этим мы понимаем то, что на каждое «наше» действие будет приходиться одно или несколько действий оппонента. Для того, чтобы решить эту задачу, мы играем. Причем буквально. На уровне разработки сценариев и методов воздействия, мы проигрываем различные варианты того, как могут действовать все участники, исходя из своих базовых целей и сценарных репертуаров.

Подобные игры мы начали проводить еще в начале 2000-х, когда готовили антикризисные (для информационной сферы) команды крупнейших промышленных предприятий, аналитиков и информационно-аналитических служб различных холдингов и органов власти регионального и муниципального уровня.

Поведение таких игр давало возможность не только разрабатывать «антикризисные пакеты» для компаний и органов власти (включающие в себя как планы действий в типовых ситуациях, так и «болванки» пресс-релизов), но и позволяли отработать систему взаимодействия между различными сотрудниками и подразделениями.

Используя АК играть не просто интересней, но и более корректно. Модели конфликтов, которые являются своеобразным «игровым полем», позволяют намного точнее и комплекснее подходить к получению адекватных решений.

В общих чертах именно так и работает методология Аналитического Конструктора, позволяя быстро анализировать проблемную \ конфликтную ситуацию на основе неполных данных и вырабатывать эффективные решения.

О том, как использовать АК и полученные нами модели типичных конфликтов вы узнаете в следующем параграфе. Что же касается научного обоснования разработанного алгоритма анализа конфликтных ситуаций, то этому посвящена Часть 1. Постарайтесь не уснуть, читая ее.

### **Как работать с АК?**

Опыт использования Аналитического Конструктора в изучении различных ситуаций позволил нам сформулировать два основных подхода:

#### **Первый подход.**

#### **«Конструируем» модель ситуации на основе стандартных элементов АК.**

В нашей работе мы проанализировали фактически всех возможных (прямых и косвенных) участников конфликта в общественно-политической сфере на уровне муниципалитета. Это дало нам возможность быстро «собирать» из готовых элементов любую проблемную ситуацию. В связи этим, в рамках этого подхода алгоритм работы с АК выглядит следующим образом:

### **Шаг 1. Выявляется конфликт \ потенциальная проблемная ситуация.**



**Рис. 5. Конфликт в общественно-политической сфере.**

Например, в СМИ попадает информация о конфликте, который разгорается между Главой города (1) и Председателем местной думы. В большинстве случаев мы рассматриваем его в самом элементарном виде, где присутствуют только два оппонирующих субъекта. Тем не менее, это далеко не всегда так, поскольку у каждого из этих субъектов есть связанные с ними «кластеры» (об этом речь пойдет ниже), не учитывая которые сложно представить то, как будет развиваться данная ситуация. Это ведет нас ко второму шагу нашего алгоритма, в котором мы берем типовые, уже проанализированные, элементы (субъекты и «кластеры»).

### **Шаг 2. Отбор типовых элементов АК и конструирование модели.**

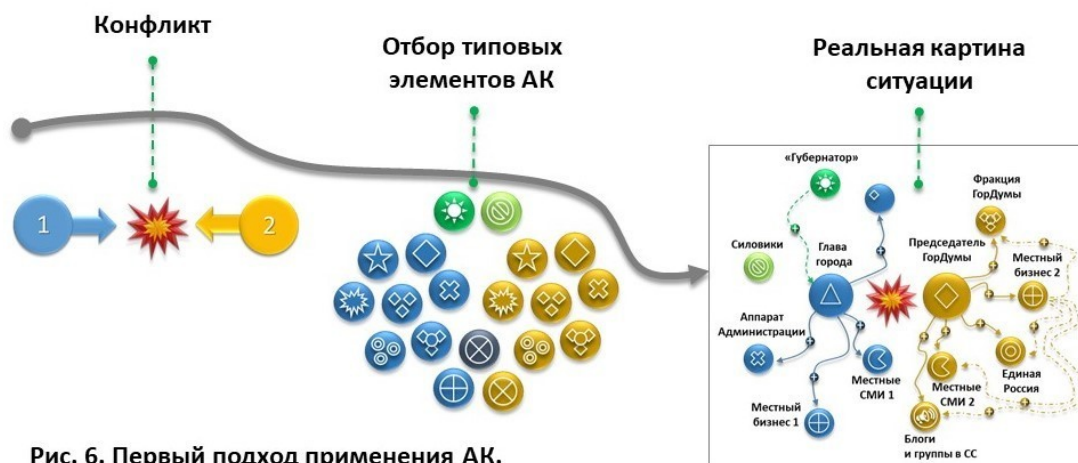
Как мы уже говорили выше, количество участников любого конфликта на уровне муниципалитета носит достаточно ограниченный характер. Мы проанализировали около 25 таких акторов. Цифра не точная, поскольку при использовании дополнительных характеристик (например, принадлежность депутата Гордумы к той или иной фракции, срок работы мэра на своем посту и т. п.) получается намного больше различных вариаций.

Используя эти проанализированные элементы можно достаточно быстро «сконструировать» модель ситуации.

### **Шаг 3. Разработка сценариев и методов воздействия на оппонентов.**

Каждый из элементов построенной выше модели обладает своими сценарными репертуарами (т. е. варианты того, как он будет действовать в конкретной ситуации) и ресурсами. При этом в наших «карточках» по каждому элементу представлены их возможные действия (сильные стороны) и потенциальные «болевы́е зоны» (слабые стороны). В свою очередь это позволяет, как минимум, довольно просто проработать трендовые сценарии развития событий, в которых участники будут использовать свою «силу» для нападения на «болевы́е зоны».





**Рис. 6. Первый подход применения АК.**

## Второй подход.

## Используем готовые модели АК для анализа «своих» ситуаций.

В этой книге вы найдете проанализированные модели типовых конфликтных ситуаций. В частности, нами были исследованы следующие типы:

1. Конфликты между исполнительной и представительной властями.
2. Конфликты внутри представительной власти.
3. Конфликты между исполнительной властью и бизнесом.
4. Конфликты между исполнительной властью и местными активистами.
5. «Внесистемные» внутриэлитные конфликты.

Помимо построения типовых моделей этих ситуаций, были описаны стандартные сценарии действий оппонентов, а также разработаны возможные варианты действий органов власти. Все это дало возможность сделать второй упрощенный вариант использования АК.

**Шаг 1. Выявляется конфликт \ потенциальная проблемная ситуация.**

Здесь все аналогично предыдущему варианту.

## Шаг 2. Выбор типовой модели АК.

В зависимости от того, какого типа «ваш» конфликт, отбираем готовую модель ситуации. Например, возникли некие противоречия между руководством муниципалитета и представителями общественной экологической организации. Этот конфликт относится к четвертой группе – «Конфликты между исполнительной властью и местными активистами». Соответственно, выбираем готовую модель данного типа.

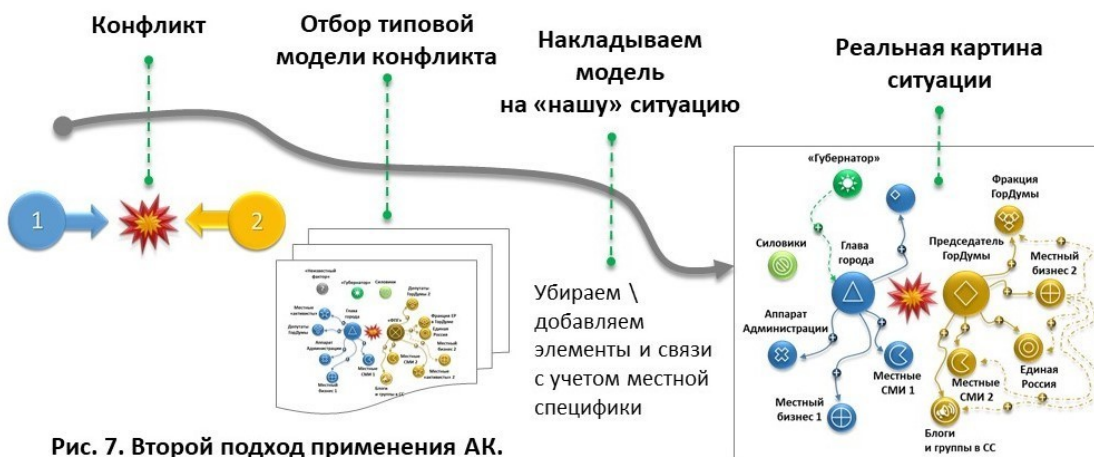
**Шаг 3. Корректируем типовую модель АК с учетом местной специфики и особенностями участников.**

Как показывает наша практика, корректировка происходит всегда (как минимум из-за того, что в моделях АК представлен максимально широкий список всех возможных участников и «кластеров»). Тем не менее, подобная адаптация не носит каких-либо принципиальных изменений – в модель добавляются либо, наоборот, убираются лишние элементы. Но в итоге, используя готовые наборы, можно достаточно быстро получить корректную модель «своей» проблемной ситуации.

#### Шаг 4. Разработка сценариев и методов воздействия на оппонентов.

На данном этапе точно также разрабатываются сценарии и методы разрешения конфликтной ситуации. Однако необходимо добавить, что для каждого типа нами уже представлены готовые сценарии и алгоритмы. В свою очередь, здесь также ускоряется процесс выработки конкретных действий, которые будут адекватны местным условиям и особенностям.

Отдельно хотелось бы отметить, что пусть второй подход на один «шаг» длиннее, работа именно с ним позволяет отвечать на три основных вопроса аналитики несколько быстрее, чем в первом варианте.



#### Вопросы для анализа ситуаций

Для того, чтобы более четко выстраивать модели ситуаций, разрабатывать сценарии и методы воздействия, мы сформулировали ориентировочный список вопросов, которые аналитик задает относительно конкретной ситуации, и набор стандартных элементов, на основе которых конструируются ответы. Общий список вопросов представлен в таблице 2.1. Однако естественно предположить, что в каждой конкретной ситуации он может быть расширен. Вопрос в том, какой уровень детализации будет необходим.

Таблица 2.1

Блок	Вопросы блока
<b>Что происходит?</b>	<p>1. Что свидетельствует о существовании проблемы/конфликта?</p> <p>2. Кто являются основными участниками конфликта? Это основные участники или они выражают чью-то позицию?</p> <p>3. Причины проблемы/конфликта? Мотивы участников? (Если это возможно).</p> <p>4. Какими ресурсами (факторами) обладают участники?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• административными,</li> <li>• информационными,</li> <li>• финансовыми,</li> <li>• организационными,</li> <li>• репутационными,</li> <li>• законодательными,</li> <li>• политическими,</li> <li>• правоохрнительными,</li> <li>• криминальными,</li> <li>• другими (какими?).</li> </ul> <p>1. Кто является источником этих ресурсов? (Например, финансовый – местный бизнес).</p> <p>2. Какова социально-экономическая специфика муниципалитета (промышленный или сельскохозяйственный, большой по численности или нет, основная проблематика и т. д.) и будет ли она влиять на анализируемую ситуацию?</p> <p>По итогам ответов строим схему ситуации</p>
<b>Что будет?</b>	<p>1. Тренды. Как будет развиваться ситуация, если мы ничего не делаем? Будут ли оппоненты продолжать свою активность? Могут ли существующие условия повлиять на оппонентов и привести к угасанию конфликта? Не будет ли хуже, если мы начнем встречные действия?</p> <p>2. Если мы активно вступаем в конфликт, каковы наши цели?</p> <p>3. Варианты:</p> <p>4. сохранение имеющегося положения,</p> <p>5. усиление имеющегося положения,</p> <p>6. ослабление имеющегося положения при условии стабилизации ситуации.</p> <p>7. В чем будет выражаться наша цель?</p> <p>По итогам ответов на схеме ситуации фиксируем направления наших воздействий</p>
<b>Что делать, если ...?</b>	<p>1. Если мы начинаем активно вступать в ситуацию, то:</p> <p>2. В какие временные рамки она должна укладываться (время)?</p> <p>3. С какой интенсивностью реализовываться? (Сразу все действия комплексно или пошаговое достижение).</p> <p>4. Какими ресурсами будет оказано воздействие?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• административными,</li> <li>• информационными,</li> <li>• финансовыми,</li> <li>• организационными,</li> <li>• репутационными,</li> <li>• законодательными,</li> <li>• политическими,</li> <li>• правоохрнительными,</li> <li>• криминальными,</li> <li>• другими (какими?).</li> </ul>

### **Как построена эта книга**

Завершая Введение, несколько слов хотелось бы сказать о структуре книги.

**В первой части** содержится теоретическое обоснование Аналитического Конструктора. В частности, здесь речь идет о том, как опираясь на различные методы стратегического анализа, вырабатывался алгоритм АК.

На конкретном примере мы постарались разобрать применение методики и те аналитические выкладки, которые она позволяет давать. Имеет смысл уделить особое внимание таблицам, которые приведены внутри каждого раздела, поскольку в них как раз и содержатся элементы конструктора и описания к ним.

**Вторая часть** содержит в себе типовые модели конфликтных ситуаций и их конкретные примеры из жизни. Это позволяет не только разобраться с тем, как работает АК, но и подобрать для себя необходимые наборы методов, дающих возможность решать уже ваши задачи. Всего мы разобрали 17 различных ситуаций. Они, конечно же, не отражают всего многообразия конфликтов, существующих сегодня в общественно-политической сфере, однако даже на их основе появляется возможность для оптимизации аналитической работы.

Все кейсы сгруппированы в отдельные разделы, отражающие типологию конфликтных ситуаций в общественно-политической ситуации:

- I. Конфликты между исполнительной и представительной властями.
- II. Конфликты внутри представительной власти.
- III. Конфликты между исполнительной властью и бизнесом.
- IV. Конфликты между исполнительной властью и местными активистами.
- V. «Внесистемные» внутриэлитные конфликты.

Помимо этого, добавлен еще один раздел (VI), в котором представлены примеры применение АК в анализе проблемных ситуаций. В этих ситуациях прямого конфликта может еще и не быть, но применение методики позволяет уже обозначать потенциальные группы оппонентов и возможные сценарии разворачивания конфликтов.

По сути, дается конфликтная ситуация, которая анализируется с помощью стандартных элементов АК. В зависимости от специфики конфликта и сценарных задач формируются прогнозы развития, на основе которых разрабатывается сценарий действий.

При этом нужно иметь в виду следующее:

– В приводимых моделях мы постарались отразить максимально возможное количество факторов и кластеров, которые потенциально имеют возможность влиять на ситуацию и/или ее участников. В этом случае при столкновении с похожим реальным конфликтом аналитику придется лишь «отсечь лишнее» – оставить только нужные элементы конструктора.

– Примеры позволят уловить специфику не только разных вариантов конфликта, но и подскажут методы достижения сценарных целей.

Помимо этого, вторую часть мы дополнили несколькими аналитическими записками по ситуациям, сделанным на основе АК, но которые еще не находятся в стадии «горения». На наш взгляд, примеры подобного анализа будут также интересны, поскольку позволяют не только несколько иначе взглянуть на расстановку сил в муниципалитетах и регионах, но и попытаться помоделировать различные варианты развития событий.

**Третья часть** книги является «технологической». В нее вошли все приведенные в кейсах методы воздействия, рассмотрены психологические аспекты влияния на оппонентов в конфликтных ситуациях, а также приведены примеры разработки сценариев.

В приложениях вы найдете «карточки» с детальным описанием «возможностей» и «болезней зон» основных участников конфликтных ситуаций (Приложение 1.), а также все, рассмотренные нами в кейсах методы работы с оппонентами (Приложение 2.).

## Часть 1. Методология анализа кейсов

### Раздел 1. Что происходит?

Динамическая модель ситуации

**Результат:**

Динамическая модель ситуации, которая позволяет нам не только выделить ключевых участников, но и факторы, влияющие на их активность/пассивность

**Метод:**

Когнитивное моделирование (инструмент – когнитивная карта)

Когнитивное картирование является традиционным методом макроструктурного анализа, который направлен на выявление причинно-следственных связей между факторами. Как правило, он используется для изучения слабоструктурированных систем, обладающих большим количеством факторов, влияющих (или способных влиять) на их характер и динамику.

Добавим, что подобного рода системы характеризуются<sup>4</sup>:

- многоаспектностью происходящих в них процессов (экономических, социальных и т. п.) и их взаимосвязанностью; в силу этого невозможно вычленение и детальное исследование отдельных явлений – все происходящие в них явления должны рассматриваться в совокупности;
- отсутствием достаточной количественной информации о динамике процессов, что вынуждает переходить к качественному анализу таких процессов;
- изменчивостью характера процессов во времени и т. д.

Все это как нельзя лучше подходит для понимания конкретных конфликтных/проблемных ситуаций, возникающих в общественно-политической сфере, для которых характерны все перечисленные выше пункты.

В упрощенном виде алгоритм составления когнитивной модели включает в себя следующие шаги:

1. Выделение списка значимых факторов;
2. Построение матрицы взаимовлияний;
3. Определение начальных тенденций изменения факторов.

Более детализированный процесс построения когнитивной модели проблемной ситуации включает в себя выполнение следующих этапов<sup>5</sup>. Однако отметим, что в нашем анализе мы будем опираться на оба этих подхода.

**А) выделение факторов, характеризующих проблемную ситуацию:**

- 1) выделение базисных (основных) факторов, описывающих суть проблемы, и выделение в совокупности базисных факторов целевых факторов;

---

<sup>4</sup> Характеристики слабоструктурированных систем по: Максимов В. И., Корноушенко Е. К., Качаев С. В. Когнитивный анализ и моделирование сложных ситуаций, Институт проблем управления РАН, Режим доступа: <http://www.iis.ru/events/19981130/maximov.ru.html> (на 2.11.2018).

<sup>5</sup> Методы и модели проектирования информационных систем: монография/Э. Е. Кудряшова. – Москва: Акад. естествознания, 2009. – 127 с.

- 2) определение факторов, влияющих на целевые факторы;
- 3) определение факторов-индикаторов, отражающих и объясняющих развитие процессов в проблемной ситуации и их влияние.

**Б) кластеризация. Группировка факторов по блокам – в один блок объединяются факторы,** характеризующие данную сферу проблемы и определяющие процессы в этой сфере:

- 1) выделение в блоке группы интегральных показателей (факторов), по изменению которых можно судить об общих тенденциях в данной сфере;
- 2) выделение в блоке показателей (факторов), характеризующих тенденции и процессы в данной сфере более детально.

**В) определение связей между факторами:**

- 1) определение связей и взаимосвязей между блоками факторов – это позволяет определить основные направления влияния факторов разных блоков друг на друга;
- 2) определение непосредственных связей факторов внутри блока;
- 3) определение связей между факторами различных блоков.

**Г) проверка адекватности модели,** то есть сопоставление полученных результатов с характеристиками системы, которые при тех же исходных условиях были в прошлом. Если результаты сравнения неудовлетворительны, то модель корректируется.

