

## УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ТЕРРИТОРИЙ

---

# Программирование территориального развития как механизм формирования территориальных субъектов<sup>1</sup>

Б. В. Сазонов

## 1. Системность управленческого кризиса

Различные программы территориального развития, включая стратегические, практически вытеснили сегодня традиционные Генеральные планы развития городов и иных поселений. Это вполне объяснимо, поскольку на смену детальным жестким нормированию всей системы городского жизнеобеспечения и планированию производств, которые далее поддерживались системами Госплана, Госснаба, Минфина и других ведомств, обеспечивающих реализацию Генплана, пришла рыночная экономика. Предполагается, что в ней, в условиях отсутствия фатального для социализма дефицита, конкурирующие предприниматели и коммерсанты заполняют рынки товарами и услугами в более чем нужном количестве и отличного качества, а инвесторы вдохнут новую жизнь в старые предприятия и будут создавать с выгодой для города новые. Городу же, точнее, сегодня надо говорить о муниципальных образованиях и их законодателях и администрациях, останется лишь регулировать тип застройки на разных территориальных участках (где и какое можно строить жилье, общественные сооружения, производственные предприятия), а далее налоговыми и другими мерами стимулировать или, напротив, препятствовать появлению тех или иных претендентов на эти участки, собирать налоги с населения

---

<sup>1</sup> Работа выполнена при финансовой поддержке РГНФ, грант № 01–03–00339а.

и предпринимателей и за счет этого финансировать бюджетную сферу, а также поддерживать социально слабые слои населения.

Эта радужная картина для подавляющего большинства муниципальных образований оказалась совершенно далека от реальности, поскольку коммерция если и разворачивалась, то совсем не так, как об этом мечталось (даже по сравнению с советской системой тотального дефицита оказались вымытыми целые отрасли сервиса населения, дешевые группы товаров остаются доступными благодаря героизму постоянно уничтожаемого класса «челноков»), а производители совершенно не собирались становиться благодетелями муниципалитетов, часто наживаясь за счет разрушения доставшегося им даром производства. Идиллическое состояние законной безответственности муниципальных властей за то, что делается на территориях, оказалось под вопросом<sup>2</sup>, поскольку некуда деть жителей, которые не только не платят долгожданные налоги, но еще сами и их дома с коммуникациями и дороги нуждаются в помощи.

В этой ситуации начали во множестве плодиться различные программы развития территорий, которые точнее было бы назвать заклинаниями к спасению в условиях продолжающегося и грозящего стать перманентным кризиса. Это могут быть как отраслевые программы — экономического роста (природно-ресурсного или производственного типа) или же основанные на паразитических/внеэкономических «факторах», которые в мире признаны в качестве двигателей развития (растиражированные программы развития туризма, которые в условиях отсутствия туалетов и гостиниц предлагают туристам свежий воздух и грибы-ягоды, или более фундаментальные программы развития культуры во всех ее народных проявлениях), так и претендующие на комплексность стратегические программы территориального развития. Появлению таких программ и утверждению их формата и стилистики способствуют различные зарубежные фонды, поскольку сами территории, как правило, не имеют денег на их разработку. Финансирование программ активно лоббируется западными консультантами, поскольку более половины выделяемых средств идет на оплату именно их услуг<sup>3</sup>. Особая ситуация сложилась с грантами Фонда Сороса, которые предназначались на формирование стратегий развития малых городов России. Поскольку большая часть каждого гранта предназначалась

---

<sup>2</sup> Трудно забыть картину разрушенных колхозов на фоне европейски отделанных зданий и джипов администрации в сельских муниципальных образованиях Московской области и слова руководителей администрации, что теперь они за судьбу частного производителя никакой ответственности не несут.

<sup>3</sup> Хотя ситуации Запада и России имеют мало сходства. Так, в той же Голландии, проявляющей большую активность в области консультирования, основная проблема — нехватка земли и избыток инвестиционного капитала. Поэтому в стране стандартные муниципальные задачи полноценно решаются с помощью бюджетов, а если возникают какие-либо нестандартные проблемы, то на них из бюджета же выделяются необходимые суммы.

на оплату услуг российских консультантов, но грант целиком проходил через счета муниципальных образований, которые и выбирали себе на эти деньги консультантов (т. е. через бедный город транзитом проходили значительные с точки зрения этой бедности суммы на громадные, опять же с этой точки зрения, гонорары консультантов), то быстро и достаточно широко сложилась коррупционная, по сути дела, схема освоения средств, которые делились между руководством муниципальных образований и консультантами. Превращению «стратегирования» в достаточно формальную процедуру способствовала и мало удачная попытка сотрудников Фонда стандартизовать методику разработки таких программ, которую они активно продвигали как собственный продукт.

Такие программы обладают удивительным свойством «симметричности»: если вначале нечто называется в качестве неизвестно перед кем и как стоящей проблемы, то и решение выглядит как неизвестно к кому обращенное требование эту проблему решить. При этом и проблема и ее решение имеют сугубо назывной характер. Программы «гуманитарны» в том смысле, что в их текстах не представлены и в принципе неизвестны технологии по детализации и реализации таких программ. Используя набор современных терминов, таких как городской маркетинг, точки городского роста, территориальные партнерства, они содержательно выглядят набором необязательных фраз, даже если фразы начинаются со слов «необходимо сделать...»<sup>4</sup>.

Но главная проблема, все же, не в характере текста, а в том, как реализуются эти программы (если они вообще для этого предназначались участниками). Практически все они базируются на идее партнерства, где власть вместе с бизнесом, НКО и прочим населением согласно понимает стоящие перед территорией проблемы, принимает поставленные цели и совместно готово навалиться на их решение. Как показывает опыт, именно партнерские отношения остаются самыми напряженными. Население настороженно относится и к власти, и к бизнесу, и к НКО (в случае, если они вообще возникают), считая, во многом справедливо, что каждый решает сугубо личные задачи. Бизнес, сомасштабный силе муниципальной власти (в малых и средних городах это прежде всего малый и средний бизнес) как правило считает себя преследуемым со стороны власти, несмотря на все обещания, заверения и совместные программы. И, наконец, часто игнори-

---

<sup>4</sup> Сказанное не относится к одному из инструментов, который пришел на смену Генплану, или, если угодно, является его радикальной трансформацией. Это «Правовое зонирование территории», которое появилось как один из результатов деятельности в России и СНГ Североамериканского государственного фонда USAID. Одна из лучших методических работ об опыте внедрения этого инструмента территориального управления написана А. Высоковским. Но именно это направление деятельности получило пока что малое распространение в России, поскольку требует профессионализма и серьезных финансовых затрат.

руемая, но кардинальная трудность: внутри собственно администрации очень сложно — и по горизонтали и по вертикали — наладить партнерские отношения, разрываемые тем, что в советской действительности называли ведомственной разобщенностью. На уровне муниципальных образований даже незначительные бюджетные средства, выделяемые на образование, культуру, здравоохранение, молодежь, спорт, туризм и другие отрасли, очень плохо объединяются в программах, ориентированных на решение так называемых комплексных проблем, а не просто на воспроизводство сложившихся обособленных учрежденческих структур (школ, музеев, поликлиник, клубов и др.)<sup>5</sup>. Эта же особенность прослеживается по административной вертикали. Если на уровне федерального правительства может ставиться и обсуждаться комплексная проблема (скажем, проблема модернизации образования как условие выживания страны), то уже «спущенная» на уровень федеральных министерств она превращается в отраслевую или в лучшем случае сумму отраслевых. (Повторюсь, что в богатых странах эта «ведомственная разобщенность» сглаживается тем, что наряду с приличным отраслевым бюджетным финансированием выделяются дополнительные средства на межотраслевые проблемы-программы.) Другими словами можно сказать, что «комплексные» решения, принимаемые на самом «верху», не имеют механизма реализации по мере движения вниз, где, по идее, они должны дорабатываться и осуществляться.