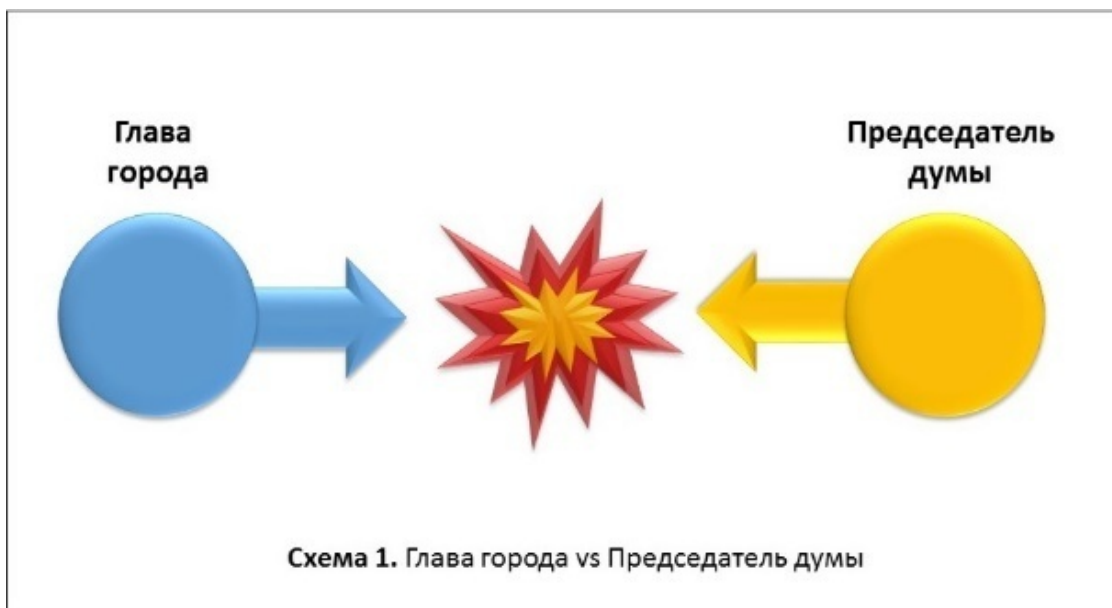
Теперь рассмотрим эти этапы на примере конкретной ситуации.

Предположим, в некоем Н-ске возник конфликт между главой города и председателем думы. Причем данный конфликт вышел в публичную плоскость – о нем пишут местные (и не только) СМИ, его обсуждают депутаты и т. п.

Причина конфликта состоит в том, что председатель думы требует выделения дополнительных средств для депутатов, которые необходимо потратить в конкретных округах для решения проблем избирателей, оценивает работу сотрудников администрации города как некомпетентных и т. д. Глава города, в свою очередь, не согласен с этими требованиями. Следствием этих разногласий стал сбой бюджетного процесса, реализация внутригородских программ, невхождение в областные целевые программы.

Добавим сюда ряд справочных данных:

1. Глава города в свое время был избран при поддержке председателя думы. Не обладает собственными финансовыми ресурсами.
2. Председатель думы имеет влияние на большинство депутатов думы (как на фракцию «Единой России», поскольку является секретарем местного отделения «ЕР», так и на избравшихся самовыдвижением). Обладает собственными финансовыми ресурсами – предприниматель (местный бизнес).
3. В городе есть муниципальная газета, но фактически отсутствуют независимые общественные активисты.
4. В городе отсутствуют крупные предприятия. Муниципалитет не находится в зоне влияния какой-либо ФПГ. Численность населения – до 40 тысяч человек.



В самом первом приближении схема этого конфликта может выглядеть следующим образом (см. схему 1):

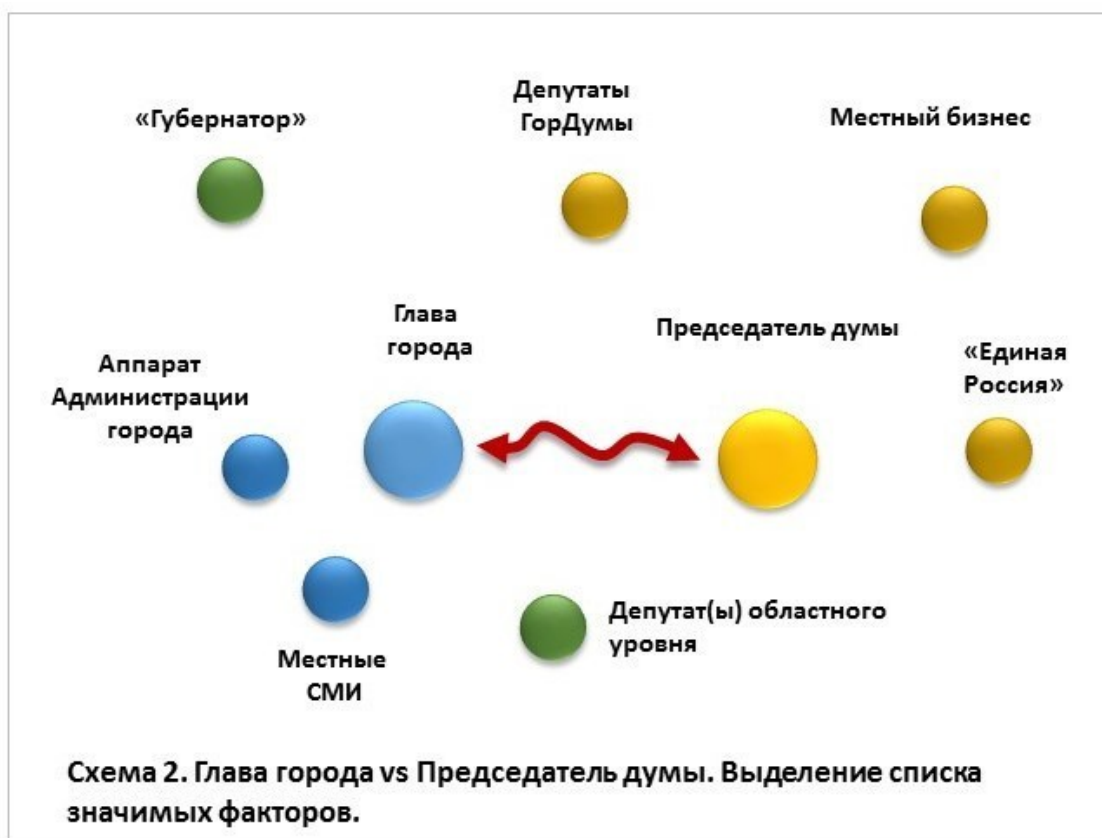
Есть два основных участника, которые «воюют» между собой. Мотивация понятна (деньги и власть<sup>6</sup>). Цели условно могут быть сформулированы следующим образом: председатель – получение всей полноты власти в муниципалитете (в т. ч. над распределением финансовых ресурсов), глава – сохранение власти.

Однако на этом возможности версии 1 исчерпываются, поскольку на основе этой схемы мы можем только строить безосновательные гипотезы. Понять (и тем более обосновать), как будет развиваться ситуация, кто и как может на нее повлиять, уже не представляется возможным.

---

<sup>6</sup> Мы намеренно не стали делать упор на детальное описание мотивации участников конфликтных ситуаций. Для моделирования нам достаточно иметь в виду три укрупненных позиции – «**деньги**» (борьба за финансовые ресурсы и контроль над их распределением), «**власть**» (как «способность и возможность осуществлять свою волю, оказывать определяющее воздействие на деятельность, поведение людей с помощью к.-л. средства» (Ист.: Философский энциклопедический словарь. – М.: Советская энциклопедия. Гл. редакция: Л. Ф. Ильичёв, П. Н. Федосеев, С. М. Ковалёв, В. Г. Панов. 1983.), «**эмоции**» (любой конфликт в конечном счете переходит на конкретные личности, поэтому мы не могли не отразить в нашей мотивации субъективные реакции человека).





Когнитивный подход обладает существенно большим потенциалом для анализа, позволяя нам выделить как основных участников, описывающих суть проблемы, так совокупности факторов, влияющих на них. При этом нам не требуется дополнительная информация (что немаловажно в условиях оперативной оценки).

Основываясь на этом подходе, мы можем получить уже несколько иную картину (см. схему 2).

Как можно увидеть, у нас существенно увеличилось количество элементов. Причем их появление обусловлено исходной информацией и спецификой общественно-политической сферы.

Мы всего лишь попробовали задать себе следующие вопросы:

Кого подобная ситуация может коснуться в силу должностных обязанностей? Какими властными полномочиями обладают эти субъекты? На кого еще, кроме непосредственных подчиненных, может распространяться это влияние? Ответы на эти вопросы позволяют выделить как внутренние (внутригородские) элементы, так и внешние.

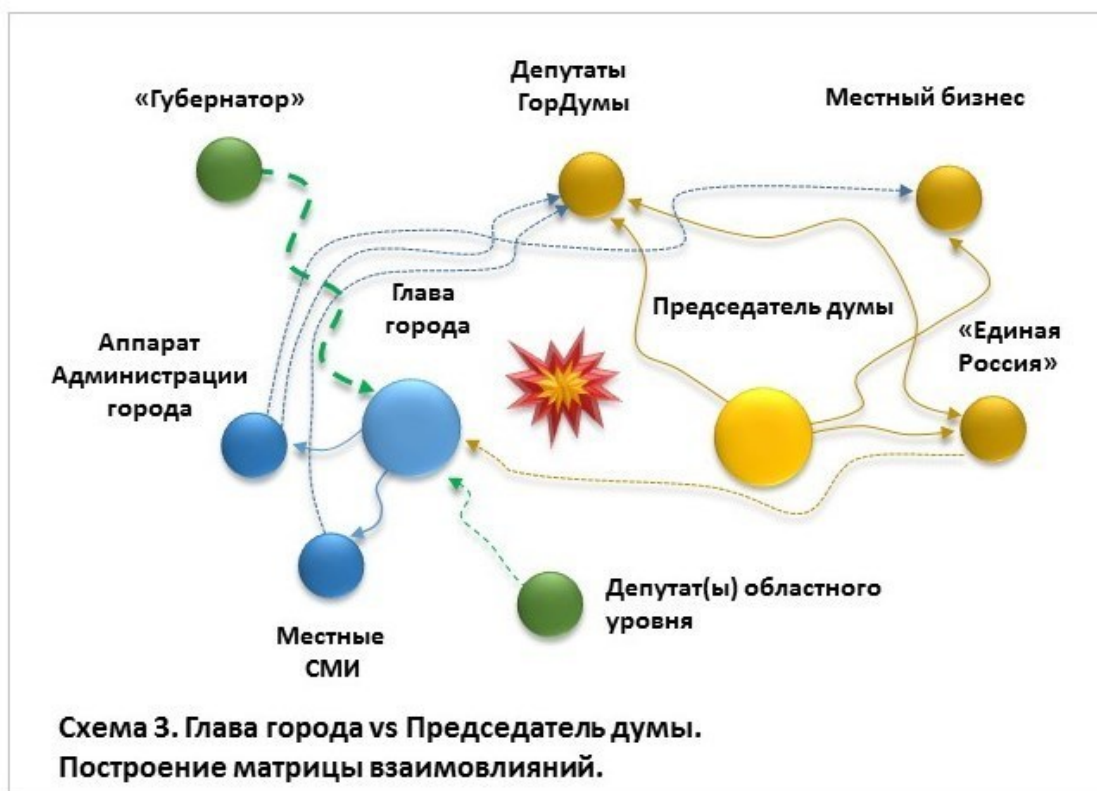
В частности, глава города осуществляет свои полномочия с помощью аппарата администрации. Местные СМИ являются каналом распространения проблемы в публичной плоскости. А поскольку в нашем кейсе местное СМИ является муниципальным, а, следовательно, живущим на бюджетные средства, то в определенной степени оно будет контролироваться главой, являющимся исполнителем бюджета. Поскольку председатель думы взаимодействует (а в нашей ситуации – по сути контролирует) с депутатами гордумы, можно предположить, что они будут вовлечены в конфликт. При этом не стоит забывать, что депутаты могут повлиять на решение об отзыве главы.

В связи с тем, что депутаты, как правило, представляют интересы местного бизнеса (при поддержке которого они избирались и на помощь которого рассчитывают при решении проблем в своем округе), то мы получаем еще один элемент модели. Сюда же можно отнести и

местное отделение «Единой России», которое (с формальной точки зрения) заинтересовано в стабильной работе муниципалитета и поддержании своей репутации.

Что касается внешних факторов, то в данном примере их можно выделить два. С одной стороны – губернатор (субъект региональной власти), заинтересованный в устойчивой работе местной власти и низком уровне социальной напряженности. С другой – депутат регионального парламента, в чей одномандатный округ входит данный муниципалитет (несколько реже здесь можно рассматривать депутата-списочника). Как правило, такой депутат обладает связями и с местным бизнесом, и с муниципальными депутатами, а также главой и председателем, а потому имеет потенциальную возможность для влияния на ситуацию. Именно такая логика позволила нам внести в схему 2 все отраженные на ней элементы.

Следующий этап когнитивного картирования предполагает построение матрицы взаимовлияний. Применительно к нашей ситуации мы смогли получить следующую модель (см. схему 3), при этом опять же опираясь только на исходные данные и логику активности субъектов общественно-политической сферы и не привлекая какой-либо дополнительной информации.



Логично предположить, что глава города по умолчанию будет влиять как на аппарат своей администрации, так и на муниципальную газету. В свою очередь, аппарат (который готовит в том числе и документы для гордумы) в определенной степени будет влиять на местных депутатов. Также публикации в местной газете могут сказываться на активности народных избранников. Аналогичным видится влияние на местный бизнес. Мы пока не говорим о характере этого влияния – для нас важно зафиксировать его возможность.

Что касается факторов, которые будут влиять на главу, то в приоритете здесь губернатор (представитель государственной власти субъекта, от которого зависит экономическая (дотации, субсидии, проекты на территории муниципалитета) и политическая (влияние на кадровые вопросы, поддержка политических сил) составляющие жизни города. Помимо этого, можно

допустить здесь определенное воздействие на главу депутатов областного уровня, избравшихся от округа, в который входит данный муниципалитет.

Аналогично мы можем проанализировать факторы, взаимосвязанные с другой стороной конфликта. Председатель гордумы имеет влияние на депутатов, местный бизнес и отделение «Единой России». Таким образом, на первом этапе построения когнитивной модели мы в качестве примера можем зафиксировать следующие элементы и позиции<sup>7</sup>:

1.) основные участники (базисные факторы) – глава и председатель, между которыми конфликт;

2.) (возможные) влияющие факторы:

- депутаты гордумы,
- губернатор,
- аппарат администрации города,
- местный бизнес,
- местные СМИ,
- «Единая Россия»,
- депутаты областного уровня.

Сразу добавим сюда еще один пункт, связанный факторами-индикаторами.

1) в качестве факторов-индикаторов (в данном случае речь идет только о внешних проявлениях активности), отражающих и объясняющих развитие процессов в проблемной ситуации:

- публикации в СМИ,
- заявления официальных лиц (см. п. 2),
- публичные акции (митинги, пикеты).

Что касается внутренних факторов (не имеющих публичных проявлений), то об этом мы поговорим несколько позже.

Теперь несколько слов о кластеризации.

Приведенный выше анализ ситуации уже позволил нам выделить определенные группировки, связанные с главой города и председателем думы. Основным критерием этих объединений является влияние субъектов (глава, председатель) на различные факторы либо выделение факторов, имеющих возможность повлиять (например, губернатор) на субъектов. При этом влияние в данном случае синонимично проявлению власти («способность и возможность осуществлять свою волю, оказывать определяющее воздействие на деятельность, поведение людей с помощью к.-л. средства»<sup>8</sup>).

Исследование различных кейсов в общественно-политической сфере позволяет нам говорить о том, что подобные группировки являются достаточно типичными и устойчивыми. Устойчивость подразумевается в том смысле, что не имеют значения личностные качества субъектов, занимая ту или иную позицию в органах исполнительной или законодательной власти, муниципального или регионального уровня, относясь к социальной сфере или бизнесу, они автоматически получают определенные потенциал и ресурсы влияния. Ниже см. таблицу 5. Группировка факторов в кластеры.

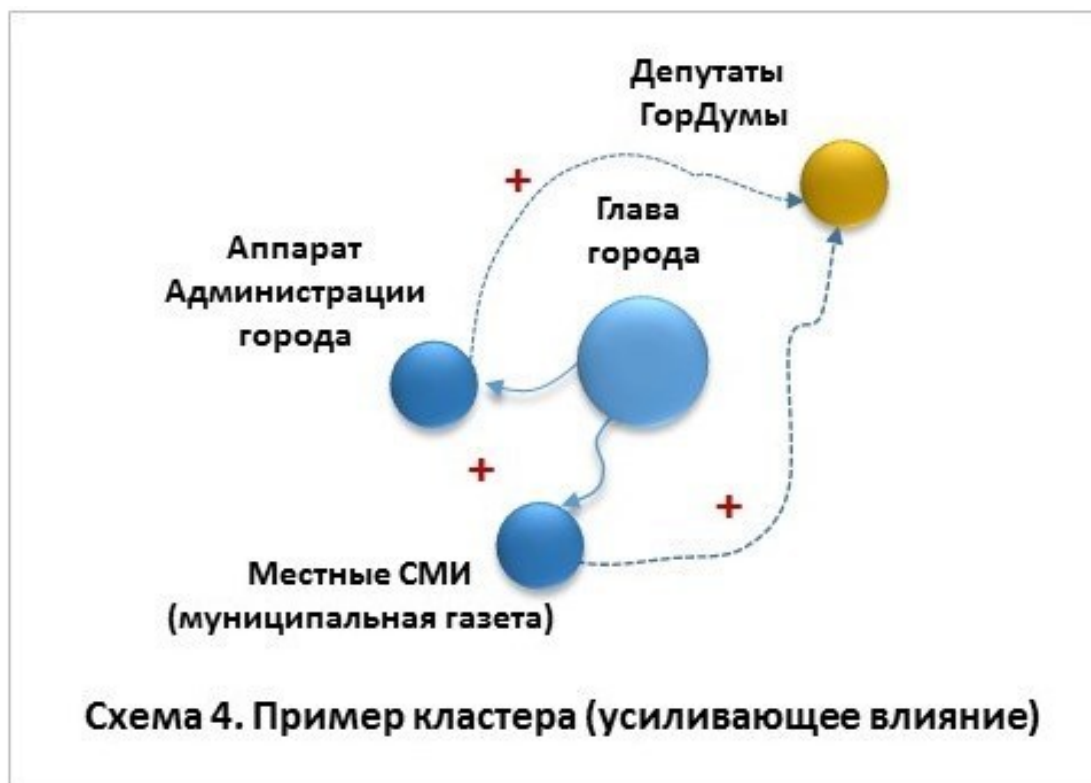
---

<sup>7</sup> Полученный список основных участников и факторов адекватен только для данной ситуации. Наши исследования позволили нам выявить, на наш взгляд, полный перечень такого рода элементов (см. таблицу 3. Факторы, характеризующие проблемную ситуацию).

<sup>8</sup> Ист.: Философский энциклопедический словарь. – М.: Советская энциклопедия. Гл. редакция: Л. Ф. Ильичёв, П. Н. Федосеев, С. М. Ковалёв, В. Г. Панов. 1983.

Другое дело – уровень контроля и возможности управления ими. Именно это в конечном счете может определить характер (усиливающий или ослабляющий) данных кластеров (группировок факторов).

Выше мы уже говорили о наличии устойчивого кластера главы города, включающего в себя аппарат администрации и муниципальную газету. Анализируя данную ситуацию с точки зрения главы, его кластер может оказывать позитивное (для главы) влияние на депутатов городской думы (см. схему 4).