Все эти трудности имеют, с моей точки зрения, принципиальный характер и не могут быть разрешены за счет принятия очередных административных распоряжений и иных мер, которые бы повысили кооперацию заинтересованных сторон, а также доработки существующих программ в сторону их большей детализации и технологизации. Нынешние трудности, с которыми сталкиваются в России и территориальные власти, и публичные организации, обеспечивающие общественные интересы, и бизнес, и так называемый простой народ не могут быть преодолены при сохранении единственного центра управления территорией, ее развитием. К созданию полицентрического или, как я далее постараюсь обосновать, полисубъектного управления, подвигают ряд аргументов. Это прежде всего развитие рыночной экономики, в которой не существует монополии государства, но присутствует множество разнородных субъектов экономических отношений. Полисубъектность в экономике не может, по идее, соседствовать с моносубъектностью территориального управления — в ситуации, когда территориальные по физической характеристике ресурсы принадлежат многим разным субъектам, а не только власти, власть не может

---

<sup>5</sup> Эта проблема (и ее решение) ставилась и детально обсуждалась во многих моих предшествующих работах.

эффективно управлять развитием территории, не подключив к процессам территориального управления других, причем в субъектном статусе.

В первом и исходном простейшем определении я буду понимать под территориальным субъектом или субъектом территориального пространства того, кто заинтересован в развитии данной территории, имеет определенные ресурсы для определения траектории развития и включен в процессы управления<sup>6</sup>. В дальнейшем, по мере продвижения в технологии территориального проектирования и программирования, мы существенно усложним это понятие. С этой точки зрения, экономические субъекты далеко не всегда являются субъектами территориального пространства, относясь к территории потребительски как к одному из своих ресурсов, эксплуатируя ее исключительно ради прибыли и идя на компромиссы только под угрозой внешнего давления. Не является таким субъектом и население, которое не имеет ресурсов для влияния и доступа к механизмам принятия решений (демократические волеизъявления, как показал отечественный опыт представительской демократии, мало чего стоят).

К почтенной рыночной экономике, которую нам приходится осваивать заново, принадлежим не мы одни. Тем не менее, выход на полисубъектные модели управления для нас крайне актуален, поскольку острота социально-экономических проблем, отсутствие традиций демократического контроля и правового поведения и населения и власти заставляют искать неординарных методов управления. К тому же мы не можем затыгивать с методологическими экспериментами, а тем более с началом таких, поскольку разговоры о глобализации с ее атрибутом глобальной конкуренции являются не пустыми словами, но предупреждением для не попавших в первый эшелон, что они рискуют отстать если не навсегда, то очень надолго. (Об этом риске красноречиво говорят подготовленные еще в 2000 г. правительственные документы, которые должны были положить начало процессу модернизации образования в нашей стране, который, однако, далее этих документов не пошел<sup>7</sup>.) Важно, что характеристикой «кризис» мы оцениваем не только некоторую ситуацию в стране, но и продолжающиеся попытки выхода из нее. С этой точки зрения приходится говорить о системном кризисе управления, который не может быть преодолен в рамках данного управления. Нужны новые модели управления

---

<sup>6</sup> Это понятие также обсуждалось мною ранее в ряде работ. Здесь я продолжу его развитие.

<sup>7</sup> Я уже отмечал устойчивую характеристику отечественного управления, когда осмысленное решение принимается на самом верхнем административном уровне, но оно не проходит уже на следующем, внутриправительственном — как это имело место с процессом модернизации образования. Выход не в том, чтобы перестраивать эти уровни и делать их более восприимчивыми к межотраслевым инновациям, а в том, чтобы, минуя их, выходить непосредственно на нижний, муниципальный уровень — именно в этом его принципиальное назначение (а не только в способе избрания/назначения главы администрации).

и новые механизмы их конституирования — инновации, не без революций по свержению старого, что и может, в принципе, быть осуществлено в модели полисубъектного управления.

## 2. Программирование территориального развития

В предлагаемой ниже технологии разработки территориальных проектов и программ аккумулированы:

- методологический опыт по проектированию социально ориентированной («межотраслевой» с точки зрения сложившейся организации работы) городской общественной инфраструктуры [1];
- опыт Организационно-деятельностных игр (ОДИ) по субъективации участников игры и разработке многосубъектных программ по формированию, развитию и реализации проектов [2];
- опыт формирования территориальных партнерств администрации, населения и бизнеса в относительно небольших и финальных по времени проектах, которые, тем не менее способны претендовать на роль точек территориального роста [3, 4].

Программирование организовано в форме групповой работы, в которую вовлечены ведущие фигуры муниципальной администрации, бизнеса и актива населения, которые, предположительно, могут составить субъектное ядро территории, а также профессионалы по тем отраслям знания, которые востребуются в процессе работы.

### 2.1. Исходная точка — что хотят от «будущего»

Картина будущего, что хотят от будущего, что бы хотелось иметь, «проект» будущего, с точки зрения обыденного и внепрофессионального сознания, идеальная онтология своего места — разные слова для одного и того же, что может быть достаточно естественной точкой входа в программирование, такой точкой, которая задает исходные цели совместной деятельности и демонстрирует уровень сложившихся обыденных представлений о будущем. Для организатора процесса это определенный критерий уровня проектного мышления участников. Это то, что должно постоянно развиваться в процессе программирования, становиться из декларативного и неоперационального инструментом в деятельности.

Важность такого образа («вижн» в модной терминологии) достаточно давно осознана консультантами по городскому развитию, но камнем преткновения оказывается то, чем его наполнить и сделать работающим.

Получившее широкое хождение обращение к детским мечтательным рисункам, романтическое воспевание родного края, особенно его славного прошлого и грибов-ягод в настоящем, в стихах, рисунках и лозунгах может быть достаточно красивым по подаче и эмоционально окрашенным, но является тупиковым, поскольку реальные ходы лежат в рациональной плоскости.

Наиболее стандартной является ситуация, когда в качестве идеального образца выставляются альтернативы некоторому классу городских явлений, которые сегодня широко признаны неудовлетворительными. Иными словам, этот некоторые топики общественного сознания, однако весьма ограниченные по содержанию, и эти ограничения наложены рамками определенных представлений о городской действительности — так как она видится сквозь призму деятельности городской администрации<sup>8</sup>.

В противовес нехватке жилья, кафе и клубов, поликлиник и больниц, хорошо оплачиваемых мест приложения труда для квалифицированных работников и молодежи, плохим дорогам и трубам теплотрасс, грязи на улицах и в подъездах, преступности, давлению администрации и иных структур на малый бизнес хотят видеть обилие бесплатного жилья и общественных учреждений, чистоту и порядок, места для работы и возможность заниматься собственным делом.

Вопрос о том, не хотят ли присутствующие жить счастливо или по крайней мере быть здоровыми и богатыми, дать более широкий простор фантазиям — ведь ранее сказанное относится к этому жанру, — воспринимается участниками как шутка.

Существенным в этих пожеланиях является их обезличенность или, иначе, их исполнение присутствующие возлагают на свою муниципальную и выше стоящую администрацию.

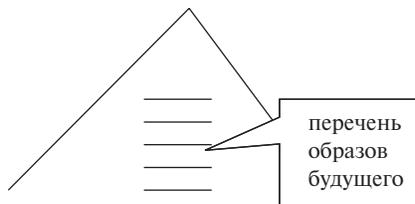


Рис. 1

<sup>8</sup> Кстати, это говорит о достаточно высоком уровне образованности нашего населения. И очевидно, что эти представления могут радикально измениться по мере появления новых моделей управления территориальным развитием.

Итак, с подобными представлениями напрямую конструктивно работать нельзя. Они служат лишь для последующего совместного рефлексивного анализа и развития (что, тем не менее, очень важно). Зададим на схеме (см. рис. 1) место, где зафиксируем исходные представления о будущем и куда будем вкладывать новые, более развитые представления.

## 2.2. Проблематизация сложившейся ситуации

Ущербный образ будущего в виде благого пожелания обусловлен прежде всего отсутствием понимания (анализа) проблем настоящего. При этом, как показывают исследования, администрация, на которую возлагают надежды по исполнению желаний, продвинута в этом не более населения.

Источник этого положения один — работа по образцу, в котором известны и задача и средства ее решения. Действительно, та же советская система управления социальным обслуживанием в городах базировалась на четком перечислении типов учреждений обслуживания и проживания, нормативном значении количественного оптимума для каждого типа и жестких принципах размещения тех или иных типов в их количественной определенности на хорошо структурированной территории города. Если добавить сюда плановое размещение производства, то мы имеем стандартную структуру Генплана города с его технико-экономическим обоснованием. В принципе, не существовало проблем формирования Генплана как документа, выстраивающего оптимальную картину городского будущего. (Проблемы счастья в него, естественно, не попадали.) Проблемы с этой точки зрения лежали вне компетенции городского управления и адресовались Госплану, Госснабу и Минфину, которые должны были обеспечить желаемые показатели реальным планированием, за которым стояло выделение материальных, кадровых и финансовых ресурсов.

В стороне от такого планирования будущего стояли вопросы, связанные с качеством работы этих учреждений — они относились не столько к проблемам будущего, сколько к качеству функционирования существующей системы. Правда, это качество могло оцениваться в настоящем и становиться предметом пожеланий. Однако граница настоящего и будущего операционально оставалась крайне неопределенной (в отличие от установки нечто построить и возвести), и выражалась, скорее, в пожелании «улучшить» и «совершенствовать». Проблемой оставались критерии оценки качества. Частично эти проблемы решались опять-таки за счет введения количественных показателей (таких как степень наполняемости отдельных учреждений и их сетей, в ряде случаев финансовых показателей). Однако когда лобовое количество оказывалось недостаточным, то искали косвенные показатели, скажем, для оценки сферы здравоохранения смотрели количественные же показатели заболеваемости и смертности. Общим

концептуальным принципом была оценка деятельности всей системы общественного сервиса с точки зрения решения производственных задач (читай, задачи военной конкуренции с Западом): образование и здравоохранение должны обеспечить тот уровень профессионализма и здоровья кадров, который был бы адекватен требованиям производства, сфера досуга должна позволить отдохнуть перед новыми трудовыми буднями, спорт — поднять физическую готовность на новую высоту, а культура должна воспитывать в духе идеологической готовности выполнить поставленные партией задачи. Важно, что такое стратегическое управление предполагало формирование адекватного понятийного аппарата, который бы позволял оценивать ситуацию и планировать ее в свете стратегических целевых установок. Ради решения этой задачи были сформированы представления о сферах деятельности — производственной, распределительной, жилищной, бытовой, образовательной, здравоохранения, культуры, досуга.

Сегодня для городской администрации многие из этих вопросов сняты за счет того, что отданы на откуп рынку, и если и остаются в поле ее внимания, то решаются за счет использования косвенных рычагов, таких как налоги и льготы. (Поводом для обращения власти к таким предметам являются жалобы населения, которые приходится учитывать в связи с электоральными целями.) Та же часть, которая остается предметом ее непосредственного ведения (так называемая бюджетная сфера, которая во многом продолжает рассматриваться с точки зрения социалистического категориального аппарата), администрируется во многом по тем же принципам, что и при социализме. Однако с тем существенным исключением, что с администрации снята ответственность за качество сервиса, которое бы удовлетворяло задачам конкуренции с Западом (потеряна, как известно, национальная идея). Правда, в последнее время в связи с оживлением «государственных целей» наблюдается определенная реставрация советского целеполагания, хотя очевидна его недееспособность, наметившаяся еще в брежневскую эпоху.

В контексте этого исторического анализа и понимая невозможность возвращения к старым методам администрирования и управления выстроим иное понятие о проблемах и процессах проблематизации, которое бы позволяло нам переходить к их конструктивному (раз)решению. Начнем считать проблемой то целеполагание, которое признается общественно осмысленным и значимым, но для которого, как выясняется, отсутствуют готовые средства или, иначе, старые средства недостаточны, не адекватны, не релевантны, дефициентны по отношению к новым предъявляемым к ним требованиям. (В соответствии с таким представлением «задачей» является выдвижение таких целей, которые имеют средства и методы достижения целей, т. е. имеют решение.) С этой точки зрения утверждение

о «дефиците жилья» или тех же учреждений культуры (мест для проведения досуга и т. п.) недостаточно для того, чтобы оценить его как проблему или задачу в зависимости от степени дефицентности средств и методов достижения цели, которая, казалось бы, просвечивает за данным «фактом». Более того, это даже не может быть названо фактом вне определенной аналитики. Но при всем том эта внешняя фиксация может послужить начальной точкой для построения и факта и его проблематизации.

Такое понимание проблемы не является принципиально новым, и нечто близкое давно принято относительно научно-исследовательской деятельности<sup>9</sup>. Более того, по отношению к старому советскому генеральному планированию и управлению общественными сферами могли ставиться и ставились проблемы именно в этой трактовке [1]. (Речь идет о том, что инновационные по отношению к традиционной типологии учреждений обслуживания социальные задачи не могли быть решены ею, поскольку эта типология основывалась на технологических характеристиках.) Однако такая проблематизирующая критика не была воспринята, поскольку система отторгала возможность свободной проблематизации, резко ограничивая фигуры, имеющие на это право.

Я вижу как одну из важнейших целей правовое и методологически грамотное внедрение процессов проблематизации в систему территориального управления. Это предполагает, в частности, развитие понятия проблемы в ходе его адаптации к той специфической ситуации, в которой находится сегодня территориальное администрирование и управление. Генеральная линия развития — обеспечить посредством данного понятия формирование полисубъектных механизмов управления.

Ввести в процесс проблематизации субъектную характеристику (как следствия требования сформировать полисубъектную модель управления) означает, что недостаточно спрашивать о степени дефицентности средств относительно целей (новых целей) и решать этот вопрос в терминах их «содержательного» соотношения. Необходимо также рассматривать позиции тех, кто выдвигает цели и претендует на использование определенного «общественного достояния» в качестве средств осуществления своих целей.