Это влияние может проявляться в том, что аппарат ускоряет работу по запросам/решению проблем одних депутатов и/или замедляет у других. Муниципальная газета позитивно говорит об одних народных избранниках и (как минимум) ничего не пишет о других. Эти каналы воздействия в конечном счете могут привести к корректировке в необходимую сторону активность депутатов гордумы.



(несмотря на свою зависимость от исполнительной власти) также может выражать неудовлетворение главе, что будет отражаться как на их участии в реализации городских программ, так и в коллективных обращениях в вышестоящие органы власти (губернатор). Существенно меньшее влияние в данном случае будет иметь местное отделение «Единой России». Задача провластной партии – поддерживать действующую власть. В конфликте между представителями этой власти местное отделение «ЕР» будет ориентироваться на того, кто имеет на него прямое структурное влияние. Поскольку из условий кейса председатель является секретарем МОП «ЕР», то он и будет его контролировать, лишая возможности главу через МОП воздействовать на фракцию «ЕР» в гордуме.

По итогам нашего анализа мы смогли построить когнитивную карту, которая достаточно полно отражает происходящий в Н-ске конфликт (см. схему 6).

При этом необходимо отметить еще одно обстоятельство. Как мы могли увидеть в двух этих примерах (схемы 4–5), различные элементы даже одного кластера обладают разным уровнем влияния (разным весом). Когнитивное моделирование предполагает экспертное обсуждение, результатом которого является измерение веса каждого фактора. Однако в силу экономии времени для анализа ситуации, на наш взгляд, можно отказаться от такой детализированной оценки. Условия кейса и логика активности того или иного фактора сами по себе диктуют значимость влияния каждого из них. Добавим, что даже в этом случае речь идет о наличии потенциала такого влияния – он может быть использован, а может и нет.

Подведем итоги первого раздела «Что происходит?».

На первый взгляд, проведенный нами анализ ситуации конфликта между главой города и председателем думы выглядит достаточно долгим и не во всем простым. Для того чтобы ответить на вопросы, возникающие в процессе первичного исследования субъектов и факторов, необходимо владеть общим пониманием всех возможных участников и потенциал их влияния. Добавим сюда еще и понимание/знание того, как они могут быть сгруппированы в отдельные кластеры.

Аналитический конструктор как раз и решает эту сложность. Наши исследования позволили нам выделить типовые элементы конструктора, которые включают в себя как список и характеристики возможных факторов – участников, так и стандартные кластеры (см. таблицы 3–5). Используя эти элементы, комбинируя их в зависимости от специфики муниципалитета, особенностей его общественно-политической сферы, силы и возможностей для влияния различных субъектов, можно в течение очень непродолжительного времени получить ответ на вопрос, что происходит, и отчасти – возможные направления развития.

Ниже мы привели пример того, как в аналитической записке может выглядеть данный раздел, выполненный на основе данной методики с точки зрения главы города.

### **Пример раздела 1. Оценка ситуации**

#### **Справка по ситуации\***

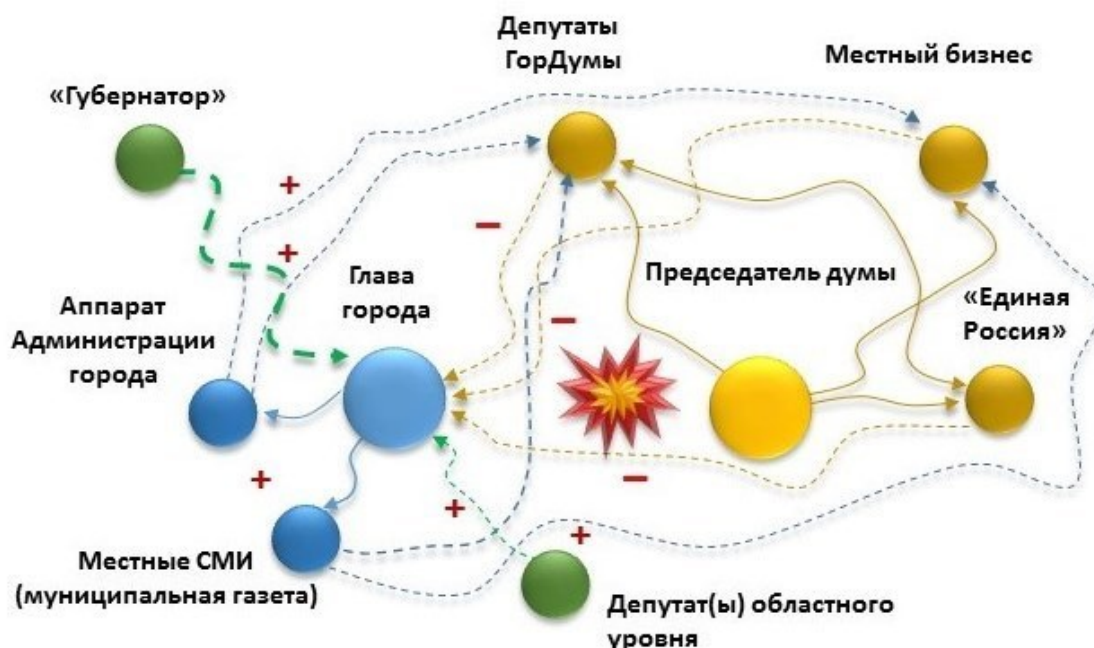
#### **Конфликт между главой города и председателем городской думы Н-ска.**

#### **Раздел 1. Оценка ситуации**

<b>1. Описание ситуации</b>	<p>В Н-ске возник конфликт между главой города и председателем думы. Причем данный конфликт вышел в публичную плоскость – о нем пишут местные (и не только) СМИ, его обсуждают депутаты и т. п. Причина конфликта состоит в том, что председатель думы требует выделения дополнительных средств для депутатов, которые необходимо потратить в конкретных округах для решения проблем избирателей, оценивает работу сотрудников администрации города как неквалифицированных и т. д. Глава города, в свою очередь, не согласен с этими требованиями. Следствием этих разногласий стал сбой бюджетного процесса, реализация внутригородских программ, невхождение в областные целевые программы.</p> <p>Справка:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Глава города в свое время был избран при поддержке председателя думы. Не обладает собственными финансовыми ресурсами.</li> <li>2. Председатель думы имеет влияние на большинство депутатов думы (как на фракцию «Единой России», поскольку является секретарем местного отделения «ЕР», так и на избравшихся самовыдвижением). Обладает собственными финансовыми ресурсами – предприниматель (местный бизнес).</li> <li>3. В городе есть муниципальная газета, но фактически отсутствуют независимые общественные активисты.</li> <li>4. В городе отсутствуют крупные предприятия. Муниципалитет не находится в зоне влияния какой-либо ФПГ. Численность населения – до 40 тысяч человек</li> </ol>
<b>2. Основные участники и цели</b>	Председатель думы – получение всей полноты власти в муниципалитете (в т. ч. над распределением финансовых ресурсов), глава города – сохранение власти
<b>3. Факторы, влияющие на ситуацию</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• депутаты гордумы;</li> <li>• губернатор;</li> <li>• аппарат администрации города;</li> <li>• местный бизнес;</li> <li>• местные СМИ;</li> <li>• «Единая Россия»;</li> <li>• депутаты областного уровня</li> </ul>
<b>4. Индикаторы развития ситуации</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• публикации в СМИ;</li> <li>• заявления официальных лиц;</li> <li>• публичные акции (митинги, пикеты)</li> </ul>
<b>5. Кластеры/группировки основных участников</b>	<p><b>глава города:</b></p> <p>аппарат администрации города;</p> <p>местные СМИ (муниципальная газета);</p> <p><b>председатель думы:</b></p> <p>депутат гордумы;</p> <p>фракция партии в гордуме;</p> <p>депутаты гордумы (не фракция);</p> <p>«Единая Россия» (местное отделение);</p> <p>местный бизнес</p>
<b>6. На какие факторы может оказать влияние «наш» субъект (по умолчанию – глава города)</b>	<p>депутат гордумы;</p> <p>депутаты гордумы (не фракция);</p> <p>местный бизнес</p>

### Схема ситуации





\* Безусловно, когда речь идет о справке по конкретной ситуации, то подразделы 3, 5, 6 могут и должны наполняться персональной информацией, источниками которой могут стать официальные сайты местного избиркома (данные о депутатах и участниках выборов), администрации и думы муниципалитета, публикации в СМИ и т. п. Но в нашем случае полученная модель ситуации позволяет определить направленность поиска этих данных.

#### **Участники конфликтной ситуации. Общая характеристика.**

Более подробно остановимся на характеристиках реальных и потенциально возможных участниках конфликтных ситуаций. Для удобства работы с моделями, о которых речь пойдет во второй части книги, ниже приводится краткое описание, графические изображения участников, а также наборы устойчивых «кластеров» (см. Таб. 3–5.)

Более детальный анализ, собственно «карточки» основных субъектов конфликта вынесены в Приложение 1., где описаны не только их возможности («сила») и «болевы зоны», но и «правила», по которым они действуют.

Давайте немного пройдемся по одной из них, чтобы в дальнейшем не было каких-либо вопросов. В качестве примера возьмем Карточку «Глава города» и, связанную с ним, Карточку «Администрация города. Полномочия.».

#### **Карточка «ГЛАВА ГОРОДА»**

*Основная сила:* возможность использования «административного» ресурса для достижения необходимых целей.



Возможности	Слабости
<p>1. Отвечает за исполнение расходования бюджета.</p> <p>2. Влияет на:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Администрацию города,</li> <li>• Муниципальные учреждения,</li> <li>• Муниципальные СМИ,</li> <li>• Депутатов ГорДумы и ее Председателя,</li> <li>• Местных предпринимателей,</li> <li>• МОП «Единая Россия»,</li> <li>• Общественные организации и местные сообщества.</li> </ul> <p>2. Может:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Инициировать проверки правоохранительными органами,</li> <li>• Инициировать социально-значимые проекты,</li> <li>• Организовывать публичные акции,</li> <li>• Давать комментарии для СМИ,</li> <li>• Вести свои блоги, страницы в соцсетях,</li> <li>• Привлекать внешних экспертов.</li> </ul>	<p>1. Является публичной фигурой, может быть подвержен критике по любому вопросу и решению.</p> <p>2. Обладает ограниченными полномочиями (131 ФЗ, Бюджетный Кодекс) в распоряжении бюджета.</p> <p>3. Может стать объектом проверки Прокуратуры и других надзорных органов.</p> <p>4. Бюджета фактически любого муниципалитета недостаточно для решения всех проблем, в связи с этим зависим от региональной власти.</p> <p>5. Зависим от крупнейшего налогоплательщика (ФПГ) в бюджет муниципалитета.</p> <p>6. В зависимости от системы избрания («советская система»), может быть зависим от депутатов ГорДумы.</p>

### Карточка «Администрация города. Полномочия.» (фрагмент)

#### Организация и контроль за (на основе 131 ФЗ):

- 1) электро-, тепло-, газо- и водоснабжением населения, водоотведения, снабжением населения топливом;
- 2) дорожной деятельностью, в т. ч. обеспечение безопасности дорожного движения на них;
- 3) строительством и содержанием муниципального жилищного фонда, созданием условий для жилищного строительства, осуществлением муниципального жилищного контроля;
- 4) жилищно-коммунальным хозяйством, бытовым, торговым обслуживанием, общественным питанием, транспортом и связью;
- 5) сферой образования, здравоохранения, культуры, физкультуры и спорта....

На основе чего были сделаны эти карточки и как в последующем с ними работать?

Разберемся по порядку. Карточка «Глава города» (ка и все остальные) включает в себя две колонки. В первой выделены основные обобщенные «возможности» (ресурсы), которые Глава может использовать для оказания влияния на своих оппонентов. Эти «возможности» обусловлены, с одной стороны, полномочиями, которые определены 131 ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации», а с другой – потенциалом, обладающим управленческой структурой муниципального органа власти (см. Рис. 8.).

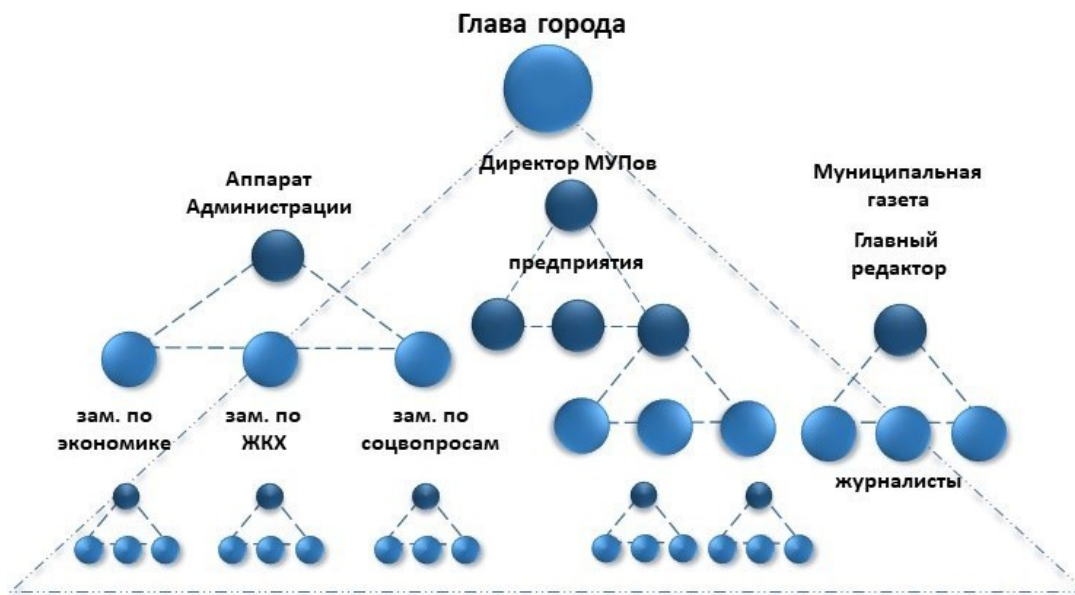


Рис. 8. Потенциал управленческой структуры.

На Рис. 8. Выделены только основные элементы, которые Глава может использовать своей работе, начиная от Аппарата администрации, который так или иначе является операционным регулятором в сферах, за которые несет ответственность муниципалитет (см. Карточка «Администрация города. Полномочия.»), и заканчивая определением информационной политики муниципальной газеты, издающейся за счет местного бюджета.

Помимо этого, можно выделить отдельные группы населения (как организованные, так и нет), с которыми местная администрация должна выстраивать нормальные отношения (см. Рис. 9.). В свою очередь, эти группы, могут являться, как потенциальным или реальным ресурсом, так и наоборот – источником проблем.



Рис. 9. Основные группы, с которыми взаимодействуют органы местного самоуправления внутри муниципалитета.

Таким образом формируется первая колонка Карточки «Глава города». Содержание второй колонки выстраивалось по той же логике. За основу также брался 131 ФЗ, а затем результаты нашего анализа различных конфликтных ситуаций, с которыми сталкивались руководители различных муниципалитетов за последние несколько лет.

Можно сказать, что, разрабатывая карточки по всем потенциальным участникам конфликтов, мы опирались на несколько оснований:

1. Нормативно-правовую базу, которая определяет «правила» активности того или иного субъекта.
2. Практика применения этих «правил».
3. Существующие примеры конфликтных ситуаций, отражающие возможности по воздействию (ресурсы) и направления этих воздействий («болевые зоны»).

### **Таблица 3. Участники конфликтной \ проблемной ситуации<sup>9</sup>**

---

<sup>9</sup> Мы намеренно не стали вводить в список факторов такую позицию, как «население». Наша позиция состоит в том, что внешние проявления активности населения (в виде митингов, пикетов, забастовок и т. п.), как правило, носят организованный характер. Функцию организатора этой активности (при определенных условиях) может взять на себя фактически каждый участник конфликтной ситуации. Следовательно, для нашего анализа интересно не население, а те субъекты, которые могут использовать этот ресурс для оказания влияния.

Название	Характеристика/возможности для влияния
Глава города	По умолчанию обладает влиянием на администрацию города и муниципальные СМИ. В ряде случаев – на местные (немunicipальные) СМИ, депутатов гордумы и ее председателя. Может обладать (в разной степени) влиянием на местных предпринимателей и «Единую Россию»
Администрация города	Аппарат или орган воздействия на людей, в котором управляет и руководит глава администрации. В силу своих полномочий имеет прямое влияние на сотрудников бюджетных муниципальных организаций. Имеет определенное влияние на гордуму и ее председателя в связи с тем, что готовит проект бюджета, а также ведет официальную переписку (по запросам) с депутатами
Председатель гордумы	Имеет определенное влияние на депутатов городской думы. Однако при этом необходимо иметь в виду, что влияние может быть как полным (в случае монопартийности думы и/или когда квалифицированное большинство депутатов связано с ФПП), так и частичным. В зависимости от этого повышаются/понижаются лоббистские возможности председателя. Имеет влияние на главу города, но не определяющее
Фракция партии в гордуме	В зависимости от численности («блокирующий пакет», «большинство или квалифицированное большинство») и дисциплины депутатов имеет влияние на работу гордумы. Опосредованно влияет на работу главы города
Депутат гордумы	Имеет влияние на стабильную работу гордумы. Являясь публичной фигурой, может стать источником скандальной информации для СМИ
Депутаты гордумы (не фракция)	«Неорганизованные» депутаты имеют большее влияние на стабильную работу гордумы (по сравнению с отдельным депутатом). В зависимости от численности – степень влияния на гордуму и ее решения варьируются
Губернатор	В данном случае подразумевается как собственно руководитель субъекта РФ, так и представители правительства, внутриполитического блока, обладающие возможностью влиять на решения по конкретному муниципалитету/проблеме. В связи с этим для ряда ситуаций будет логичным выделение этих представителей в качестве отдельных факторов, но «завязанных» на губернаторе. При этом необходимо отметить, что внутри этого фактора возможны различные группы, чьи интересы на конкретной территории могут не совпадать, что влечет, что может послужить внешней причиной для возникновения конфликтных ситуаций в муниципалитете. По умолчанию имеют влияние на главу города и силовиков. Косвенное влияние на местные СМИ, депутатов городской думы и депутатов областного уровня. Может оказывать влияние (в разной степени) на ФПП
ФПП	Представители градообразующего (либо крупного) предприятия/компании, расположенных на территории муниципалитета и активно влияющих на общественно-политическую сферу. По умолчанию: влияние на депутатов городской думы (избранных при поддержке ФПП), местные СМИ (контрактующиеся у ФПП). Определенное влияние на главу
Депутат (-ы) областного уровня	Речь идет о депутатах законодательного органа субъекта. Как правило, депутаты (одномандатники), избравшиеся от конкретной территории, имеют влияние на политические процессы, происходящие в городах их округа. Это влияние (в разной степени) распространяется на местные отделения партии, от которой они избраны, депутатов гордум, глав, местный бизнес
Депутат	Депутат ГД РФ обладает возможностью для перевода любой