Хотя к представлению о субъектности деятельности и возникающих в связи с этим проблемах можно выйти и более длительным косвенным путем, начиная содержательно анализировать новизну целей по отношению к сложившимся средствам. В случае с типологией учреждений общественного обслуживания новизна задачи (и дальнейшее понимание дефицентности средств) оценивалась прежде всего содержательно: если ранее

---

<sup>9</sup> Более фундаментальным в науке оказывается понятие парадокса, когда относительно одного и того же «факта» оказываются справедливыми две противоречащие друг другу модели.

типы учреждений отражали технические стороны организации обслуживания, то теперь они должны были решать социальные задачи. Однако анализ раскрывает за содержательными позиционными различиями: новизна заключалась в том, что если первоначально типология строилась с позиции тех, кто обеспечивал услугу определенными технико-технологическими средствами, то в дальнейшем ее же решили использовать в качестве инструмента для решения задач пользователя услуги, которого мало интересуют технологии, но важен значимый, с его точки зрения, результат услуги.

В ориентации на полисубъектное управление мы вправе сразу же ставить вопрос о том, чьи это цели и чьи средства, которые оцениваются с точки зрения адекватности (релевантности), о кооперации каких позиций надо говорить, каковы границы той действительности деятельности, относительно которой осуществляется кооперация, а если речь может идти о нескольких действительностях и кооперативных структурах, то каковы отношения этих структур. Соответственно, в этой трактовке проблемы могут иметь разное происхождение и различные механизмы. В одном случае проблема может возникать у одного из кооперантов, который сместил цели, но не модернизировал средства; в ином случае появился новый кооперант с новыми целями, претендующий на использование сложившейся действительности деятельности (то, что выше было названо неким «общественным достоянием») как собственного инструмента; могут меняться веса кооперантов в устоявшейся кооперативной структуре; кооперанты могут приносить задачи и средства из других кооперативных систем.

Вновь обращу внимание на термин «полисубъектность», который мы будем не только постоянно использовать как готовое понятие, но развивать его в качестве одного из ключевых для предлагаемой технологии территориального управления. Данное понятие не сводится к многофигурности, которую можно обнаружить в любой так или иначе кооперированной деятельности. О полисубъектной организации многофигурной деятельности мы начинаем говорить сегодня, имея в виду подключение участников деятельности к процессам управления ею. Могут счесть эту установку идеологической, вытекающей из той же идеи демократизации. Однако я полагаю, что присутствуют прагматические основания для процессов субъективации, связанные с глобальной конкуренцией: в ней сможет лидировать тот, кто будет иметь больший потенциал и большие ресурсы. Но именно подключение новых субъектов, заинтересованных в развитии данной деятельности служит наиболее простым и эффективным способом наращивания потенциала и ресурсов.

Полисубъектность заведомо усложняет процессы территориального управления. Однако сегодня вряд ли грозит перегруженность субъектными позициями в территориальных программах. Речь идет не об абстрактных

субъектах, а о тех, кто принимает ответственность за территориальное развитие и включается в определенные технологизированные процессы с их требованиями. (С этой точки зрения бизнес, который спонсирует территорию, но не участвует напрямую в процессах управления в рамках партнерской технологии, не является территориальным субъектом.) Кроме того, существуют механизмы упрощения субъектных отношений, что демонстрирует экономическое пространство с универсальным денежным регулятором (последний, кстати, вовсе не исключает острой борьбы множества экономических субъектов на этом пространстве в ситуации постоянно возникающих проблем их кооперации).

Полисубъектность предполагает присутствие единого для множества субъектов пространства деятельности, которое играет утилитарную (инструментальную в том числе) роль в деятельности каждого из них и способно выступить предметом управления. Прототипом такого общего пространства деятельности является некоторое пространство с участием многих фигур, которое выстроено фигурами администрирования и управления и транслируется в качестве естественного, данного через традицию в каждой конкретно-исторической социальной ситуации. Мы уже отмечали, что в советской системе территориального управления конкретные учреждения были помещены в «сети», которые сами могли иметь иерархическую структуру, на вершине которой находились сферы деятельности. Так, сети клубов, кинотеатров, театров, школ искусств и ряда других учреждений объединялись в сферу культуры, и это объединение было далеко не условным, поскольку все они организовывались (проектировались, финансировались, строились, эксплуатировались, контролировались и развивались) по определенным нормативно-сетевым логикам. Сегодня, в условиях «приватизации» общественных услуг подобные смысловые нагрузки и связанные с ними организационные механизмы если не исчезают, то резко минимизируются. Так, владелец частного предприятия, извлекающего прибыль, лишь по традиции может относить его к «досуговой» области, а может к культурной, или спортивной, или какой-то иной — что столь же безответственно, поскольку реальными регулятивами именованной служат задачи правильного позиционирования в рекламе и минимизации налогов. Сетевые определения частных учреждений сохраняются и благодаря тому, что владелец капитала может инвестировать не в конкретный инновационный проект, а в некоторый «тип» бизнеса, следуя экспертным оценкам экономистов, социологов и прочих, анализирующих отраслевую перспективность инвестиций. К сетевым традициям как к инструменту управления прибегает и бюджетная муниципальная сфера.

В процессах проблематизации, в которых выращиваются субъекты деятельности, совершается разъестествление административно сложной

действительности и конструируется новая, сообразная формирующимся интересам формирующихся субъектов деятельности. Поясню на примере. Необходимость в некотором едином поле значений (едином пространстве деятельности, выраженном в динамичном понятии) для претендентов на роль территориальных субъектов обнаруживается на первых же шагах проектирования территориального будущего. Обычный призыв строить больше «кафе для молодежи» упирается в то, что одни из них сегодня оккупированы наркоманами, другие — полукриминальной публикой, третьи... Проблема, следовательно, не просто в количестве определенным образом названных заведений, а в тех социальных значениях, которые они способны нести для тех, кому, в принципе, предназначены. Парадокс, однако, в том, что наркоманы и криминал вполне вписываются в эту модель, тогда как другие, «хорошие» по общественно принятой шкале почему-то оказываются нежизнеспособными. Развертывание такой исходной проблематизации способно объединить в одном пространстве ряд заинтересованных участников и сформировать в качестве полисубъектного пространство деятельности, далеко отстоящее от кафе как места проведения культурного досуга.

Выстраивание кооперированной действительности в процессах проблематизации, таким образом, невозможно вне хорошо организованных мыслительных процессов, что предполагает участие в них соответствующих профессиональных консультантов.

Современные подходы к организации территориального управления в качестве одной из главных задач ставят формирование территориальных партнерств (администрации, бизнеса, НКО, населения) в решении тех или иных финальных территориальных задач (об этом подробно сказано в работе [3]). Фактически, в процессах проблематизации, выстраивании общих проблемно-предметных пространств деятельности формирующимися субъектами деятельности закладывается важный тип территориальных партнерств: он складывается в расчете на стратегическую перспективу, а не только на достижение отдельной финальной цели. Зародившись в процессах проблематизации, такие стратегические территориальные партнерства развиваются на последующих этапах программирования территориального развития.

Принципиально важно, что процессы проблематизации не ограничиваются вторым шагом программирования, но проходят в качестве стержневой процедуры и на последующих шагах. Именно поэтому мы уделили им главное внимание в данной статье.

Продолжим рисование схемы программирования, добавив в нее второй этап (рис. 2).

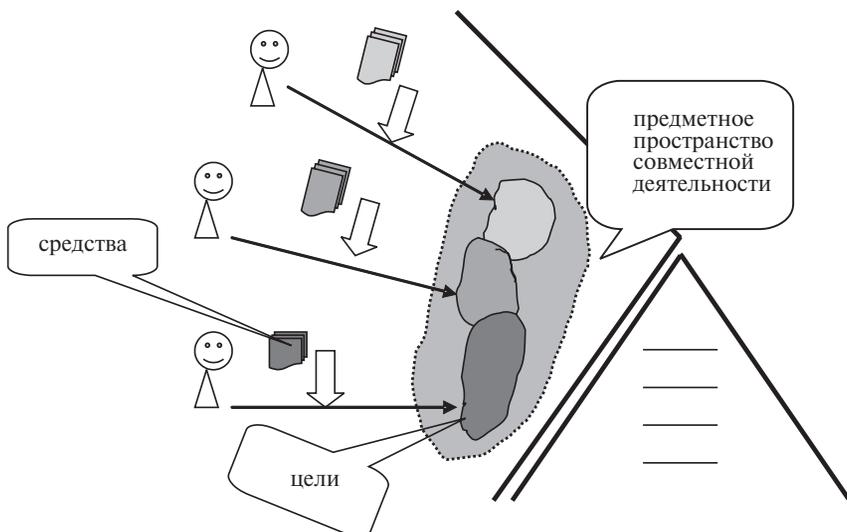


Рис. 2

### 3. Проектно-программный подход в осуществлении шага социального развития

Данный шаг развития имеет ярко выраженную «творческую» окраску, поскольку проект развития конкретной территории для конкретных участников всегда является инновацией, которая если и имеет прототип, то он обнаруживается задним числом, после создания концептуального продукта<sup>10</sup>. Это коллективное творчество, которому методология может способствовать, организуя процессы коммуникации и мышления в той мере, в какой сама продвинулась в этих процессах. Одна из техник такой работы детально описана в книге [2]. В данной же статье я отмечу те специфические моменты, которые связаны с программированием территориального развития, с теми дополнительными требованиями, которые оно накладывает и на процессы коммуникации и мышления, и на их результаты, выраженные прежде всего в форме проектов.

Лежащее на поверхности ограничение/требование связано с тем, что проект должен иметь маркетинговые преимущества по сравнению с другими

<sup>10</sup> От анализируемых процессов программирования территориального развития надо отличать процессы трансляции некоторого инновационного решения в рамках метода развития по точкам роста.

проектами на межтерриториальном рынке «инвестиций». Для большинства поселений реализация проектов развития в той или иной мере опирается на привлекаемые ресурсы, которые могут быть ограничены и за которые предстоит бороться с другими претендентами. При этом инвестиции не сводятся к финансам, но под ними имеется в виду все то, что может стать ресурсом по отношению к проекту. Общей характеристикой этого ресурса является то, что он носит в исходной точке не столько материальную природу (денег, материалов), а деятельностную — интерес тех, кто готов участвовать в предложенном проекте интеллектуально, влиянием, включенностью в процессы, финансово.

Менее известно, но не менее важно, чтобы территориальный проект имел внутреннюю маркетинговую привлекательность — был интересен для собственных обитателей. Многие поселения, особенно малые и средние, сталкиваются с центробежными установками наиболее активной части населения, прежде всего молодежи, а имеющийся арсенал административных «мероприятий» не способен переломить эту тенденцию. Проблема не решается вне активности этих слоев, в терминах данного подхода — без их становления в качестве субъектов территории.

Наконец, успешность проекта, его значимость для территории связана с тем, в какой мере он способен к саморазвитию, превращению из локального и частного в общетерриториальную точку роста. В какой-то мере это иная формулировка все той же маркетинговой установки — успешность проекта зависит от того, в какой мере он ресурсопривлекателен, т. е. может привлечь тех, кто привнесет в него собственные ресурсы, себя, свою деятельность как ресурс.

В проектно-концептуальном творчестве существуют, наряду с выше названными ограничениями/требованиями, серьезные методологические проблемы, способные торпедировать те небольшие продвижения, которые удастся получить энтузиастам проектирования территориального развития. Как показывает опыт, выдвижение проектных концепций не вызывает особых затруднений у территориального собрания, тем более если на него приглашены давно известные местные активисты. Каждый из них несет веер предложений, и задача, как кажется, лишь в том, чтобы выбрать наиболее интересные и поддержать их решениями и делами других участников. Но именно это и приводит к конфликтам и тупикам в работе коллектива: многие предложения бизнеса встречают сопротивление со стороны не только администрации, а и населения, поскольку за ними видится решение личных коммерческих интересов за счет «общества»<sup>11</sup>, инициативы частных лиц вступают в конкуренцию и могут остаться незамеченными.

---

<sup>11</sup> В известном мне случае бизнесмену отказали в желании привести в порядок городской парк и провести в нем электричество с тем, чтобы вытеснить оттуда наркоманов, поскольку он собирался развернуть также дискотеку в реконструируемых парковых развалинах.

Суть этой проблемы в том, что участники не имеют «стратегического» видения, с позиции которого можно оценить предложение другого и, более того, отнести к нему как конкретному экземпляру собственной стратегии и развить его с этой точки зрения. Иными словами, каждый выступает как частное лицо с частным интересом и предложением, а не как территориальный субъект, претендующий на управление территориальным развитием и организующий для этого совокупность разных предложений. Вне этой управленческой установки не реализуется модель партнерства управляющих субъектов.

Стратегичность не появляется на этапе концептуального проектирования. Она возникает в процессах проблематизации — в случае если эта проблематизация доходит до определенных социальных значений целевых установок участников. Следовательно, можно повторить тезис о ключевой роли этапа проблематизации для разработки стратегических программ территориального развития. Иначе можно сказать, что коллективное, преследующее создание многосубъектного партнерства программирование может быть только стратегическим<sup>12</sup>.

Изобразим на схеме три этапа нашего программирования (рис. 3).

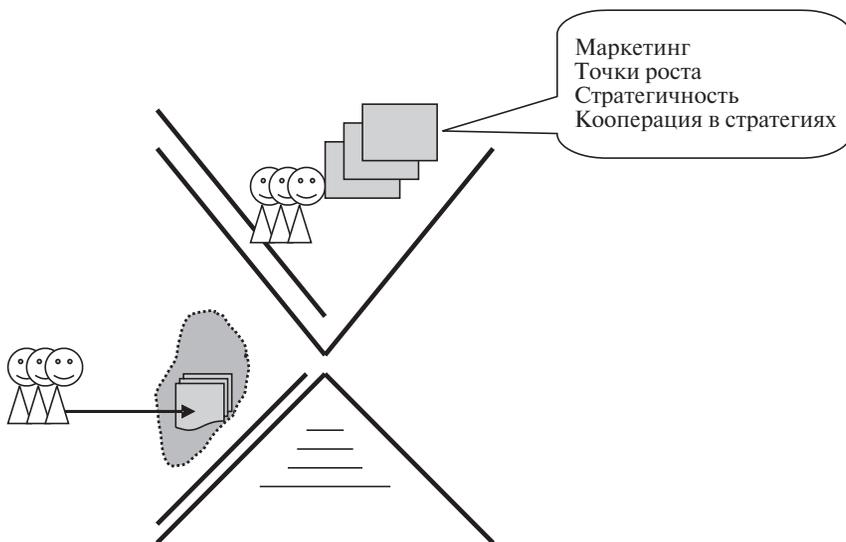


Рис. 3

<sup>12</sup> В непонимании этого принципа и в отсутствии мыслительно оспособленной проблематизации коренится слабая эффективность территориальных партнерств.