<b>Местный бизнес</b>	Местные предприниматели (не путать с градообразующими предприятиями и предприятиями, входящими в ФПГ), способные (финансово и организационно) повлиять на публичную (не только политическую) повестку
<b>Местные СМИ</b>	Этот фактор можно разделить на две группы – муниципальные СМИ (газета, телевидение, радио, официальный сайт), которые финансируются из местного бюджета, и частные – небюджетное финансирование. Первая группа (за редким исключением) по умолчанию поддерживает главу и администрацию. Вторая может являться постоянным критиком работы органов власти
<b>Блогеры/сетевые СМИ/местные площадки в социальных сетях</b>	Сюда относятся не только сетевые СМИ и собственно блогеры, но и местные площадки в социальных сетях, размещающие информацию (посты публикаций, мнения, комментарии) относительно событий и процессов, происходящих в конкретном муниципалитете. Зачастую количество пользователей этих площадок в разы больше, чем аудитории традиционных СМИ, что позволяет им серьезно влиять на общественное мнение. Как и блогеры, модераторы площадок могут быть и критиками, и сторонниками главы
<b>Местные активисты</b>	Активисты – люди, занимающиеся деятельностью, в их понимании направленной на благо общества или в его интересах. Могут представлять конкретные организации (например, экологические или профсоюзные) и/или являться одиночками. К их числу можно отнести ряд блогеров и активистов в социальных сетях, способных повлиять (сформировать) на местную публичную повестку. В разной степени могут влиять на главу, председателя, депутатов, ФПГ, силовиков, СМИ
<b>«Единая Россия»</b>	Местное отделение ВПП «Единая Россия». Являясь правящей партией, «ЕР» аффилирована с местной властью (в разной степени), что влечет за собой взаимовлияние с главой. Обладает возможностью (опять же в разной степени) влиять на депутатов, избранных от нее. Может стать источником (скандальной) информации для СМИ
<b>Региональное отделение ВПП «Единая Россия»</b>	Региональное отделение обладает возможностью влиять на местное отделение «ЕР». В некоторых случаях это влияние может вести к полной смене руководства местного отделения либо отзыву выдвигаемых партий на выборах депутатов
<b>Партии</b>	Местные отделения оппозиционных партий. Как и «ЕР», обладают возможностью (опять же в разной степени) влиять на депутатов, избранных от них. Могут стать источником (скандальной) информации для СМИ, социальных сетей и блогов, а также инициаторами различных публичных акций (митинги, пикеты, сборы подписей и т. п.). Через своих депутатов в городской думе способны влиять на утверждение/неутверждение значимых для главы проектов и инициатив
<b>Криминал</b>	Представители криминальной группировки (не обязательно организованной), обладающие своими интересами и возможностями на территории города. Имеют влияние (в зависимости от имеющихся ресурсов) на местный бизнес, отдельных депутатов гордумы. В меньшей степени – влияние на главу
<b>Неизвестный фактор</b>	Поскольку наши модели строятся на далеко не полной информации, то можно предположить возможное существование неучтенного фактора, который в той или иной мере может влиять как в целом на ситуацию, так и на ее отдельные элементы/кластеры. В качестве примера можно предположить некие экономические структуры, заинтересованные в контроле над финансовыми ресурсами муниципалитета (ЖКХ, вывоз мусора, строительство и т. п.) либо являющиеся конкурентами предприятий, расположенных на его территории. Помимо этого, в качестве такого рода фактора могут выступать и политические субъекты, чья активность может быть мотивирована необходимостью прохождения определенных персон в местный исполнительный или законодательный орган власти
<b>Эксперты</b>	Специалист, приглашаемый для выдачи квалифицированного заключения или суждения по какому-либо вопросу. Эксперты привлекаются для оценок, установления состояния объектов в целях определения их состояния для принятия ответственных решений (суды, управление предприятиями и проектами, оценка исторических объектов и артефактов, перепроверка заявляемых открытий и изобретений и др.) Может использоваться для трансляции в публичную повестку определенной позиции по спорным вопросам
<b>Религиозные организации и общины</b>	В этот фактор можно отнести не только религиозные организации и общины. По возможностям влияния сюда же могут быть отнесены и национальные организации и диаспоры, общественные организации и т. п. Поскольку в книге приводится пример ситуации, связанной только с условно религиозным конфликтом, остановились лишь на этом типе организации

Наш анализ показал необходимость более детализированного описания глав и депутатов гордумы. В частности, возможности главы муниципалитета во многом определяются сроком, который он находится в своей должности. Что касается местных депутатов, то здесь в качестве

значимого фактора мы определили его партийную принадлежность и вхождение/невхождение во фракцию.

**Таблица 3.1. Графическое изображение**

Название	Графическое изображение	
	«СВОЙ»	«ЧУЖОЙ»
1. Глава города		
2. Администрация города		
3. Председатель гордумы		
4. Фракция партии в гордуме		
5. Депутат гордумы		
6. Депутаты гордумы (не фракция)		
7. Губернатор		
8. ФПГ		
9. Депутат (-ы) областного уровня		
10. Депутат Государственной Думы РФ		
11. Силовики		
12. Местный бизнес		
13. Местные СМИ		
14. Блогеры/сетевые СМИ		
15. Местные активисты		

16. «Единая Россия»		
17. Партии		
18. Криминал		
19. Незвестный фактор		
20. Эксперты		
21. Религиозные организации и общины		
22. Региональное отделение ВПП «Единая Россия»		

Таблица 3.2. Графическое изображение видов связей








Вид связи	Графическое изображение	
	«свой»	«чужой»
Усиливающая связь от субъекта к управляемым факторам (кластерам)		
Ослабляющая связь от фактора (кластера) к оппоненту		
Усиливающая связь от внешнего фактора к субъекту		
Ослабляющая связь от внешнего фактора к субъекту		
Связи/влияние (ослабляющее либо усиливающее) неизвестного фактора		

Таблица 3.2. Графическое изображение видов связи










Вид связи	Графическое изображение	
	«свой»	«чужой»
Усиливающая связь от субъекта к управляемым факторам (кластерам)		
Ослабляющая связь от фактора (кластера) к оппоненту		
Усиливающая связь от внешнего фактора к субъекту		
Ослабляющая связь от внешнего фактора к субъекту		
Связи/влияние (ослабляющее либо усиливающее) неизвестного фактора		

Таблица 4. Возможные внешние индикаторы

Название	Проявление
Публикации в СМИ	Появление (увеличение количества) публикаций в СМИ (местные/региональные, реже – федеральные), связанных с деятельностью участников ситуации, как правило, негативного характера
Заявления официальных лиц	Появление (увеличение количества) заявлений, сделанных либо для СМИ, либо на различных публичных мероприятиях (например, заседания думы, официальные страницы лица в социальных сетях и т. п.) и связанных с деятельностью участников ситуации
Публичные акции	Митинги, пикеты, другие акции протеста, связанные с деятельностью участников ситуации
Активность в местных социальных сетях	Появление (увеличение количества) материалов в местных пабликах, связанных с деятельностью участников ситуации, как правило, негативного характера

Таблица 5. Группировка факторов в кластеры



**Таблица 4. Возможные внешние индикаторы**

Название	Проявление
Публикации в СМИ	Появление (увеличение количества) публикаций в СМИ (местные/региональные, реже – федеральные), связанных с деятельностью участников ситуации, как правило, негативного характера
Заявления официальных лиц	Появление (увеличение количества) заявлений, сделанных либо для СМИ, либо на различных публичных мероприятиях (например, заседания думы, официальные страницы лица в социальных сетях и т. п.) и связанных с деятельностью участников ситуации
Публичные акции	Митинги, пикеты, другие акции протеста, связанные с деятельностью участников ситуации
Активность в местных социальных сетях	Появление (увеличение количества) материалов в местных публичных, связанных с деятельностью участников ситуации, как правило, негативного характера

**Таблица 5. Группировка факторов в кластеры**

Субъект (ядро) кластера	Зависимые факторы
1. Глава города	Администрация города СМИ (муниципальные)
2. Губернатор	ФПП Силовики
3. Председатель гордумы	Депутат гордумы Фракция партии в гордуме Депутаты гордумы (не фракция)
4. Местные активисты	Местные СМИ (частные)
5. Криминал	Местный бизнес
6. Местный бизнес	Местные СМИ (частные) Местные активисты Депутат гордумы
7. Силовики	Криминал Местный бизнес
8. Депутат гордумы	Местные СМИ
9. ФПП	Местные СМИ (частные) Депутаты гордумы Фракция партии в гордуме
10. «Единая Россия»	Фракция партии в гордуме Депутат гордумы

## Раздел 2. Что будет?

Стратегии и сценарии

### Результат:

Прогноз и сценарии изменения модели – возможные направления (шаги) активности участников при условии как сохранения исходных условий в неизменном состоянии, так и при изменении факторов или возникновении действий одного или нескольких участников

### Метод:

Сценарный подход, включающий в себя трендовое и обратное прогнозирование

Как мы отметили выше, основная задача второго блока состоит в том, чтобы попытаться определить, что будет дальше, как будет развиваться наша проблемная ситуация.

Если проанализировать существующие подходы, связанные с исследованием будущего, то можно увидеть, насколько широкий спектр методов и процедур они могут предоставить. Тем не менее все их можно объединить в две основных группы – прогнозы и сценарии<sup>10</sup>, которые в попытках заглянуть в будущее зачастую используют инструменты друг друга. Мы поступим аналогично.

Итак, наша цель – выйти на простой и понятный алгоритм того, как (и в каком формате) мы должны ответить на вопросы следующего характера: «А что, если ...?» или «Как могли бы разворачиваться события, если бы ...?» Добавим к этому те ограничения, о которых уже шла речь, – нехватка времени, информации, невозможность в полном объеме применять сложные научные процедуры и т. п.

Однако для начала определимся с понятийным аппаратом. В нашем случае «сценарий» – это последовательное описание альтернативных гипотетически возможных вариантов развития событий в будущем, которое отражает различные точки зрения на прошлое, настоящее и будущее, а также которое может служить базисом для планирования действий»<sup>11</sup>.

Сформулируем требования к подобному сценарию.

**1). «Сценарная цель».** Нам необходимо понять, каким образом будут достигаться необходимые результаты – цели, что, в свою очередь, требует их более четкого определения. Наш анализ различных кейсов позволил выявить следующие основные цели:

1. Сохранение имеющегося положения.
2. Усиление имеющегося положения.
3. Ослабление положения (уступки как основа для стабилизации ситуации).

---

<sup>10</sup> Поскольку перед нами не стоит задачи детального анализа различий между понятиями «прогноз» и «сценарий», мы остановимся только, на наш взгляд, на ключевом отличии. Прогноз ориентирован на единственную точку вероятности, в то время как сценарии имеют дело со значительно большим спектром неопределенностей (по Рингланд, Джилл. Сценарное планирование для разработки бизнес-стратегии, 2-е изд.: Пер. с англ. – М.: ООО «И. Д. Вильямс», 2008. – 560 с.). Уточним еще один аспект. В нашем исследовании мы не учитываем еще одну, третью, группу, связанную деятельностью предсказателей и оракулов. Хотя один из наиболее известных методов (разработанный Корпорацией RAND), используемый и для прогнозирования, и для разработки сценариев, носит название Дельфийского оракула.

<sup>11</sup> Van Notten Ph. Scenario development: a typology of approaches // Think Scenario. – Rethink Education. – OECD, 2006. – Р. 69–84 (Ссылка из статьи Переверза Е. В. Сценарный подход в задачах анализа сложных социальных систем. SystemResearch&InformationTechnologies, 2011, № 1. – С. 135).

Сразу оговоримся, что выделенные цели могут не только детализироваться, но и меняться в процессе развития ситуации. Однако, на наш взгляд, они описывают наиболее популярные варианты.

Тем не менее во вставке 1 изложен один из интересных взглядов на стратегии поведения личности в конфликте, который также может стать одним из оснований определения наших действий.

Добавим, что в этой классификации мы не учитываем межличностный, эмоциональный компонент.

### **Вставка 1. Поведение личности в конфликтной ситуации<sup>12</sup>.**

Широкое распространение в конфликтологии получила разработанная К. Томасом и Р. Килменом двухмерная модель стратегий поведения личности в конфликтном взаимодействии. В основе этой модели лежат ориентации участников конфликта на свои интересы и интересы противоположной стороны.

В любом конфликте каждый участник оценивает и соотносит свои интересы и интересы соперника, задавая себе вопросы: «Что я выиграю?», «Что я потеряю?», «Какое значение имеет предмет спора для моего соперника?» и т. д. На основе такого анализа он сознательно выбирает ту или иную стратегию поведения (уход, принуждение, компромисс; уступка или сотрудничество). Часто бывает так, что отражение этих интересов происходит неосознанно, и тогда поведение в конфликтном взаимодействии насыщено мощным эмоциональным напряжением и носит спонтанный характер.

Оценка интересов в конфликте – это качественная характеристика выбираемого поведения. В модели Томаса – Килмена она соотносится с количественными параметрами: низким, средним или высоким уровнем направленности на интересы.

Графически двухмерная модель стратегий поведения в конфликте Томаса – Килмена представлена на рис. 10.

---

<sup>12</sup> По Емельянов С. М. Практикум по конфликтологии. СПб.: Питер, 2009. – 384 с. – ISBN 978-5-388-00684-4. Издание 3-е, переработанное и дополненное. Ресурс доступа: [https://bookap.info/okolopsy/emelyanov\\_praktikum\\_po\\_konfliktologii/gl26.shtm](https://bookap.info/okolopsy/emelyanov_praktikum_po_konfliktologii/gl26.shtm).

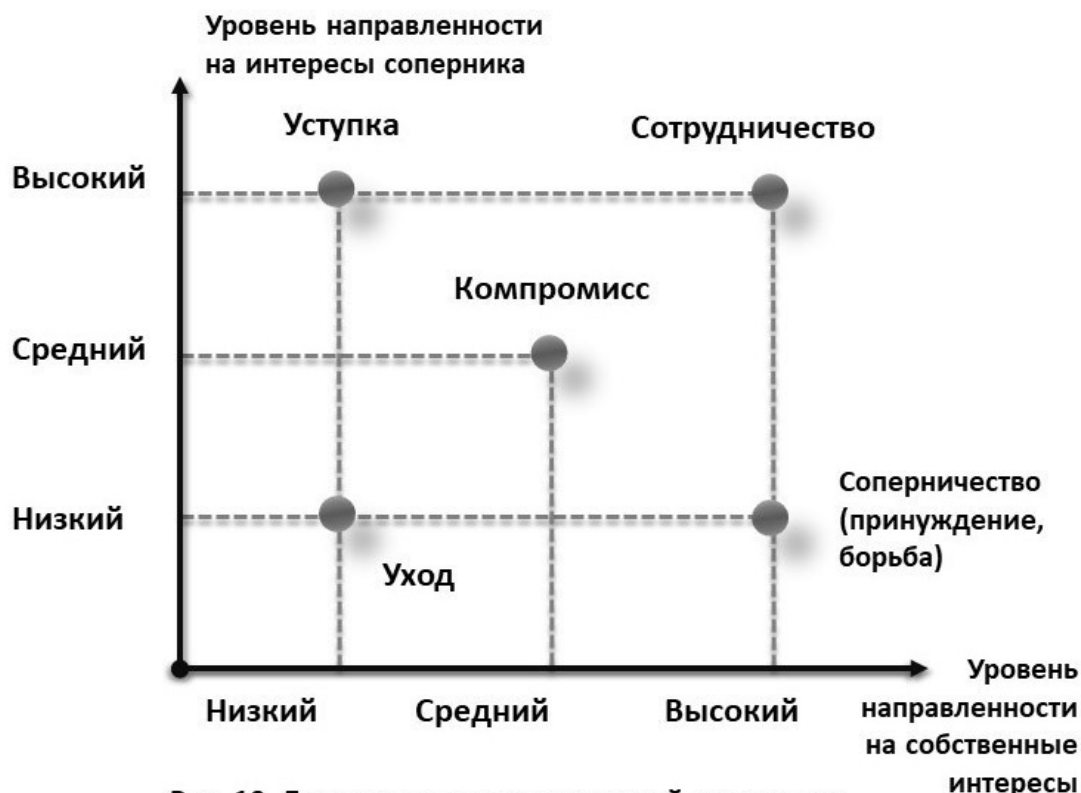


Рис. 10. Двумерная модель стратегий поведения в конфликте Томаса – Килмена.

- Приспособление – одна сторона во всем соглашается с другой, но имеет свое мнение, которое боится высказывать.
- Избегание – уход от конфликтной ситуации.
- Компромисс – приемлемое для обеих сторон решение.
- Соперничество – активное противостояние другой стороне.
- Сотрудничество – обсуждение и реализация взаимовыгодного решения.

**2). «Трендовый и обратный сценарии».** В современной практике выделяется два основных подхода к разработке сценариев<sup>13</sup>. Это обратное прогнозирование, или backcasting. При этом подходе сценарии строятся как бы в обратном порядке. Для начала формулируется некоторое видение будущего, а в процессе разработки сценария необходимо построить цепочку связанных во времени событий, реализация которых приведет к заданному будущему состоянию (рис. 11). По сути задается будущее состояние системы и определяются способы его достижения.

Второй подход – трендовые, или business-as-usual сценарии. Эти сценарии строятся из предположения, что существующие тренды будут сохраняться в будущем. Таким образом, продолжая существующие эти тенденции, получают описание будущего. Трендовые сценарии часто строятся, чтобы показать возможные негативные последствия, если текущее поведение не будет изменено.

<sup>13</sup> По Переверза Е. В. Сценарный подход в задачах анализа сложных социальных систем. SystemResearch&InformationTechnologies, 2011, № 1. – С. 136–37.

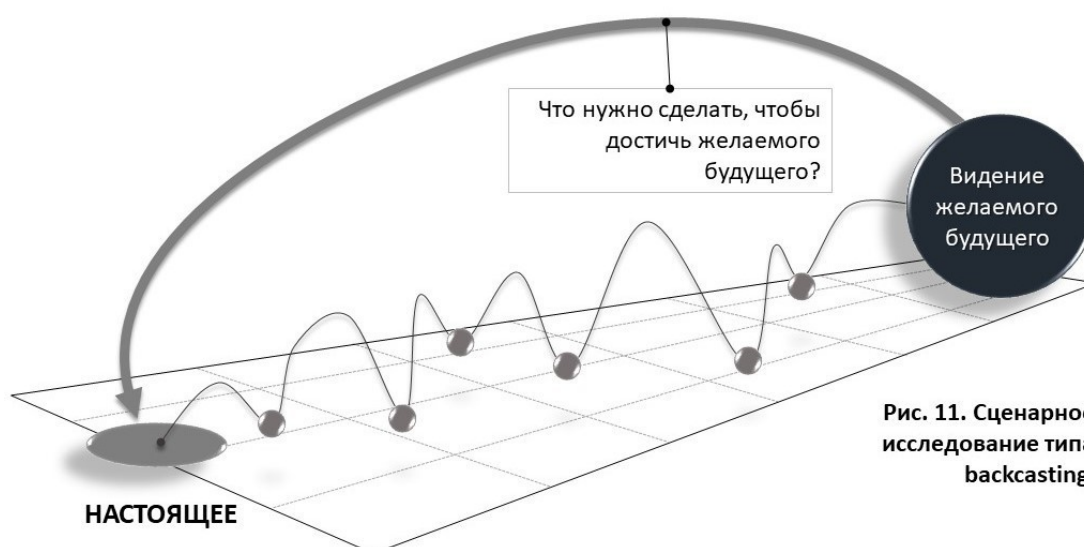


Рис. 11. Сценарное исследование типа backcasting.