Важнейшим элементом стратегии служат проекты, фиксирующие те или иные элементы будущих конструкций, в нашем случае это проекты точек роста.

При этом следует учитывать принципиальное различие между инженерно-техническим и социальными проектами — проектами, затрагивающими социальные отношения. Инженерные проекты нацелены на создание отдельных, пусть и очень сложных, технических изделий, развивая в той или иной мере определенные инженерные решения и порождая новые. Новые технические изделия приходят на место старых, вытесняя их. Социальные проектные решения практически никогда не появляются на «пустом» месте, но предполагают изменение старой социальной ситуации — либо ее насильственную трансформацию, либо органичное развитие, что предпочтительнее<sup>13</sup>.

**Схема шага развития** изображает это следующим образом (рис. 4).

На схеме показано, что переход от **Ситуации 1** к **Ситуации 2** осуществляется не за счет «естественного» перехода (использования тех или иных традиционных, допроектных механизмов), а посредством **проектной деятельности**, включая средства реализации проекта. При этом проект учитывает исходную ситуацию и задает новую как ее («искусственное») развитие.

Для того чтобы осуществить это требование, необходимо выполнить ряд процедур, имеющих как исследовательский, так и конструктивный характер. Научное исследование должно показать, какая деятельность «оестествилась» в сложившейся ситуации: какие субъекты деятельности ставили какие проблемы и какие средства конструировали для их разрешения, каким образом эти процессы были институционализированы. Следующий шаг включает процессы проблематизации традиционной деятельности — ее субъектов, их средств и сложившихся институциональных структур с точки зрения новых требований, выдвигаемых субъектами новой исторической сцены. Следующий, финальный шаг проектной деятельности, заключается в разработке инновационного решения-проекта, который бы удовлетворял новым требованиям — задавал новые средства решения новых задач, соотнося их со сложившимися субъектно-инструментальными структурами и так или иначе включая их в новые структуры деятельности (в том числе компенсируя социальные издержки социальной новации). Совокупность таких шагов позволяет обеспечить эволюционные механизмы общественного развития.

---

<sup>13</sup> Появление инновационного технического изделия также выливается в социальный проект, что не всегда учитывают инженеры. Так, первые разработки IBM в области персональных компьютеров не имели рыночного успеха до тех пор, пока не было понято, что надо проектировать не только изделие, а и развитие пользовательской среды. Возникший затем «маркетинг» поставил задачи рекламы и реального изменения пользовательской инфраструктуры во главу угла.

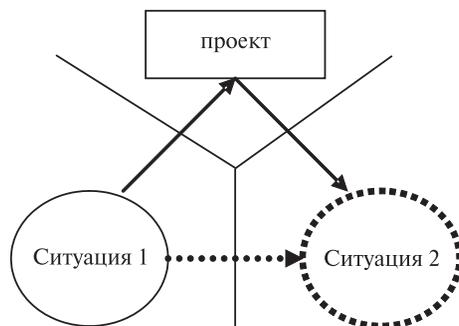


Рис. 4

Очевидно, что наша страна в новейшее перестроечное время повторила ошибки большевиков-революционеров, стремящихся сначала все разрушить до основания, но плохо представляющих, кто, что и какими образом и на каком фундаменте будет строить. Но если большевики, уповая на действия естественно-исторических закономерностей, все же не скрывали нового реального властного субъекта — верхушку построенной по иерархическому принципу партии-монополиста, то нынешние реформаторы указали лишь на невидимую руку рынка, скромно умалчивая о собственных целях или, в лучшем случае загоразживаясь мифическим «средним классом». Ни партия большевиков-коммунистов, ни красные директора-капитаны социалистического хозяйства не взяли на себя лидерство в процессах социальной модернизации — как это сумели сделать в социалистическом Китае<sup>14</sup>.

Технология социального проектирования как успешного шага развития базируется на организации полисубъектной модели управления — анализа и возможного учета интересов множества субъектов, «сложивших» старую ситуацию, а также включения в процессы проектного управления тех, кого затрагивает изменение ситуации, что предполагает становление их в качестве субъектов управления.

В Московском методологическом кружке на протяжении десятилетий была разработана и апробирована одна из версий технологии такой проектной деятельности, которая бы исходила из идеологии шага развития

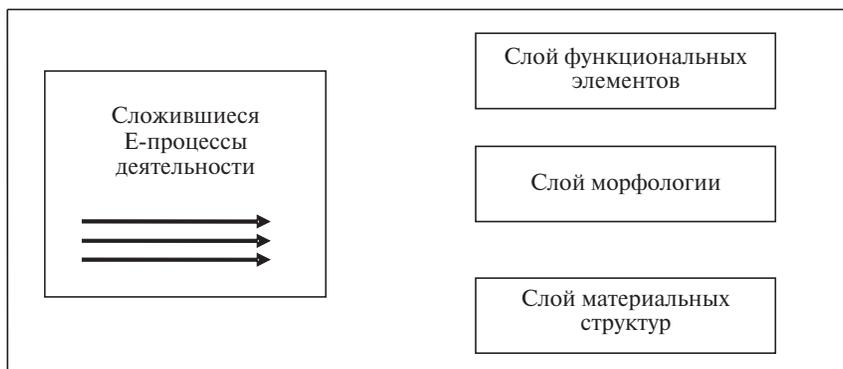
<sup>14</sup> Хотя вопрос о выборе революционного или эволюционного пути является делом вкуса. Тем более, что радикальные социальные инновации, резко меняющие пути социальной трансформации вызваны прежде всего революционными действиями. Но в этом случае замечу, что в рамках начатого революционного процесса начинают превалировать эволюционные процессы — в противном случае неизбежен социальный флаттер, начиная с того, что революция пожирает своих творцов.

и полисубъектной организации деятельности по его осуществлению. Данная технология предполагает столь тесное взаимодействие проектной и программной деятельности, что правильнее говорить о проектно-программной технологии, сочетающей методы ОДИ и собственно проектной работы<sup>15</sup>.

В сжатом виде представлю некоторые моменты этой технологии в сопоставлении с некоторыми другими принятыми подходами.

- Проектирование имеет дело с системами деятельности. Но в отличие от «естественного» (технического) представления системы, объект проектирования, будучи результатом конструктивной деятельности, изображается в виде категориальной «четырехслойки», получившей название «организованность деятельности».

Начнем с того, что организованность деятельности или система деятельности как объект проектирования сохраняет характеристику целостности. Но, в отличие от проблемы поиска границ целостности в случае с Е-системами (природными образованиями), в социальном проектировании целостность, точнее, границы проектируемого целого зависят от состава участников, который собрал процесс проектирования, и эти границы определяются компетенциями собравшихся — наличных или же тех, которые они планируют приобрести в ходе предпринятой деятельности<sup>16</sup>.



**Рис. 5.** Строение проектируемой организованности (системы) деятельности

<sup>15</sup> Второй период жизни ММК прошел под знаком проблематики проектной деятельности (работы В. Я. Дубровского, Б. В. Сазонова, Г. П. Щедровицкого), а понимание проектирования как элемента проектно-программной деятельности пришло на третьем этапе жизни Кружка вместе с развитием ОДИ.

<sup>16</sup> Обратим внимание на то, что в инженерном проектировании-конструировании вопрос о целостности объекта деятельности не выливается в проблему, сдвигаясь в сторону технической и иной инфраструктуры данного изделия.