Для решения стоящих перед нами задач потребуются оба подхода. Поскольку очень многие руководители близко знакомы с принципом «караван идет – собаки лают», целесообразно начать разработку с трендового сценария, который не предполагает какого-либо вмешательства «нашего» субъекта.

Логично предположить следующие вопросы, ответы на которые позволят не только сформировать схему сценария, но и обеспечат руководителя аргументами для принятия того или иного решения.

**Как будет развиваться ситуация, если мы ничего не делаем? Будут ли оппоненты продолжать свою активность? Могут ли существующие условия повлиять на оппонентов и привести к угасанию конфликта? Не будет ли хуже, если мы начнем встречные действия?**

Безусловно, для того чтобы более детально ответить на эти вопросы, нам, помимо прочего, необходимо понимание мотивации участников. Насколько для них важна победа в этой проблемной ситуации? И что они будут понимать под этой победой?

Выше в п. 2 мы сформулировали возможные цели, которые позволят нам более корректно определяться с пониманием победы. Что же касается мотивации, то здесь мы исходим из того, что конфликты, связанные с властью, как правило, являются высоко мотивированными (и совершенно не важно – это личная мотивация одного из оппонентов или он является проводником воли одного из факторов, например ФПГ). В свою очередь, это предполагает, что как минимум одна сторона конфликта будет идти до конца – до достижения цели, необходимой для нее. Таким образом, логично предположить, что «боевые» действия будут продолжаться. При этом отсутствие какой-либо реакции со стороны одного из участников конфликта зачастую воспринимается другой стороной как проявление слабости, что влечет за собой усиление ею своей активности.

Рассмотрим это на нашем примере: глава города vs председатель думы. Допустим, глава решил никак не реагировать<sup>14</sup>. Применительно к проведенному нами выше анализу ситуации это означает, что глава никак не использует кластеры, центром которых он является, не взаи-

<sup>14</sup> За исключением реакций, связанных с требованиями законодательства об ответах на запросы депутатов и выполнении решений думы.

модействует с внешними факторами для осуществления воздействия как прямо на председателя, так и на связанные с ним структуры (см. схему 7).

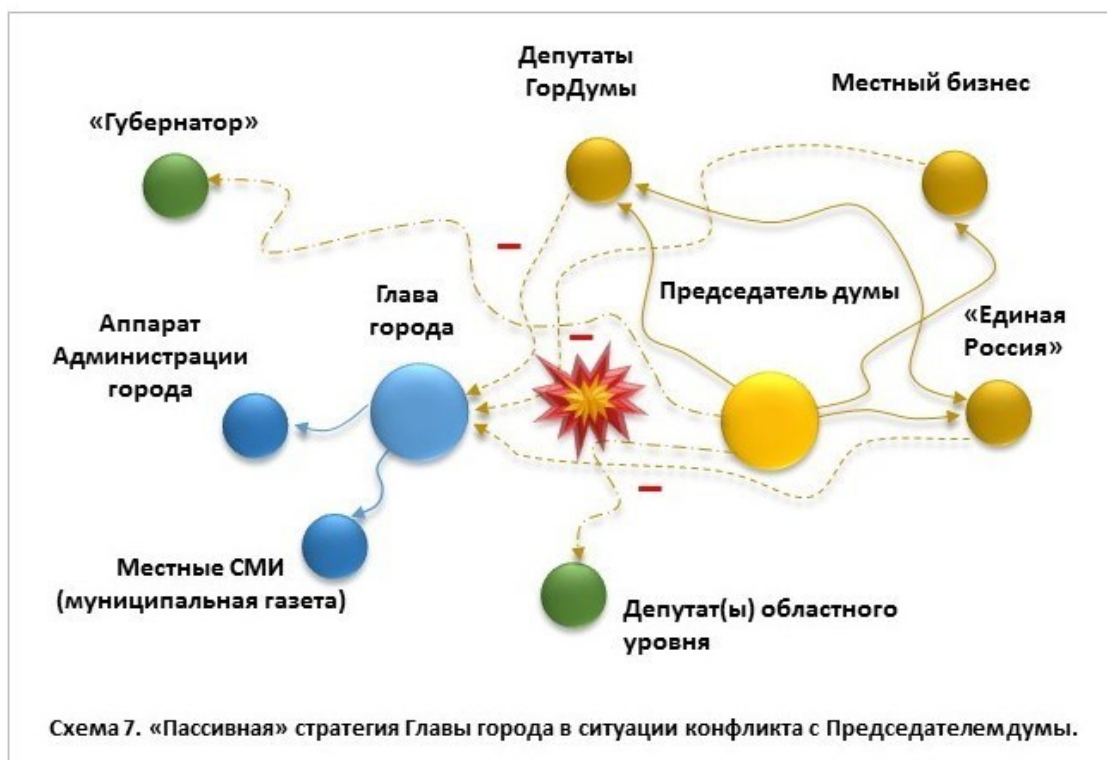


Схема 7. «Пассивная» стратегия Главы города в ситуации конфликта с Председателем думы.

Как мы только что отметили, пассивная стратегия главы может являться в глазах оппонента проявлением слабости и, следовательно, стать дополнительным стимулом для активизации председателя.

В чем эта активность может проявляться? На уровне контролируемых кластеров, например, депутаты могут начать процедуру «импичмента» главы (вынести вопрос на заседание гордумы). И эту инициативу поддержит местное отделение «Единой России»; предприниматели выдвинут свои претензии главе (а их всегда можно найти в отношении местной власти).

Что касается внешних факторов, имеющих влияние на главу, то на уровне губернатора – подача председателем справок по ситуации в городе с акцентами на некомпетентность главы и возникновением различного рода проблем. При этом еще раз повторимся, что речь идет не о самой фигуре губернатора, а о руководителях в правительстве, администрации губернатора, которые отвечают за внутреннюю политику и/или имеют свои интересы в конкретном муниципалитете. Соответственно, существует реальная возможность заручиться поддержкой или (как минимум) договориться о невмешательстве в ситуацию.

Подводя итог, можно отметить, что трендовый сценарий позволяет не только выявить негативные последствия пассивной позиции, но и отчасти предположить потенциальные действия оппонента.

Теперь проанализируем возможности второго подхода – обратного прогнозирования.

Для этого воспользуемся сформулированными ранее целями «нашего»<sup>15</sup> субъекта и на их основе опишем сценарные цели (см. табл. 5).

<sup>15</sup> Выше мы уже говорили о том, что любой анализ носит субъектный характер, т. е. ведется с точки зрения конкретного субъекта. Это относится и к разработке «обратных» сценариев.

**Таблица 6. Сценарии и сценарные цели**

№	Цель	Сценарий	Характеристика сценария
1	Сохранение имеющегося положения	«Сохранение статус-кво»	Сохранение исходного доступа (к властным и финансовым ресурсам, к кластерам) у основных участников конфликта
2	Усиление имеющегося положения	«Полная победа»	По возможности полное лишение оппонента доступа к кластерам и факторам влияния. Перераспределение доступа в пользу «нашего» субъекта
3	Ослабление имеющегося положения при условии стабилизации ситуации	«Частичная победа»	Частичное лишение оппонента доступа к кластерам и факторам влияния. Включает в себя уступки со стороны «нашего» субъекта как основы для стабилизации ситуации

Рассмотрим, какими способами глава города может достичь каждую из этих целей. Однако сделаем один акцент – основная задача каждого из этих сценариев состоит в использовании «непрямых» действий, «рассчитанных на нарушение устойчивости противника»<sup>16</sup>.

На наш взгляд, даже в тех видах конфликтов, о которых мы ведем речь, вступление в прямой открытый конфликт, как правило, ведет не только к более существенным затратам, но и закрывает многие возможности для дальнейшего взаимодействия конфликтующих субъектов, что в свою очередь может привести к существенному ухудшению работы органов власти и, как следствие, жизни в муниципалитете.

### **Сценарий 1. «Сохранение статус-кво»**

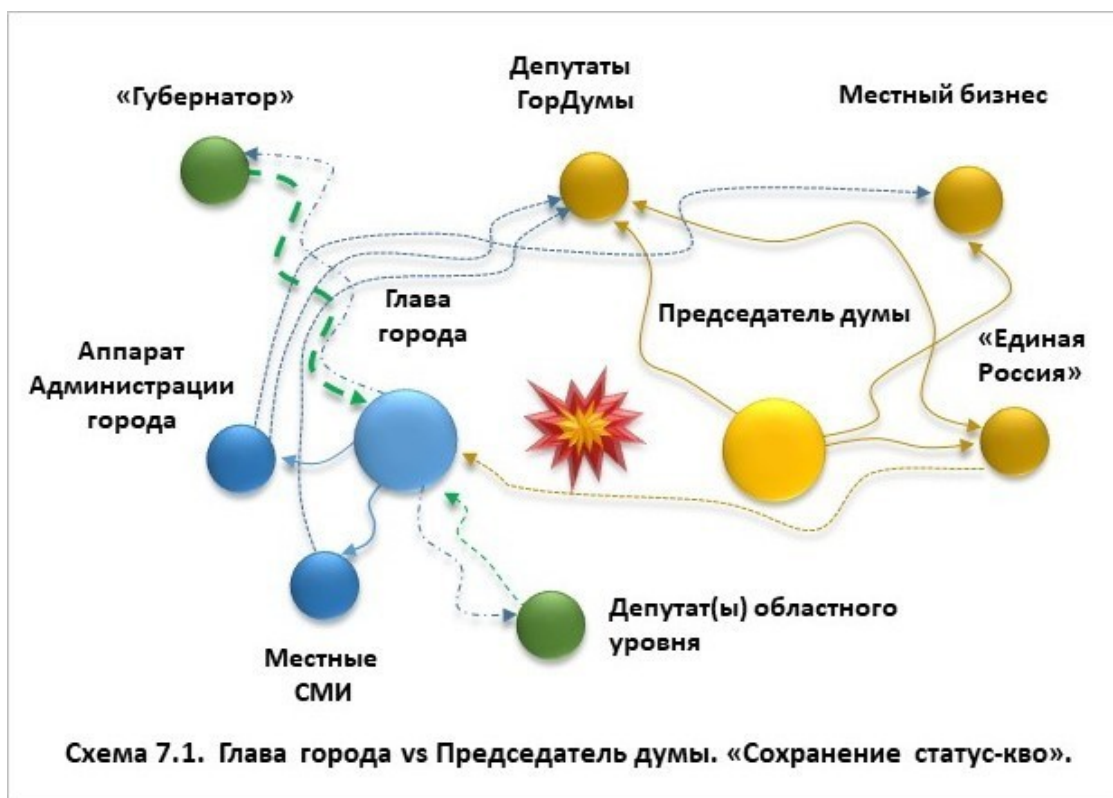
В нашем примере это предполагает сохранение контроля над аппаратом администрации, муниципальной газетой, нейтралитет с депутатами городской думы и местным отделением «Единой России», а также с местным бизнесом. Что касается внешних факторов в виде губернатора и депутата областного парламента, то здесь вполне достаточно наличия внешних признаков контроля со стороны главы над социально-экономической и политической ситуацией в муниципалитете. При этом существующий конфликт с председателем думы внешне со стороны главы никак не проявляется.

#### **Сценарные задачи:**

1. Формирование позитивного имиджа главы (необходимо для того, чтобы не возникало вопросов о целесообразности его пребывания на посту).
2. Мягкое воздействие на кластеры оппонента (речь не идет о переманивании в свой стан, здесь задача состоит в том, чтобы купировать возможные негативные действия).
3. Создание публичной площадки, значимого проекта, в котором предусмотрено место для оппонента (в глазах общественного мнения – если согласится, значит, признает главу, если нет – показывает свою недоговороспособность и негибкость в глазах внешних факторов).
4. Получение поддержки главой у внешних факторов.

<sup>16</sup> Лиддел-Гарт Б. Стратегия непрямых действий (Энциклопедия военного искусства)/Сост. С. Переслегин, Р. Исмаилов. – М.: ООО «Фирма «Издательство АСТ»; СПб.: TerraFantastika, 1999. – С. 375.





Можно предположить следующие линии стратегии главы для реализации этого сценария (см. схему 7.1.):

- 1). Размещение в местном СМИ (и социальных сетях) материалов, связанных с позитивными результатами работы главы и его администрации (несмотря на все трудности, которые существуют в муниципалитете).
- 2). Профилактические беседы с представителями кластеров председателя думы. В т. ч. с депутатами – о возможности решения проблем их округов, с местным бизнесом – об их участии в муниципальных программах и т. д.
- 3). Создание/провозглашение значимого общегородского проекта, в котором предполагается участие председателя думы.
- 4). Организация поддержки со стороны внешних факторов (привлечение к различным мероприятиям города областных депутатов, приглашение на встречу с жителями представителей регионального правительства).

Вариантов может быть достаточно много. Все они будут зависеть от способности главы и его команды организационно поддержать каждый из них наработанным авторитетом и опытом, способностью быстро отреагировать на возникновение конфликтной ситуации и т. д. И еще один немаловажный аспект – при реальном управлении процессами в муниципалитете, поддержке населением многие проблемы для главы решаются сами собой (или их негативное влияние существенно снижается).

## Сценарий 2. «Полная победа»

Как мы уже отметили, цель данного сценария состоит по возможности в полном лишении оппонента доступа к кластерам и факторам влияния и перераспределении этого доступа в пользу «нашего» субъекта.

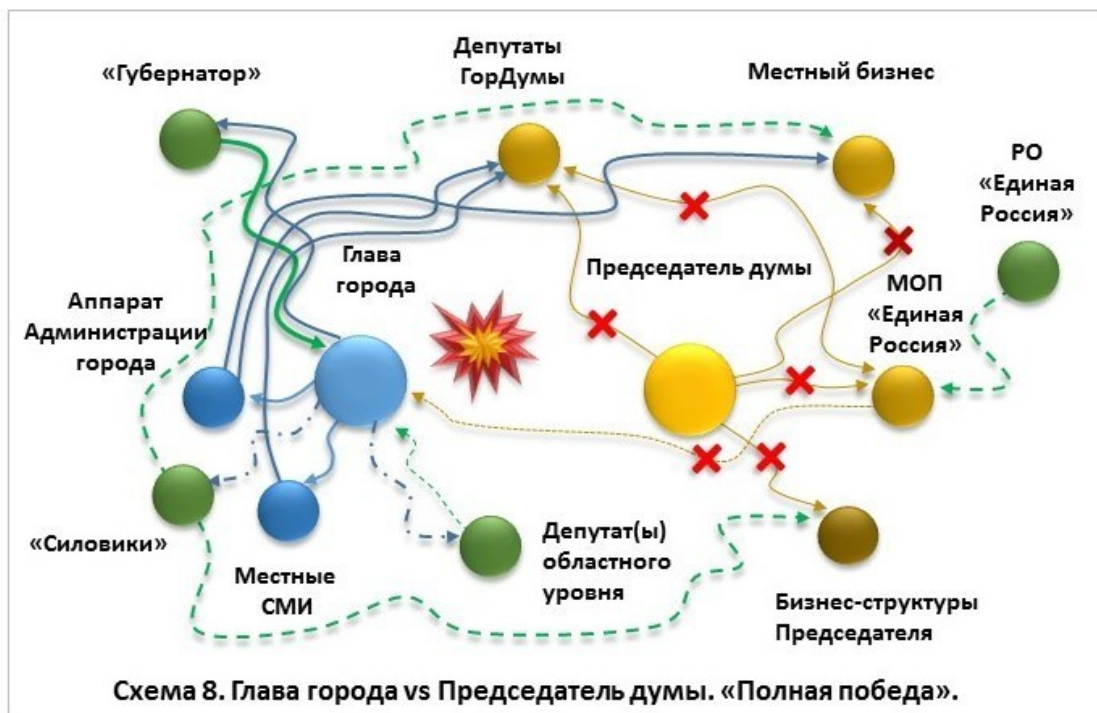


Применительно к конфликту между главой и председателем это может выглядеть следующим образом – глава получает контроль над депутатами, что в свою очередь может означать избрание нового председателя, переизбрание руководящего состава местного отделения «Единой России» (местный политсовет, руководитель местного исполкома) и, как следствие, выборы нового секретаря местного отделения, а также переизбрание руководителя фракции «ЕР» в гордуме. По линии бизнеса – получение поддержки местных предпринимателей для решения городских проблем, с одной стороны, и возникновение сложностей в бизнес-структурах председателя.

## Сценарные задачи

Перечисленные позиции, в свою очередь, определяют и перечень сценарных задач (см. схему 8):

1. Получение контроля над депутатским корпусом.
2. Получение контроля над местным отделением «Единой России».
3. Обеспечение поддержки местным бизнесом.
4. Организация проблем в бизнес-структурах оппонента.



Добавим сюда, что в этот перечень целесообразно ввести сценарные цели предыдущего сценария, связанные с формированием репутационных характеристик главы. Это позволит работать на контрасте с оппонентом и усиливать поддержку общественным мнением. Еще одну цель, которую здесь необходимо включить, – получение поддержки главой у «внешних» факторов.

Необходимо отметить еще один аспект. В схеме 8 мы можем увидеть появление новых факторов – силовиков, регионального отделения «ЕР», бизнес-структур председателя. Логика их возникновения очевидна – все они либо способны повлиять на выделенные факторы, либо несут взаимовлияющий характер с одним из основных участников ситуации. При наличии поддержки со стороны губернатора глава получает возможность со значительно большей эффективностью взаимодействовать с этими факторами.

### Линии стратегии

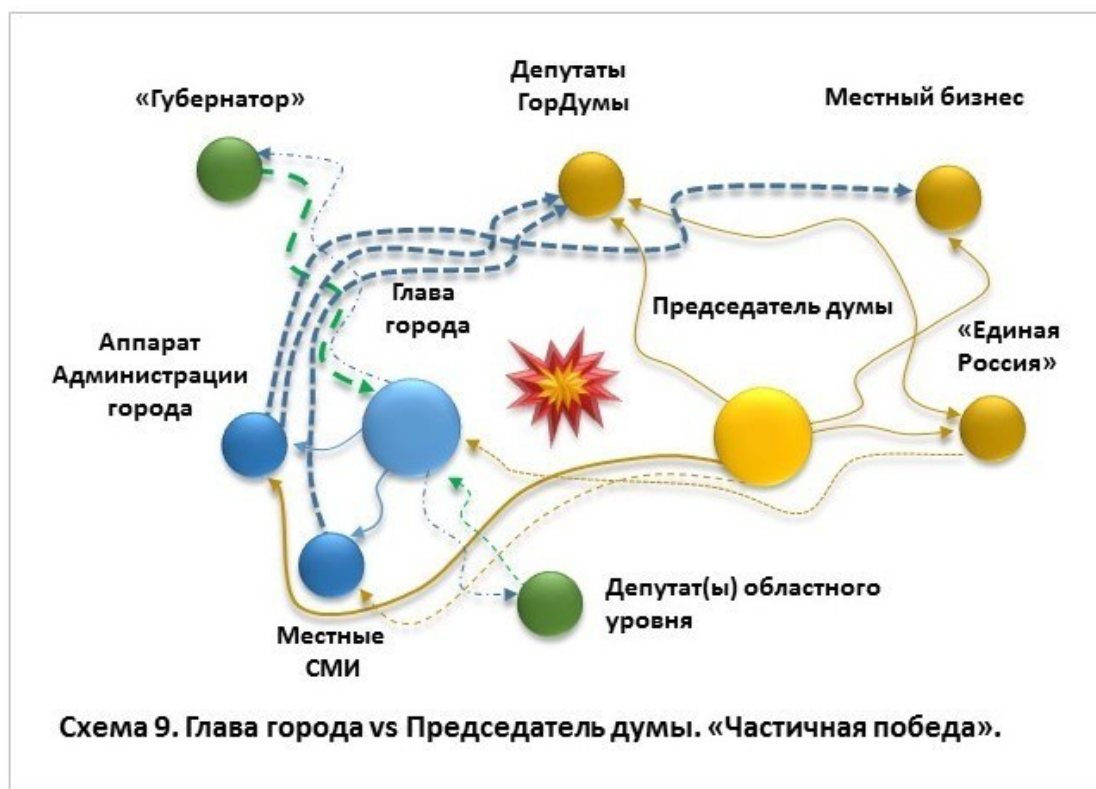
Как уже отмечалось, линии стратегии предыдущего варианта могут быть отнесены фактически в полном объеме, но (некоторые из них) с определенными корректировками. В частности, в п. 1 можно предположить существенное усиление медийной активности, в п. 2 стиль бесед должен иметь уже не профилактический, а более целенаправленный, рекрутинговый характер.