Начнем с того, что организованность деятельности или система деятельности как объект проектирования сохраняет характеристику целостности. Но, в отличие от проблемы поиска границ целостности в случае с Е-системами (природными образованиями), в социальном проектировании целостность, точнее, границы проектируемого целого зависят от состава участников, который собрал процесс проектирования, и эти границы определяются компетенциями собравшихся — наличных или же тех, которые они планируют приобрести в ходе предпринятой деятельности<sup>17</sup>.

Ключевым оказывается момент проблематизации сложившегося положения дел. Проблематизация ведется с позиции участников процесса проектирования, а главным инструментом является критический анализ сложившейся ситуации — разестествление ее субъектно-институциональной истории. Уже на этом этапе может быть поставлен вопрос о расширении круга проектировщиков — в том случае, если предполагается вовлечь в изменение ситуации тех, кто повлиял и продолжает влиять на существующую.

Принципиальной особенностью организованности деятельности как конструкции, по которой движется коллективный процесс проектирования, заключается в том, что каждый слой является не просто последовательностью абстрактных знаковых конструкций, в совокупности позволяющих получить системно-структурную модель некоторого объекта. Но это есть последовательность реальных процессов или, лучше сказать, пространств коллективной деятельности, каждое из которых собирает свой состав участников (составы могут пересекаться), и эти участники решают свой круг вопросов с выходом на конкретный четкий результат.

В пространстве функциональной работы участники фиксируют свои позиции, интересы и требования к той системе деятельности, которая должна быть построена в результате проектирования. Согласованная совокупность требований со стороны участников проектирования — в нашем случае субъектов территориального управления и выступает в качестве функций, которые должна осуществлять эта система с ее элементами. Благодаря каким «носителям» — морфологическим и материальным будут осуществляться эти функции, определится на следующих этапах проектирования — в соответствующих пространствах полисубъектной работы. Важно, что формирование совокупности требований к будущей системе деятельности обязано опираться на мыслительные и теоретические, в том числе научные основания.

---

<sup>17</sup> Обратим внимание на то, что в инженерном проектировании-конструировании вопрос о целостности объекта деятельности не выливается в проблему, сдвигаясь в сторону технической и иной инфраструктуры данного изделия.

В слое морфологической структуры анализируются возможности реализации функциональной структуры деятельности в той или иной конкретной среде как внешней по отношению к проектируемой системе деятельности, что позволяет, с одной стороны, доопределить характеристики функциональных элементов, а с другой стороны, сформулировать требования к развитию самой среды. Или иначе, двуединая направленность процесса проектирования в морфологическом слое выражается в том, что внешнее окружение выступает в качестве среды, к которой надлежит приспособить проектируемую конструкцию, и результатом приспособления оказываются новые, дополнительные функциональные характеристики проектируемой конструкции, но одновременно эта среда в свою очередь может стать объектом конструктивного преобразования за счет появления новых элементов с новыми требованиями. В последнем случае вновь возникает вопрос о расширении круга проектировщиков — субъектов управления и о рекурсии проектных шагов.

Материальная структура является последним шагом оестествления проектируемой системы. В зависимости от ее характера это могут быть организационные, материально-конструкционные или иные решения, требующие того или иного «производства», а, следовательно, своего круга участников. Эти решения, в свою очередь, могут заставить пересмотреть предшествующий процесс проектирования.

— Мы с самого начала обсуждаем те управленческие ситуации, в которые вовлечены многие субъекты, и ставим проблему такого формирования субъектного «пула», в котором бы приняли участие все те, кого затрагивает предполагаемая новация. При этом центральная проблема — сделать участников подлинными субъектами управления, т. е. обеспечить доступ к управленческим ресурсам и механизмам их употребления. Однако история до сих пор демонстрирует подход, при котором те или иные социальные акторы стремятся сузить круг субъектов проектирования в свою пользу. Так вела и продолжает вести себя территориальная власть в любой из ипостасей — будь то власть «законная» территориально-административная, или же криминальная и олигархическая. Современные формы демократии, прежде всего парламентской, были созданы для преодоления такого положения дел, однако сами слуги народа становятся одной из форм власти, преследующей собственные интересы и противостоящие в этом своему электорату<sup>18</sup>.

---

<sup>18</sup> Часто монополизация проектного процесса оправдывается неготовностью или даже сопротивлением возможных, казалось бы, участников, задуманной новации. Предполагается, что одна фигура, обладая достаточными полномочиями, может сделать больше, чем коллективный субъект. Однако проектная диктатура, в обход программной организации коллективной деятельности, крайне редко бывает удачной. Мне представляется, что принятые на сего-

Итогом моносубъектного управления становится то, что созданные управленческие инструменты (со временем, закрепляясь в социальных институтах и теряя следы субъектного происхождения, они приобретают характер естественности) не способны решать социальные задачи, связанные с интересами других социальных групп — даже в том случае, если такие задачи по какой-либо причине ставятся. Характерным примером является «система общественного обслуживания населения», построенная при социализме и исходящая из интересов и механизмов работы советской власти. Население в этой системе оказывается объектом управления и выступает в качестве элемента производственной машины — рабочей силы. В цикле работ мною показано, что этот инструмент управления в общественной сфере не способен в принципе адекватно ставить и решать собственные проблемы населения (в частности, смотрите [3]). Прежде всего по этой причине — неадекватности («нерелевантности») существующих управленческих инструментов проблемам, с которыми сталкивается население — не срабатывают законодательные и административно-организационные меры по развитию местного самоуправления.

— Проблема нерелевантности сложившихся управленческих инструментов требованиям со стороны новых субъектов управления может решаться двояко. Оптимальным является модернизация этих инструментов с участием всех заинтересованных сторон. Однако чаще идут по пути построения тех или иных эрзацев. К числу последних относятся нормы в социальной сфере. Они были в определенной мере осмыслены в социалистической экономике в качестве ориентиров для планирования производства тех или иных продуктов потребления — в той ситуации, когда то, сколько и чего потреблять, определяло государство. Эти нормы и нормативы имеют малое отношение к потребностям населения, что и выяснилось с приходом рынка. Однако территориально-административная практика, за неимением лучшего, продолжает пользоваться подобными нормативами, обращаясь при этом к социально-эмпирическим наукам за обоснованием уточнения количественных показателей. К сожалению, многие исследователи берутся за эту задачу, и вместо модернизации управленческой деятельности в пользу многосубъектных моделей территориального управления выдают некоторые поверхностные характеристики сложившегося спроса на учреждения обслуживания, игнорируя всю сложность связанной с ними социальной проблематики.

Таким образом, вопрос о месте и задачах научных исследований в процессах проектирования и программной организации коллективной

---

дня так называемые национальные проекты выстроены по моносубъектному принципу, и возникшие в связи с этим проблемы дальнейшей реализации проектов во многом обусловили административный прессинг при передаче президентской власти.

управленческой деятельности оказывается многогранным и сложным. С моей точки зрения, необходимым условием успешности науки является развитие парадигмы, которая бы учитывала множественность субъектов управления и позволяла решать проблемы субъективации тех или иных участников территориальных процессов за счет включения в ресурсную базу и механизмы территориального управления<sup>19</sup>. Стоит добавить, что вне комплекса таких социальных исследований проектные разработки резко увеличивают риск «нереализуемости» — что сегодня и происходит регулярно в территориально-управленческой практике.