Что касается стратегических линий воздействия на местный бизнес и местное отделение «Единой России», то можно сформулировать их следующим образом:

1. Инициирование совместно с силовиками проверки деятельности коммерческих компаний, в т. ч. и организаций председателя.
2. Инициирование процесса переизбрания секретаря местного отделения «ЕР» при поддержке руководства регионального отделения.

### Сценарий 3. «Частичная победа»

Мы можем предположить вариант, при котором глава при анализе всех имеющихся фактов приходит к решению, с одной стороны, попытаться улучшить свое положение по отношению к оппоненту, а с другой – понимает, что существующих ресурсов может оказаться недостаточно для полной победы. В этой ситуации возможен промежуточный вариант, связанный с усилением воздействия (и тем самым расширения влияния на «не свои» кластеры), но при этом должен включать в себя определенные уступки как основы для стабилизации ситуации в муниципалитете (см. схему 9).



Какого рода уступки здесь могут быть? Применительно к нашему примеру вероятно следующее:

– изменения в составе аппарата администрации (например, снятие с должности одного и/или нескольких заместителей/сотрудников среднего звена);

- экономические/административные предпочтения, которые получают аффилированные с председателем, депутатами структуры и/или сами депутаты;
- в контролируемом СМИ публикация позитивных материалов о председателе, депутатах, представителях местного бизнеса.

Исходя из этого, сценарные задачи будут формулироваться в виде ответов на следующие вопросы (**сценарные задачи**):

1. В чем будет выражаться частичная победа?
2. Какие гарантии со стороны оппонента могут быть получены, что после этих уступок конфликт будет исчерпан?
3. Какие кластеры являются для оппонента ключевыми? Какое воздействие будет достаточно, чтобы обеспечить (охранные) предпочтения для себя?
4. Какие уступки могут привести к стабилизации ситуации?

В ситуации нашего конфликта можно предположить такого рода ответы (**линии стратегии**):

**По п. 1.** Как мы помним по условиям кейса, проблема состояла в том, что председатель думы требует выделения дополнительных средств для депутатов, которые необходимо потратить в конкретных округах для решения проблем избирателей, оценивает работу сотрудников администрации города как неквалифицированных и т. д.<sup>17</sup>. Соответственно, даже частично убирая (если это возможно) эти внешние раздражители, мы тем самым нивелируем требования председателя.

В конечном счете частичная победа будет подразумевать под собой внешнее, публичное окончание конфликта.

**По п. 2.** На самом деле никаких гарантий, что конфликты не будут возникать вновь, никто дать не сможет. Скорее, здесь можно говорить о том, что в ситуациях, когда речь идет о власти и деньгах, мы всегда должны ожидать неких проблем. В связи с этим даже публичное примирение не является гарантией соблюдения «пакта о ненападении».

В этих обстоятельствах только контроль над ключевыми факторами может стать определенной гарантией стабильности. Исходя из этого, идя на какие-либо уступки (и в ряде случаев это нужно делать публично, что позволяет показать для различных аудиторий свою способность к диалогу с любыми оппонентами), глава должен усиливать свое влияние на «не свои» кластеры.

**По п. 3.** Наш анализ показал, что влияние председателя основывается на контроле (в большей или меньшей степени) над депутатами гордумы, местным отделением «Единой России», а также его связях с местным бизнесом. Для сценария № 3 возможно несколько вариантов работы с этими факторами, например, когда глава встречается и с депутатами, и с предпринимателями. Причем эти встречи носят как коллективный, так и индивидуальный характер. Даже если эти встречи (а носить они должны публичный характер) не будут иметь каких-то реальных результатов, можно предположить, что одним из их итогов станет существенный рост спокойствия председателя. Отсутствие полной информации относительно того, о чем глава смог договориться, уже может стать для него определенным козырем в диалоге с председателем.

**По п. 4.** Что касается возможных уступок, то после ответа на предыдущие три вопроса глава должен взвесить еще раз, стоит идти на это или нет. Однако даже если решение будет

---

<sup>17</sup> При этом мы понимаем, что все эти требования могут являться лишь внешними проявлениями конфликта.

принято заранее, то для оппонентов это не должно выглядеть как слабость «нашего» субъекта. Чем сложнее председателю будет добиться даже небольших уступок, тем ценнее они будут. При этом спектр возможностей «запланированного отступления» для главы не настолько и мал. Это решения на уровне кадров, структуры, организации и экономики. Например, в администрации может быть заменен специалист (начальник отдела), отвечающий за взаимодействие с местной думой (кадровая уступка). Начата реорганизация подразделения, отвечающего за взаимодействие с предпринимателями (структурная уступка). Упростились процедуры, связанные с землеотводами (организационная уступка). В бюджете запланировали увеличение средств, выделяемых депутатам для решения проблем в округе (экономические уступки).

И это далеко не полный перечень.

Подводя итог рассмотрению возможных сценариев, отметим еще несколько моментов.

1. Приведенные сценарии всего лишь позволяют задать конечные точки, формализовать результаты стратегии «нашего» субъекта, но не описывают всего возможного спектра. Добавим, что при изменении ситуации могут легко меняться и сами сценарии. Начали конфликт с сохранения статус-кво, а закончили полной победой.

2. Сценарные задачи и линии стратегии не являются жестко привязанными друг к другу. Как мы уже говорили, вся логика нашего анализа сводится к возможности компоновать и перекомпоновывать не только факторы, кластеры и связи между ними, но и различные элементы сценариев.

3. Помимо выделенных нами целей, участники проблемной ситуации могут иметь и другие. Так, например, конфликт может стать своеобразным предметом торга с внешними кластерами для карьерного роста. И в этом случае цель полной победы для главы будет формулироваться совершенно иначе – переход в вышестоящую структуру (например, в правительство субъекта). Тем не менее сама логика формулировки трех вариантов сценариев и сценарных целей более чем достаточна для обратного прогнозирования.

### **3). Детализация сценария (время, интенсивность)**

Любой сценарий содержит в себе ряд аспектов, которые задают еще одну группу требований. Поскольку сценарий предполагает развитие событий, какой-либо ситуации, то подразумевается введение временных параметров (развитие идет во времени) и интенсивности воздействия.

#### ***Время (сроки реализации сценария)***

В данном случае мы должны иметь хотя бы приблизительные временные рамки и контрольные точки<sup>18</sup> реализации наших сценариев. При высокой скорости развития конфликта отработка сценарных задач может (а в ряде случаев – должна) укладываться в день-два. Если ситуация носит затяжной характер, то и период реализации может быть существенно дольше. Но в любом случае мы должны задавать для себя временные ориентиры. Это же касается и достижения контрольных точек, под которыми в нашем случае понимается решение (стадии решения) сценарных задач.

#### ***Интенсивность***

Как только что было отмечено, каждый конфликт обладает разной скоростью своего протекания. Это касается и интенсивности реализации сценариев. Каждая из рассмотренных нами

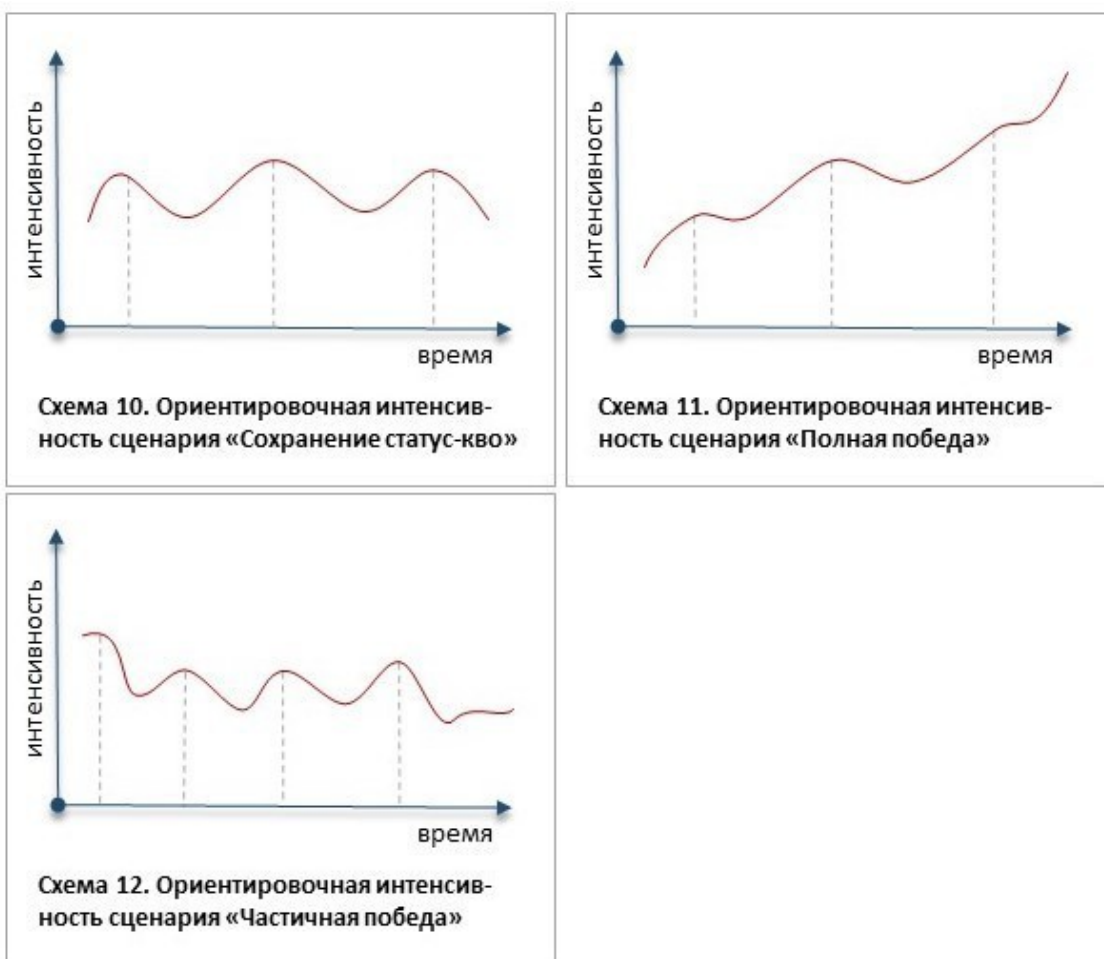
---

<sup>18</sup> Контрольные точки – это значимые моменты проекта, связанные, как правило, с достижением промежуточных результатов проекта. При достижении контрольных точек обычно производится сравнение плановых и фактических показателей на момент достижения контрольной точки. Ист.: <http://forpm.ru/контрольные-точки-проекта/>.

вариаций предполагает различную интенсивность (см. схемы 10–12) своего воплощения. Так, например, сохранение статус-кво обладает средней скоростью, поскольку в большей степени ориентировано на мягкое воздействие.

С другой стороны, полная победа должна быть более интенсивна и раскрываться по нарастающей, постоянно усиливая воздействие на необходимые кластеры и факторы. Относительно частичной победы можно сказать, что стартовать она может очень ярко и насыщенно, а затем идти по убывающей. Это зависит от того, как будет выстраиваться переговорный процесс и в какие моменты потребуется усиливать воздействие на кластеры для достижения нужных целей.

Теперь попробуем упаковать все приведенные соображения относительно сценариев в компактную форму. Воспользуемся нашим примером (см. таблицу 7).

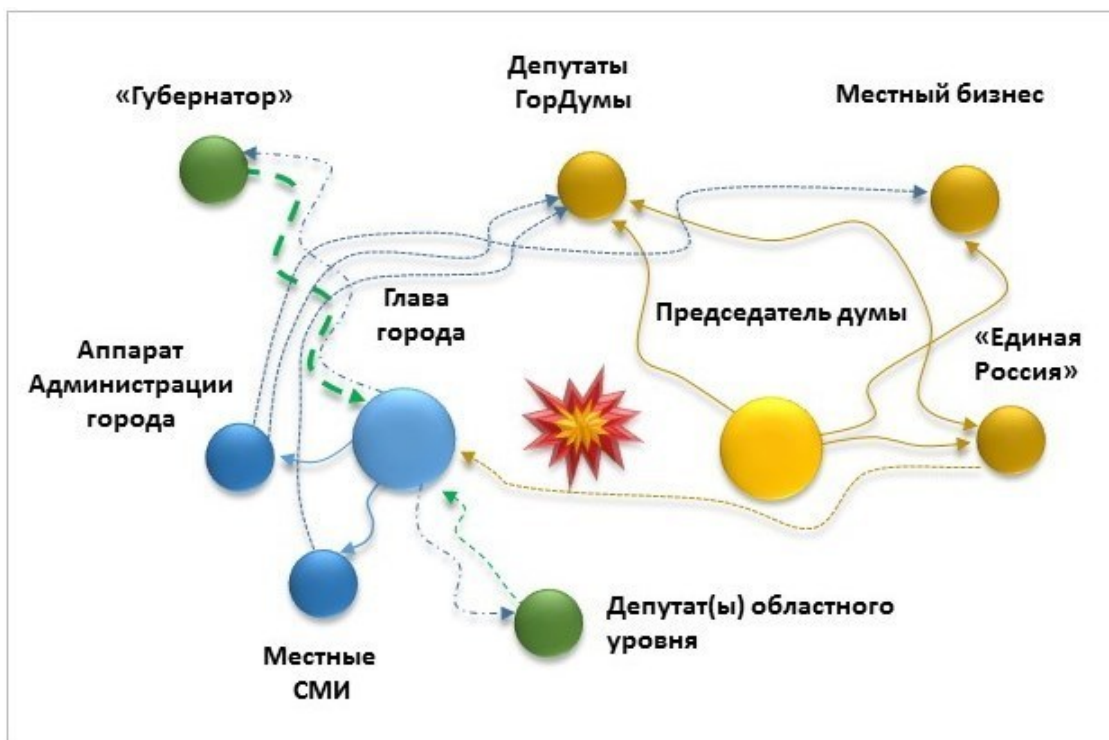


**Таблица 7. Ориентировочная форма представления сценариев**

Трендовый сценарий. Период отслеживания: 20 дней*	
<p>Депутаты могут начать процедуру «импичмента» главы (вынести вопрос на заседание гордумы), и эту инициативу поддержит местное отделение «Единой России»; предприниматели выдвинут свои претензии главе.</p> <p>На уровне губернатора – подача председателем справок по ситуации в городе, с акцентами на некомпетентность главы и возникновении различного рода проблем. У председателя существует реальная возможность заручиться поддержкой или (как минимум) договориться о невмешательстве в ситуацию представителей региональных властей</p>	
Обратное прогнозирование Сценарий «Сохранение статус-кво» Сроки реализации: 20 дней*	
Сценарные задачи	Линии достижения
<p>Формирование позитивного имиджа главы.</p> <p>Мягкое воздействие на кластеры оппонента.</p> <p>Создание публичной площадки, значимого проекта, в котором предусмотрено место для оппонента.</p> <p>Получение поддержки главой у внешних факторов.</p>	<p>1). Размещение в местном СМИ (и социальных сетях) материалов, связанных с позитивными результатами работы главы и его администрации (несмотря на все трудности, которые существуют в муниципалитете).</p> <p>2). Профилактические беседы с представителями кластеров председателя думы. В т. ч. с депутатами – возможности решения проблем их округов, с местным бизнесом – об их участии в муниципальных программах и т. д.</p> <p>3). Создание значимого общегородского проекта, в котором предполагается участие председателя думы.</p> <p>4). Привлечение к различным мероприятиям города областных депутатов, приглашение на встречу с жителями представителей регионального правительства</p>

**\* Временные интервалы выбраны произвольно.**





Необходимо отметить, что в реальной практике сценарий должен быть максимально конкретен. Это означает, что вместо внешних факторов и кластеров в таблице должны появиться реальные люди и организации.

#### ЭЛЕМЕНТЫ КОНСТРУКТОРА к разделу 2.

Подведем итоги раздела 2.

- 1). Ответ на вопрос «ЧТО БУДЕТ?» подразумевает построение двух типов сценариев:
  - трендовый (что будет, если ничего не делать?);
  - обратный (что должно быть и как к этому прийти?).
- 2). Трендовый сценарий предполагает ответы на следующие вопросы:
  - Будут ли оппоненты продолжать свою активность?
  - Какие кластеры они смогут/будут задействовать?
  - Могут ли существующие условия повлиять на оппонентов и привести к угасанию конфликта?
  - Не будет ли хуже, если мы начнем встречные действия?

При этом ответы опираются на когнитивную карту ситуации, полученную в разделе 1.

- 3). При разработке сценария, основанного на обратном прогнозировании, исходим из трех основных вариантов:
  - сохранение статус-кво;
  - полная победа;
  - частичная победа.

- 4). В итоговую форму анализа ситуации мы заносим:

- трендовый сценарий;
- основной (требуемый) обратный сценарий.

5). В обратном сценарии прорабатываем сценарные задачи и линии их реализации. При этом учитываем временные рамки и необходимую интенсивность воздействия.

6). Форма представления данных – таблица и схема реализации обратного сценария.

**Таблица 8. Форма представления сценариев**

<b>Трендовый сценарий. Период отслеживания: XXX</b>	
<b>Обратное прогнозирование</b>	
<b>Сценарий: XXX</b>	
<b>Сроки реализации: XXX</b>	
<b>Сценарные задачи</b>	<b>Линии достижения</b>

7). Схематичное изображение обоих типов сценариев (трендового и обратного).



## Раздел 3. Что делать?

Методы и технологии

### Результат:

Технология воздействия на ситуацию, которую (которые) должен реализовать «наш» субъект управления для достижения необходимых результатов – состояния модели.

### Метод:

Диверсионный анализ<sup>19</sup>

Ду Му: «Если я хочу получить преимущество, я должен в первую очередь учитывать не то, что я намерен сделать со своей стороны, а то, что может предпринять противник с целью помешать моим действиям... То же самое можете сделать и вы, создав группу менеджеров, которые будут играть роль своеобразной теневой команды – следить за действиями конкурентов, проникать в их стратегию и тактику. Эта команда должна собирать всю возможную информацию о конкуренте и знать, как он будет реагировать в той или иной ситуации. Если действовать эффективно, вы получите все данные, чтобы «проиграть» желательные стратегические сценарии»<sup>20</sup>.

К сожалению, в наших реалиях собрать группу менеджеров, сотрудников, которые могли бы стать такой теневой командой, весьма проблематично<sup>21</sup>. Тем не менее при возникновении конфликтной ситуации возможность прокачать разные варианты сценариев зачастую становится жизненно необходимой. Одним из решений этой проблемы может стать применение метода диверсионного анализа.

Диверсионный анализ, метод прогнозирования возможных нежелательных явлений, а также выявления причин уже случившихся нежелательных явлений, был разработан Б. Л. Злотиным в конце 70-х годов прошлого века. В США и Западной Европе метод известен под маркой Anticipatory Failure Determination (AFD) и успешно используется как для выявления причин брака, так и для прогнозирования возможных нежелательных последствий тех или иных изменений. В отличие от ряда других методов, применяемых для разработки стратегии, диверсионный анализ исследует только слабые стороны объекта, а также позволяет спрогнозировать появление этих слабых сторон.

По большому счету задача аналитика при применении этого метода состоит в том, чтобы встать на позицию оппонента, «диверсанта». В том смысле, что диверсия – это действие по полному или частичному выводу из строя какого-либо объекта. Объектом диверсии могут быть как любые системы в целом, так и их составные части.

Цели диверсионного анализа<sup>22</sup>:

---

<sup>19</sup> При использовании подходов диверсионного анализа мы опирались на следующие работы: Злотин Б. Л., Зусман А. В. Решение исследовательских задач. Кишинев: МНТЦ «Прогресс, Картя Молдовеняскэ», 1991. – 204 с. [Эл. документ] <http://www.trizway.com/art/book/222.html>. Проверено 5.12.2018., Злотин Б. Л., Зусман А. В. Методика прогнозирования чрезвычайных ситуаций, вредных и нежелательных явлений. – Кишинев: МНТЦ «Прогресс», 1991. [Эл. документ] <http://metodolog.ru/00891/00891.html>. Проверено 5.12.2018.

<sup>20</sup> Макнилли М. Сунь-Цзы и искусство бизнеса. Шесть стратегических принципов менеджмента. М.: Олимп-бизнес, 2003. – С. 124–125 (Ссылка по Стратегический анализ политики: Теоретические основания и методы: Учеб. пособие для студентов вузов/Э. Н. Ожиганов. – М.: Аспект Пресс, 2006. – С. 59).

<sup>21</sup> Причины все те же – отсутствие компетентных специалистов, времени и т. п. Добавим сюда еще один немаловажный момент – стиль управления у многих руководителей либо не предполагает подобных обсуждений, либо не рассматривается ими как полезный.

<sup>22</sup> По Особенности диверсионного анализа объектов. [Эл. документ] <http://ohrana.ru/blogs/topic/64974/>. Проверено 24.10.2018.

- 1) выявление слабых мест в существующих объектах – как системах, так и их элементах;
- 2) разработка мероприятий и мер по нейтрализации рисков;
- 3) укрепление и защита слабых мест.

В предыдущих разделах мы не только проанализировали состав и характеристики основных участников ситуации и влияющих на нее факторов, но и сформулировали возможные сценарии действий. Это позволило частично ответить нам на вопрос: «Что делать?» Однако ответ на него не будет полным без учета возможных действий оппонентов. Для этого воспользуемся логикой диверсионного анализа и рассмотрим возможности ее применения для решения этой задачи<sup>23</sup>.

В качестве примера возьмем сценарий «Полная победа». В данной ситуации в качестве направлений потенциальных «диверсий» мы можем рассматривать линии достижений сценарных целей (см. таблицу 8). При этом возникающие риски описываются нами как возможная реакция оппонентов на действия «нашего» субъекта.

#### **Таблица 9. Возможные риски, связанные с реализацией линий достижения**

---

<sup>23</sup> В качестве основы мы опирались на работу Злотин Б. Л., Зусман А. В. Методика прогнозирования чрезвычайных ситуаций, вредных и нежелательных явлений. – Кишинев: МНТЦ «Прогресс», 1991. [Электронный документ] <http://metodolog.ru/00891/00891.html>. Проверено 5.12.2018. Однако отметим, что в условиях подготовки экспресс-аналитики и применительно к проблемам в общественно-политической сфере описанная авторами методика не совсем подходит, поскольку ориентирована на прогнозирование чрезвычайных ситуаций, аварий и катастроф. Тем не менее сам подход заслуживает не только изучения, но и его развертывания на другие сферы.

<b>Линии достижения</b>	<b>Риски</b>
1). Размещение в местном СМИ (и социальных сетях) материалов, связанных с позитивными результатами работы главы и его администрации	Публикации вызвали обратную реакцию у населения или вообще не были замечены в муниципалитете. Местные блогеры использовали публикации для усиления критики главы (по инициативе председателя). Начинают выходить позитивные публикации о думе и председателе
2). Профилактические беседы с представителями кластеров председателя думы. В т. ч. с депутатами – возможности решения проблем их округов, с местным бизнесом – об их участии в муниципальных программах и т. д.	Депутаты не приходят на встречи с главой (по инициативе председателя). Часть депутатов приходит на встречи, а затем размещает в соцсетях записи (аудио/видео) этих переговоров с комментариями «нас хотят купить». Аналогичная история с предпринимателями – «нас хотят запугать»
3). Создание значимого общегородского проекта, в котором предполагается участие председателя думы	Председатель отказывается от проекта главы и создает свой, в котором принимают участие большинство депутатов и ряд предпринимателей города
4). Привлечение к различным мероприятиям города областных депутатов, приглашение на встречу с жителями представителей регионального правительства	Областные депутаты сначала принимают приглашение главы, но в последний момент отказываются. При этом могут приехать на встречу с председателем. От регионального правительства либо никто не приезжает, либо специалисты среднего звена
5). Инициирование совместно с силовиками проверки деятельности коммерческих компаний, в т. ч. и организаций председателя	Силовики отказываются в проведении проверок. По инициативе председателя начинаются проверки деятельности отдельных подразделений администрации и/или исполнения бюджета
6). Инициирование процесса переизбрания секретаря местного отделения «ЕР» при поддержке руководства регионального отделения	Региональное отделение «ЕР» не собирается вмешиваться в работу местного. Местное отделение «ЕР» обращается к региональному и центральному руководству «ЕР» с просьбой разобраться в деятельности главы города

На наш взгляд, этого недостаточно. Практика показывает, что фактически каждый участник, фактор, кластер в целом может являться источником потенциальной угрозы, с одной стороны, а с другой – существуют внутренние (внутри администрации, в муниципальном СМИ) причины возникновения негативных эффектов.

Проанализировав различные кейсы, мы попытались сгруппировать в два основных перечня (см. перечни 1 и 2). Если первый позволяет рассмотреть каждый фактор/кластер ситуации с точки зрения потенциала негативного воздействия, то второй – дает возможность выявить внутренние проблемы.

Безусловно, эти перечни не отражают всего многообразия возможных воздействий и их причин. Тем не менее в рамках аналитического конструктора это может послужить основой для построения эффективных комбинаций.

### **Перечень 1. Типовые способы негативных воздействий**

1. Информационные воздействия: недостаток информации, избыток информации, ложная информация (в том числе слухи), нарушение нормального информационного взаимодействия.

2. Психические и эмоциональные воздействия:

- угроза жизни, здоровью, способу существования;
- угроза репутации, взаимоотношениям с другими, чувству собственного достоинства.

3. Финансовые воздействия:

- подкуп или обещание подкупа;
- угрозы лишения места работы (как источника для существования);
- угрозы зависимым бизнес-структурам.

4. Организационные воздействия.

В принципе большинство методов, описанных Дж. Шарпом в его работе «От диктатуры к демократии»,<sup>24</sup> могут являться примером организационного воздействия оппонентов.

## **Перечень 2. Внутренние причины появления негативных эффектов**

### **1. Причины, связанные с недостатками знаний, ошибками:**

- 1.1. Отсутствие знаний о процессах, происходящих в муниципалитете.
- 1.2. Непонимание интересов основных и косвенных участников ситуации.
- 1.3. Неумение разрешать противоречия, отсутствие опыта переговоров.
- 1.4. Отсутствие профессионализма у специалистов, отвечающих за общественно-политическую сферу в муниципалитете.
- 1.5. Ошибки на стадии разработки сценария и этапах его реализации.

### **2. Причины, связанные с психофизиологическими особенностями:**

- 2.1. Недооценка опасности, непонимание опасности или неверие в ее возможность.
- 2.2. Нежелание принимать рискованные решения, брать на себя ответственность и т. п.
- 2.3. Отсутствие физической и психологической подготовки, тренинга в работе в критических и стрессовых обстоятельствах.
- 2.4. Влияние поведения одного работника на остальных.
- 2.5. Попытки сделать по-своему, нарушения (по незнанию, неопытности, из лучших побуждений) линий сценария.

Подводя итоги этого раздела, также опишем форму представления результатов диверсионного анализа (см. таблицу 9).

## **Таблица 10. Форма представления результатов диверсионного анализа**

---

<sup>24</sup> Шарп Дж. От диктатуры к демократии. Концептуальные основы освобождения. См. приложение. Методы ненасильственных действий. [Эл. ресурс] [https://www.acinstein.org/wp-content/uploads/2013/10/FDTD\\_Russian.pdf](https://www.acinstein.org/wp-content/uploads/2013/10/FDTD_Russian.pdf). Проверено 23.12.18.

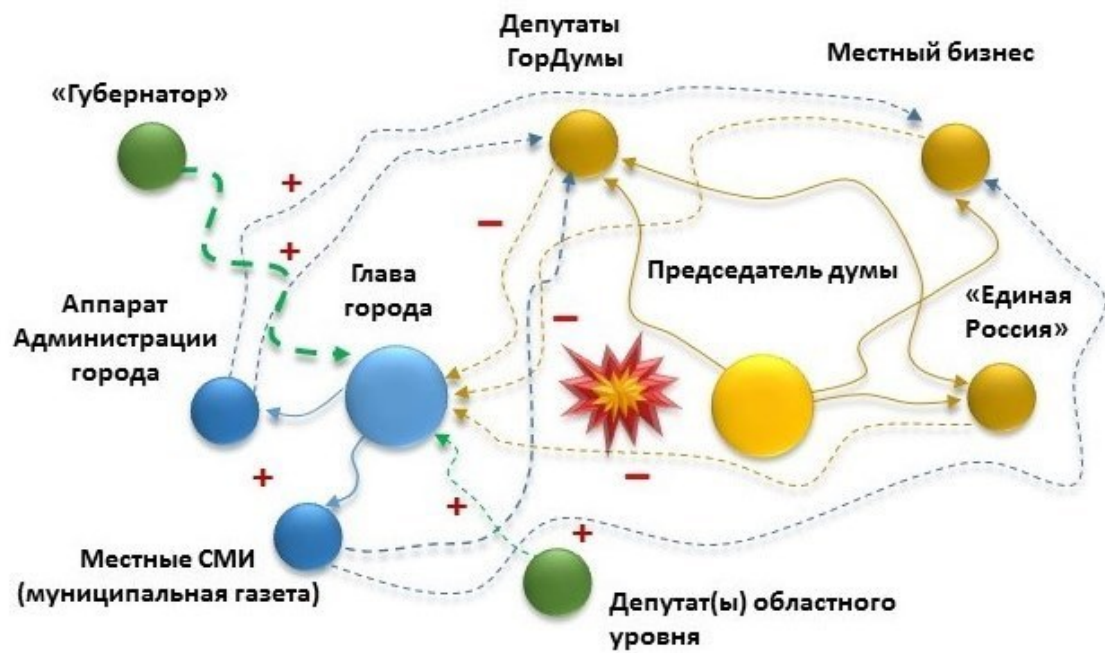
Трендовый сценарий. Период отслеживания: XXX		
Обратное прогнозирование Сценарий: XXX Сроки реализации: XXX		
Сценарные задачи	Линии достижения	Риски
	1)	
	2)	
	3)	
Дополнительные риски		
Внешние	Фактор/кластер	Негативное воздействие
	1	
	2	
	3	
Внутренние	Фактор/кластер	Причины рисков
	1	
	2	

#### ПРИМЕР СПРАВКИ О СИТУАЦИИ В МО Н-СК.

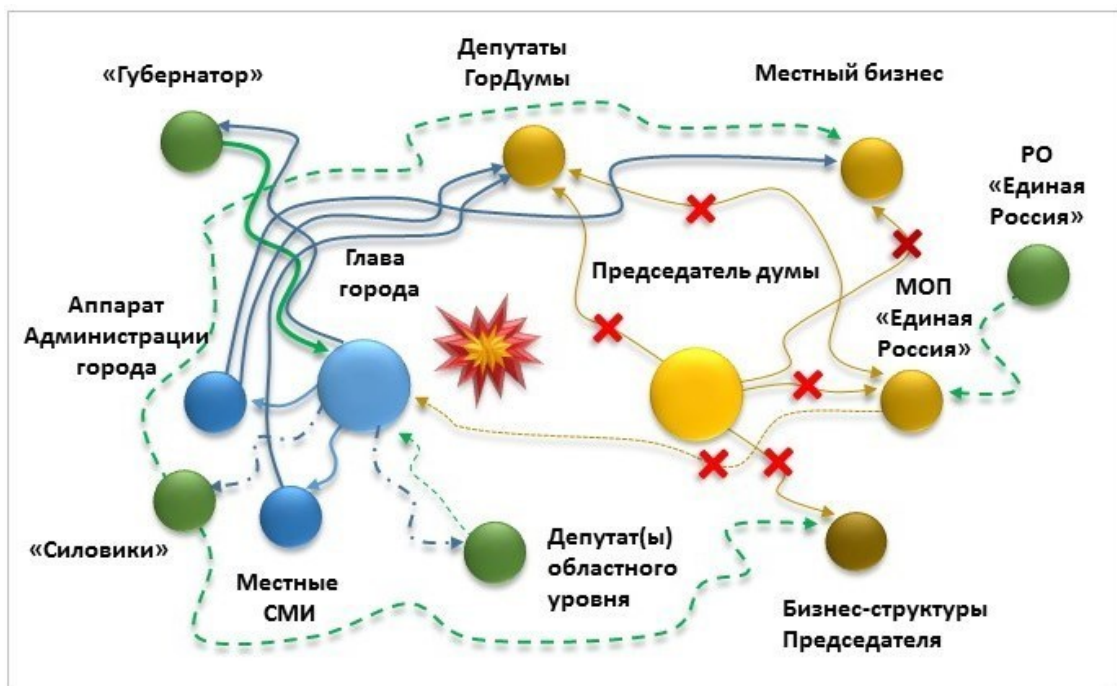
**Конфликт между Ивановым И. И., главой города, и Петровым П. П., председателем городской думы**  
**Дата подготовки: XXX**

1. Описание ситуации	<p>В Н-ске возник конфликт между главой города и председателем думы. Причем данный конфликт вышел в публичную плоскость – о нем пишут местные и (не только) СМИ, обсуждают депутаты и т. п.</p> <p>Причина конфликта состоит в том, что председатель думы требует выделения дополнительных средств для депутатов, которые необходимо потратить в конкретных округах для решения проблем избирателей, оценивает работу сотрудников администрации города как неквалифицированных и т. д. Глава города, в свою очередь, не согласен с этими требованиями. Следствием этих разногласий стал сбой бюджетного процесса, реализация внутригородских программ, невхождение в областные целевые программы.</p> <p>Справка:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Глава города в свое время был избран при поддержке председателя думы. Не обладает собственными финансовыми ресурсами.</li> <li>2. Председатель думы имеет влияние на большинство депутатов думы (как на фракцию «Единой России», поскольку является секретарем местного отделения «ЕР», так и на избравшихся самовыдвижением). Обладает собственными финансовыми ресурсами – предприниматель (местный бизнес).</li> <li>3. В городе есть муниципальная газета, но фактически отсутствуют независимые общественные активисты.</li> <li>4. В городе отсутствуют крупные предприятия. Муниципалитет не находится в зоне влияния какой-либо ФПП. Численность населения – до 40 тысяч человек</li> </ol>
2. Основные участники и цели	Председатель думы – получение всей полноты власти в муниципалитете (в т. ч. над распределением финансовых ресурсов), глава города – сохранение власти
3. Факторы, влияющие на ситуацию	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Депутаты гордумы;</li> <li>• губернатор;</li> <li>• аппарат администрации города;</li> <li>• местный бизнес;</li> <li>• местные СМИ;</li> <li>• «Единая Россия»;</li> <li>• депутаты областного уровня</li> </ul>
4. Индикаторы развития ситуации	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Публикации в СМИ;</li> <li>• заявления официальных лиц;</li> <li>• публичные акции (митинги, пикеты)</li> </ul>
5. Кластеры/группировки основных участников	<p>Глава города:</p> <p>аппарат администрации города;</p> <p>местные СМИ (муниципальная газета).</p> <p>Председатель думы:</p> <p>депутат гордумы;</p> <p>фракция партии в гордуме;</p> <p>депутаты гордумы (не фракция);</p> <p>«Единая Россия» (местное отделение);</p> <p>местный бизнес</p>
6. На какие факторы может оказать влияние «наш» субъект (по умолчанию – глава города)	<p>Депутат гордумы;</p> <p>депутаты гордумы (не фракция);</p> <p>местный бизнес</p>

### Схема ситуации



### Основной сценарий





<b>Трендовый сценарий. Период отслеживания: 14 дней</b>		
Депутаты могут начать процедуру «импичмента» главы (вынести вопрос на заседание гордумы), и эту инициативу поддержит местное отделение «Единой России»; предприниматели выдвинули свои претензии главе. На уровне губернатора – подача председателем справок по ситуации в городе с акцентами на некомпетентность главы и возникновение различного рода проблем. У председателя существует реальная возможность заручиться поддержкой или (как минимум) договориться о невмешательстве в ситуацию представителей региональных властей		
<b>Обратное прогнозирование</b>		
<b>Сценарий: «Полная победа»</b>		
<b>Сроки реализации: 14 дней</b>		
<b>Сценарные задачи</b>	<b>Линии достижения</b>	<b>Риски</b>
Формирование позитивного имиджа главы. Создание публичной площадки, значимого проекта, в котором предусмотрено место для оппонента. Получение поддержки главой у «внешних» факторов. Получение контроля над депутатским корпусом. 4. Получение контроля над местным отделением «Единой России». 5. Обеспечение поддержки местным бизнесом. 6. Организация проблем в бизнес-структурах оппонента	1). Размещение в местном СМИ (и социальных сетях) материалов, связанных с позитивными результатами работы главы и его администрации	Публикации вызвали обратную реакцию у населения или вообще не были замечены в муниципалитете. Местные блогеры использовали публикации для усиления критики главы (по инициативе председателя). Начинают выходить позитивные публикации о думе и председателе
	2). Профилактические беседы с представителями кластеров председателя думы. В т. ч. с депутатами – возможности решения проблем их округов, с местным бизнесом – об их участии в муниципальных программах и т. д.	Депутаты не приходят на встречи с главой (по инициативе председателя). Часть депутатов приходит на встречи, а затем размещает в соцсетях записи (аудио/видео) этих переговоров с комментариями «нас хотят купить». Аналогичная история с предпринимателями – «нас хотят запугать»
	3). Создание значимого общегородского проекта, в котором предполагается участие председателя думы	Председатель отказывается от проекта главы и создает свой, в котором принимают участие большинство депутатов и ряд предпринимателей города
	4). Привлечение к различным мероприятиям города областных депутатов, приглашение на встречу с жителями представителей регионального правительства	Областные депутаты сначала принимают приглашение главы, но в последний момент отказываются. При этом могут приехать на встречу с председателем. От регионального правительства либо никто не приезжает, либо специалисты среднего звена
	5). Индигирование совместно с силовиками проверки деятельности коммерческих компаний, в т. ч. и организаций председателя	Силовики отказываются в проведении проверок. По инициативе председателя начинаются проверки деятельности отдельных подразделений администрации и/или исполнения бюджета
	6). Индигирование процесса переизбрания секретаря местного отделения «ЕР» при поддержке руководства регионального отделения	Региональное отделение «ЕР» не собирается вмешиваться в работу местного. Местное отделение «ЕР» обращается к региональному и центральному руководству «ЕР» с просьбой разобраться в деятельности главы города
<b>Дополнительные риски</b>		
<b>Внешние</b>	<b>Фактор/кластер</b>	<b>Негативное воздействие</b>
	Депутаты гордумы	Организация митинга – протеста
	Местные блогеры	
<b>Внутренние</b>	<b>Фактор/кластер</b>	<b>Причины рисков</b>
	Администрация города	Отсутствие эффективного и статусного переговорщика с депутатами гордумы



## Часть 2. Модели типичных конфликтных ситуаций

В приведенных ниже кейсах мы постараемся проиллюстрировать работу нашей методики и возможности конструирования различных ситуаций. При этом содержание всех примеров, которые мы приводим, основывается на информации из открытых источников. Прежде всего это публикации СМИ и в небольшой степени посты и комментарии в местных группах в социальных сетях муниципалитетов.