— Поскольку эффективное проектирование систем деятельности (процессы управления их развитием с помощью проектного подхода) предполагает совместную работу многих управленческих субъектов, то на первые места выходит требование организации таких процессов коммуникации, мышления и деятельности участников того или иного пространства проектирования (проектирования того или иного слоя организованности деятельности), которые бы целенаправленно поддерживали субъектный статус участников и коллективный характер их продукта, а не были бы здесь тормозом. В рамках ММК разработана уникальная технология Организационно-деятельностных игр (ОДИ), которая не только интенсифицирует коммуникацию и выводит ее на уровень понятийной рефлексии, а позволяет всем участникам выходить в управленческую позицию по отношению к процессам на игре, т. е. становиться субъектами игрового пространства. Имея дело с реальными проектными ситуациями, ОДИ служат начальными фазами проектно-программной работы. Хотя, конечно, ОДИ-технология, нацеленная на организацию полисубъектной коммуникации и мыследеятельности (КМД), способна быть рамкой не только проектной работы, а и других типов деятельности. Жанр статьи не позволяет раскрыть эту технологию, а потому я отправляю заинтересованного читателя к книге [2].

#### **4. Процессы реализации проектов. Управление по сбоям**

Выше была предложена одна из технологий организации проектно-программной работы — разработанная в ММК и, как мне представляется, наиболее эффективная на сегодняшний день. Однако данная технология,

---

<sup>19</sup> Отмечу еще одну важную роль научных исследований в рамках проектной деятельности: благодаря ним возможна «презентация» социальных фигур, которые не стали еще полноправными субъектами проектно-программных форм управления.

в основе которой положены модели полисубъектной деятельности, далека от массового распространения<sup>20</sup>. По-прежнему превалирует моно-субъектный подход в проектной деятельности, где проектировщик, хуже или лучше опираясь на свои полномочия, строит картину желаемого будущего, рассматривая наличную ситуацию в качестве подвластного объекта собственного творчества. «Сопротивление» со стороны социального объекта в процессе «внедрения» проекта оказывается закономерным результатом.

Но, в принципе, технология «оживления» объекта проектирования, его субъективация возможна и на этом этапе. Ядром такой технологии является «управление по сбоям». Для пояснения этой технологии вернемся к ситуации монопроектирования — «моно» не в смысле единственности человека, разрабатывающего проект (напротив, как правило, над каждым крупным проектом работает коллектив профессионалов), а отсутствия среди проектировщиков тех, кого касается проект на стадии его реализации и функционирования спроектированной социальной конструкции. Утверждение проекта и принятие к исполнению зависят от административного уровня заказчика. Но парадокс заключается в том, что чем выше этот уровень, тем больше препятствий возникает на пути его реализации<sup>21</sup>.

Кризис «внедрения» таких социальных проектов вызван их специфической неоперациональностью — отсутствием деятельностной поддержки со стороны тех, кому адресован проект по причине их незаинтересованности или прямого противоречия их интересам. «Операционализация» проектной концепции — выявление тех социальных элементов, от которых зависит успешность проекта и их «субъективация» в качестве участников процесса проектного управления включает два блока процедур. (В результате их применения может оказаться, что проект неисполним. Но принципиально важно, что присутствие этих процедур резко повышает надежность проектов, не только оценивает их реализуемость, а и работает на нее.)

Первый блок процедур решает задачу операционализации целей, на достижение которых прокламирует проект. Введение количественных характеристик системы подцелей и построение на их основе развернутых «бизнес-процессов» (скажем, выполненных в методологии IDEF) не только является способом апробации/развития проекта, а и служит исходной

---

<sup>20</sup> Более того, к сожалению, ее классические формы, предполагающие не только игротехническую, а и развитую методологическую составляющие, к настоящему времени воспроизводятся очень редко.

<sup>21</sup> В этом отношении наиболее подходящей для успешной реализации проекта оказывается, как принято считать, такая форма социальной организацией, как диктатура, в пример приводят сталинскую с ее успехами в области военного строительства. Но именно социальные издержки такого «проектного подхода» привели в конечном счете к самоуничтожению Советского Союза.

точкой для создания информационной модели и системы автоматизированного управления той областью деятельности, которая появляется в результате проектирования (подробнее об этом смотри [4])<sup>22</sup>.

Второй блок процедур выявляет возможные сбои в процессах реализации проекта и в процессах его функционирования («бизнес-процессах») и выявляет новый слой потенциальных и необходимых для успеха проекта его участников. При этом заново ставится вопрос о степени субъектности и способах субъективации нового слоя участников проекта<sup>23</sup>. Осуществляется новый рекурсивный цикл проектно-программной деятельности с использованием теперь уже всего проектно-программного инструментария.

Процедуры управления по сбоям применимы и в том случае, если проект изначально выполнялся в идеологии полисубъектной модели управления.

Схематически все этапы программирования стратегии развития территории можно представить в следующем виде.

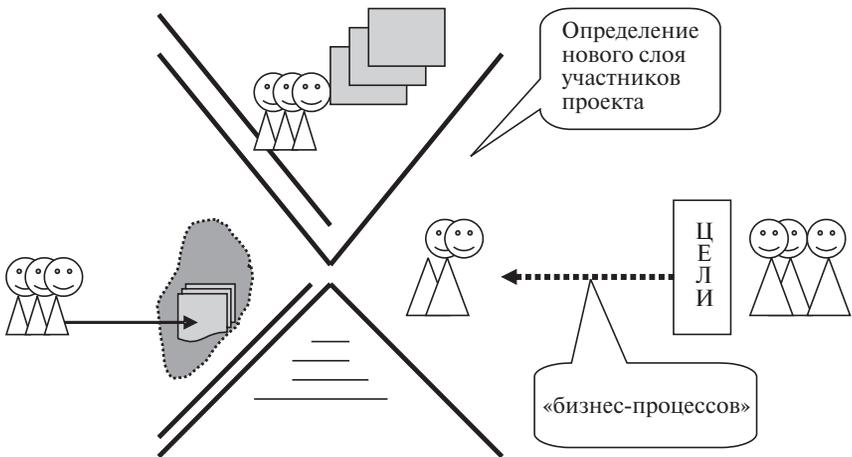


Рис. 6

<sup>22</sup> Такая операционализация цели была проделана В. В. Путиным в начале своего президентства, когда им была поставлена и постоянно отслеживалась задача удвоения ВВП к намеченному сроку.

<sup>23</sup> Эта же часть управленческого процесса не была проявлена — и, как мне представляется, не только для внешнего наблюдателя. Необходимость постоянного личного контроля со стороны главы государства и отсутствие развитой полисубъектной структуры, участвующей в разработке проекта и принявшей на себя ответственность за его реализацию, объясняет ту настойчивость, с какой Путин искал преемника своих начинаний и вынужден был лично остаться на втором по значению государственном посту.

## Литература

1. *Сазонов Б. В.* Системная организация социальных исследований на территории // Российское общество: социологические перспективы. М.: URSS, 2000.
2. *Баранов П. В., Сазонов Б. В.* Игровая форма развития коммуникации, мышления, деятельности. М.: МНИИПУ, 1989.
3. *Сазонов Б. В.* Субъекты развития в системах территориального управления // Социальные трансформации в России: процессы и субъекты. М.: URSS, 2002.
4. *Сазонов Б. В.* Организация как социальный институт // Социальное мышление и деятельность: влияние новых интеллектуальных технологий. М.: URSS, 2004.