Основные задачи, которые нам предстоит решить, состоят в следующем:

1. Показать типичные конфликтные ситуации, возникающие в деятельности органов власти местного уровня.
2. Привести примеры конкретных конфликтов с их очевидной спецификой и разным количеством влияющих кластеров и отдельных факторов.
3. Описать возможные и реальные сценарии, которые были (или могли бы быть) использованы для достижения целей участников.

Все кейсы мы сгруппировали в отдельные разделы, отражающие, на наш взгляд, типологию конфликтных ситуаций в общественно-политической ситуации. Всего у нас получилось пять основных разделов:

1. Конфликты между исполнительной и представительной властями.
2. Конфликты внутри представительной власти.
3. Конфликты между исполнительной властью и бизнесом.
4. Конфликты между исполнительной властью и местными активистами.
5. «Внесистемные» внутриэлитные конфликты.
6. Применение АК в анализе проблемных ситуаций.

Примеры, которые будут приведены ниже, не всегда удастся классифицировать максимально однозначно. Например, местный активист получил известность на волне экологического протеста, после этого избрался в городскую думу, где и продолжил свою «войну» с администрацией муниципалитета.

Куда отнести эту проблемную ситуацию?

В данном случае мы исходили из формального признака, а именно – каким статусом субъект обладает на момент описания конфликта. Если активист стал депутатом (получив новые полномочия и возможности влияния), то эта ситуация автоматически будет относиться нами к разделу I. Тем не менее в конце книги мы сделали тематический указатель, в котором все приведенные примеры сгруппированы по тематическому признаку (экологические, политические, религиозные, градостроительные и т. п.).

### Структура разделов:

1. Модель конфликтной ситуации.
2. Описание основных участников и зависимых факторов.
3. Сценарные задачи, трендовый и обратный сценарии.
4. Примеры реальных ситуаций с учетом их специфики и сценариев их развития.

### Как использовать модели:

В детских конструкторах при наличии стандартного набора элементов дается инструкция по тому, как из них можно собрать ту или иную фигуру, машину и т. п. В сущности, представленный ниже анализ типовых моделей подразумевает то же самое. Есть конфликтная ситуа-

ция, которая анализируется с помощью стандартных элементов. В зависимости от специфики конфликта и сценарных задач формируются прогнозы развития, на основе которых разрабатывается сценарий действий.

При этом нужно иметь в виду следующее:

1. В приводимых моделях мы постарались отразить максимально возможное количество факторов и кластеров, которые потенциально имеют возможность влиять на ситуацию и/или ее участников. В этом случае при столкновении с похожим реальным конфликтом аналитику придется лишь «отсечь лишнее» – оставить только нужные элементы конструктора.

2. Примеры позволят уловить специфику не только разных вариантов конфликта, но и подскажут методы достижения сценарных целей.

### **Профилактические мероприятия**

#### ***Si vis pacem, para bellum***

«Хочешь мира – готовься к войне»

Самым лучшим вариантом решения конфликтов является их недопущение (не вступая в битву). Поскольку в кейсах мы будем рассматривать ситуации, находящиеся на разных стадиях «горения», то хотелось бы несколько слов сказать о возможных профилактических мероприятиях (и площадках), использование которых может существенно снизить риски возникновения проблем.

На наш взгляд, к их числу можно отнести следующее:

#### **1. «Обучение» (Источники конфликтов: депутаты, местные активисты)**

Предположим такую ситуацию. В городе Н-ске избрана новая дума. В нее входят как старые, так и новые депутаты. Или другая ситуация – в Р-ске избирается новый мэр. В обоих этих случаях у главы существует возможность сформулировать и задать новые правила взаимодействия с думой. Самым простым способом здесь являются встречи депутатов с главой и руководителями основных подразделений администрации, во время которых сотрудники мэрии объясняют (учат) депутатам особенности работы своего направления и возможности (а также правила) народных избранников по взаимодействию с ними. Это позволяет снять не только многие вопросы и недопонимания, существующие у депутатов, но и задать правила взаимной деятельности.

Есть здесь еще и психологический момент. В процессе такого обучения депутаты видят перед собой не просто чиновника, а человека, который хорошо разбирается в курируемых им вопросах, эксперта, к которому можно обратиться за советом. В свою очередь это тоже позволяет снять определенные шероховатости в дальнейшей работе.

Однако здесь возникает и другой аспект. Руководители мэрии должны быть готовы к такому обучению и взаимодействию. Поэтому перед тем, как они будут выступать перед депутатами, неплохо было бы провести обучение и для них.

Хотелось бы коснуться еще одного момента, который был бы адекватен для обучения. Практика показывает, что объем работы, выполняемый сотрудниками администрации, далеко не всегда позволит им оперативно реагировать на вопросы депутатов. Помимо этого, далеко не всегда проблемы, которые волнуют депутатов, будут укладываться в рамки одного подразделения. Все это ставит перед главой необходимость определения сотрудника, куратора, чья основная задача будет заключаться во взаимодействии с депутатами по всем вопросам.

В свою очередь, это в еще большей степени упростит систему отношений между администрацией и думой.

## **2. «Информационная политика» (Источники конфликтов: СМИ, депутаты, местные активисты, население муниципалитета в целом)**

Несмотря на то что сегодня любая информационная служба напоминает пожарную команду, которая занимается тушением различных проблем и критических комментариев, введение плановой основы и работы на опережение не только возможно, но и необходимо.

Поскольку у каждого органа власти есть план (как минимум – годовой) своей деятельности, всегда есть возможность заранее определить темы, которые требуются в дополнительном освещении и разъяснении. Это позволит не только сделать работу администрации более прозрачной для населения, но и включить в освещение этих плановых тем депутатов городской думы. В свою очередь, это дает возможность для исполнительной власти разделять ответственность за процессы, проекты, происходящие в муниципалитете, с местными законодателями. Что касается депутатов, то комментирование плановых тем дает время на подготовку (что в итоге показывает компетентность народного избранника), «столбит» за депутатом тему, повышает уровень известности и усиливает репутационные характеристики.

Еще одним элементом информационной политики в данном случае должны являться регулярные плановые встречи главы и руководителей ключевых подразделений администрации муниципалитета с депутатами и местными активистами. Говоря об обучении, мы уже отметили необходимость подобных встреч. Однако в случае с информационной политикой несколько иная логика. Здесь идет уже не обучение, а разъяснение и проверка возможной реакции на различные инициативы администрации. Своеобразный формат фокус-групп, которые позволяют высказать и услышать разные точки зрения, необходимые аргументы и в ряде случаев найти спикеров, готовых публично продвигать необходимые проекты.

Добавим, что плановость подобных информационных мероприятий предполагает их предварительную подготовку структурными подразделениями администрации. Это в свою очередь ведет к необходимости в разработке внутренних регламентов, связанных с реализацией и обеспечением информационной политики.

## **3. «Собственные ресурсы» (Источники конфликтов: депутаты, местные активисты, население муниципалитета в целом)**

Очевидно, что несмотря на определенные полномочия и возможности, глава муниципалитета обладает весьма ограниченным перечнем ресурсов. При этом большинство из них являются «не своими». Например, поддержка ФПГ может закончиться совершенно внезапно. Главный редактор муниципальной газеты может разругаться с главой и, создав свой блог, сайт и т. п., начать критику мэра и его сотрудников. Даже администрация является в общем-то заимствованным, временно подконтрольным кластером.

Все это ставит перед руководством исполнительной власти задачу наращивания новых ресурсов, которые бы позволили эффективно влиять на общественно-политическую сферу муниципалитета и вести профилактику возможных конфликтных ситуаций.

Вариантов может быть достаточно много. Однако мы остановимся на двух.

### **1). Создание площадки смыслов и интерпретаций**

Это может быть формат общественно-политического клуба, дискуссионной трибуны и т. п., который включал бы в себя как известных, так и новых (местных и приезжающих) для города и области экспертов. Такой клуб должен стать площадкой для интерпретаций в нужном ключе основных событий о деятельности руководства муниципалитета. Площадкой, которая будет являться источником информации для местных СМИ, блогеров, групп в социальных сетях.

Использование такого клуба позволит не только работать на опережение в информационном пространстве, но и изначально задавать рамки и направления обсуждения спорных, сложных вопросов и проектов.

## 2). Формирование кадрового резерва

Если у нас есть источник (-и) смыслов и интерпретаций, то необходима и система внутренней коммуникации и интериоризации.

Что имеется в виду?

СМИ, группы в соцсетях и т. п. позволяют создавать информационный фон социума. Однако перед нами стоит задача не только подобного фонового присутствия (хотя и это зачастую не менее важно), но и усвоение, принятие в качестве собственной позиции жителями муниципалитета данных смыслов и оценок (интериоризация). В связи с этим нужна система политинформаторов, которые, работая внутри различных социальных групп (рабочие предприятия, ветеранские организации, врачи, учителя и т. д.), могли бы на языке этих групп акцентировать внимание на необходимых событиях и позициях.

В данном случае речь не идет о прямой реинкарнации советской системы политинформаций, но вполне возможно многое из ее опыта взять и адаптировать к нашим современным реалиям. (По сути, тексты некоторых блогеров – политинформация.)

Но вот здесь и возникает вопрос с кадрами, причем как с теми, кто будет проводить политинформации, так и с теми, кто и как их будет курировать. Мы пока оставим вторую часть этого вопроса и попытаемся ответить на первую.

Фактически главе нужны активные субъекты, способные:

1. транслировать определенные темы внутри микросообществ,
2. выступать своеобразными защитниками органов власти в публичной сфере (общественные слушания, блокирующие митинги и пикеты, реализуют проекты, направленные на развитие города, и т. д.),
3. в идеале – квалифицированные инициаторы позитивных проектов и инициатив.

Источником таких субъектов являются молодежные и общественных активисты муниципалитета. Однако работа с ними может и должна вестись с несколько иных позиций, нежели она идет сегодня. Как минимум активисты должны понимать перспективы их работы, проектов и инициатив. В этом плане определенным аналогом работы с кадровым резервом может стать система подготовки и продвижения кадров на крупнейших корпорациях и предприятиях, где, проходя определенные ступеньки, молодой сотрудник делает свою карьеру.

## **4. «Мониторинг» (Источники конфликтов: все факторы аналитического конструктора)**

Еще один немаловажный аспект, обеспечивающий устойчивость работы руководства органа власти и напрямую связанный с профилактическими мероприятиями, это постоянный мониторинг потенциальных угроз. По сути, все выделенные нами факторы (элементы конструктора) являются объектами постоянного наблюдения, оценки их состояния и прогнозов развития.

Владея подобной информацией, понимая направленность развития процессов внутри муниципалитета, а также изменения ситуации у внешних факторов, можно заранее купировать конфликтные ситуации с минимальными затратами.

Безусловно, представленные нами профилактические мероприятия не описывают все возможные варианты снижения конфликтности в муниципалитете. Тем не менее даже их частичное использование позволяет как минимум быть готовым к возникающим проблемам и иметь ресурсы для оперативного реагирования на них. А теперь перейдем к рассмотрению типичных проблем и вариантов их решения.

## Раздел 1. Исполнительная власть vs представительная

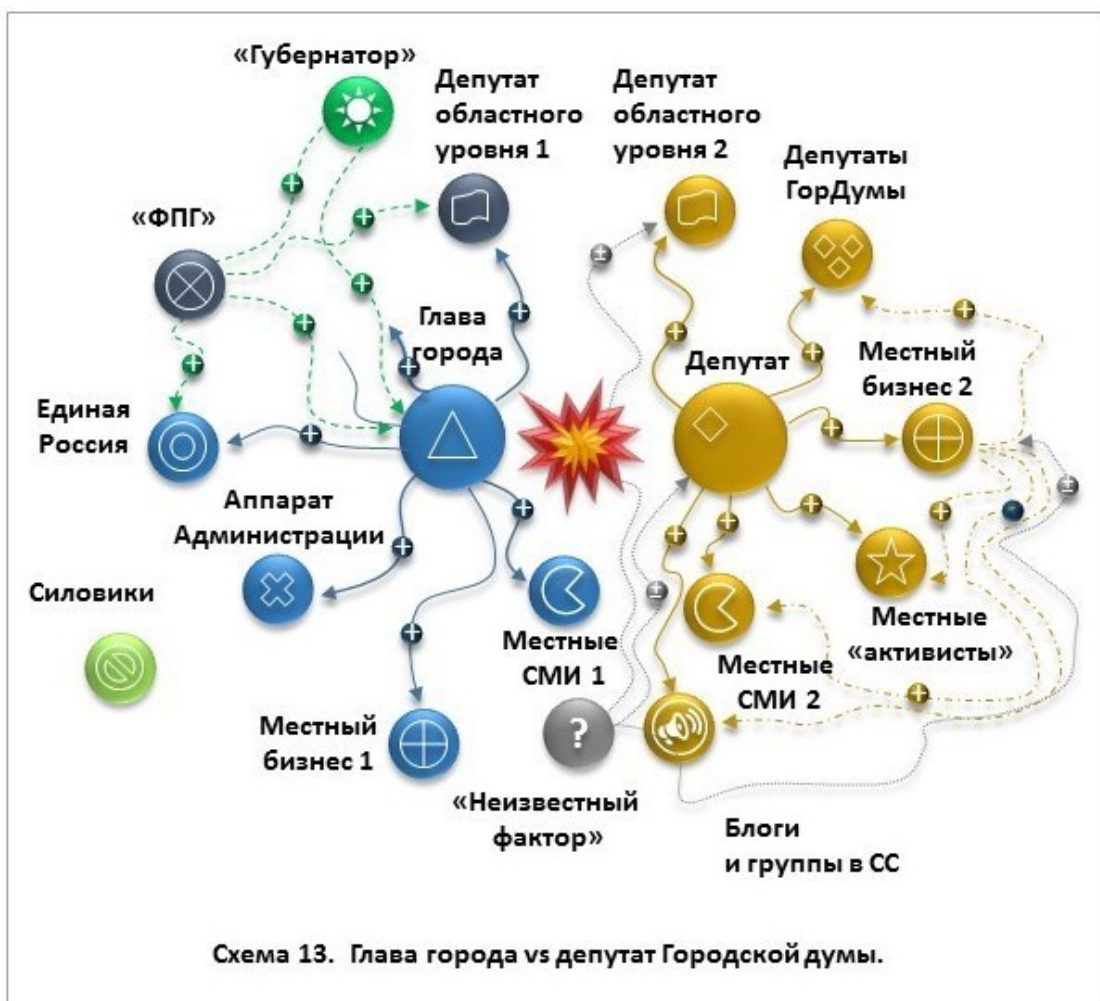
### 1.1. Администрация

vs

депутат городской думы

**Участники конфликта**

- 1). Администрация муниципалитета в лице главы.
- 2). Депутат городской думы муниципалитета.



**Фаза конфликта:** «горит».

**Проявления (индикаторы)**

Депутат резко увеличил количество запросов в структуры администрации. Выступает в СМИ с критическими замечаниями (необоснованными) в адрес главы, которые дублируются в местных группах в социальных сетях, а также блогерами. Планирует проведение митинга/пикета против программ администрации.

## Описание ситуации

В Н-ске произошел конфликт между депутатом гордумы и главой города. Суть конфликта связана с тем, что депутат недоволен проектом, который глава пытается провести через думу (бюджет, строительство коллектора вместо школы и т. п.). Конфликт проявляется в публичных (местные СМИ, заседания думы, аккаунты в социальных сетях) выступлениях депутата, проведении акций протеста (пикеты, реже митинги), а также в постоянных депутатских запросах в адрес главы и его аппарата.

### Справочная информация

**1. Н-ск** – промышленный город с количеством населения до 70 тысяч человек. В городе несколько промышленных предприятий, в том числе одно крупное. Выборы в местную думу прошли два года назад.

**2. Глава города** находится в должности *первый срок, но за полтора года* работы смог завоевать авторитет и уважение среди директорского корпуса местных предприятий (**местный бизнес 1**), аппарата **администрации** и небольшой части депутатов городской думы. При этом не обладает собственными финансовыми ресурсами (нет никакого бизнеса). Его работа не вызывала нареканий со стороны региональных властей (**губернатор**) и правоохранительных органов (**силовики**). Местное отделение «Единой России» (**ЕР**) осуществляет свою деятельность при содействии крупнейшего предприятия города и ориентировано на главу, поддерживая его проекты. У депутата регионального парламента от «Единой России» (**депутат областного уровня 1**), в чей округ входит Н-ск, рабочие отношения с главой. В городе небольшим тиражом выходит муниципальная газета (**местные СМИ 1**), аудиторией которой являются в основном пожилые люди.

**3. Депутат городской думы.** Является представителем оппозиционной партии. Обладает серьезным авторитетом среди депутатов гордумы. Поддерживается некоторыми предпринимателями города (**местный бизнес 2**), в том числе и финансово, а также местными общественниками (**местные активисты**), способными выходить на митинги и другие акции протеста против власти. Налажены хорошие отношения с депутатом (также от оппозиционной партии) в региональном парламенте (**депутат областного уровня 2**). Финансовая поддержка городских предпринимателей позволяет активно использовать местных блогеров и группы в социальных сетях (**блоги и группы в сс**) для размещения своих комментариев, критики и призывов к протесту. Собственных финансовых ресурсов и бизнеса нет.

**4. ФПГ.** Крупнейшее предприятие Н-ска, поддерживая главу, занимает относительно пассивную позицию в общественно-политической сфере. Основные задачи – экономические. Предприятие является крупнейшим налогоплательщиком в местный бюджет, что обуславливает заинтересованность в сохранении социально-экономической стабильности и развитии муниципалитета. У руководителя предприятия рабочие отношения с региональными властями (**губернатор**



## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.