



УДК 316.43

DOI: 10.18413/2408-9338-2023-9-1-0-10

Зотов В. В. 


**Общественно-профессиональная экспертиза управленческих решений по общественно значимым проблемам города**

Московский физико-технический институт  
(национальный исследовательский университет)  
переулок Институтский, дом 9, Долгопрудный, Московская область, 141701, Россия  
*om\_zotova@mail.ru*

**Аннотация.** Комплексный характер управленческих решений по общественно значимым проблемам города требует учитывать знания, потребности и ценности заинтересованных сторон. Целью данного исследования является обоснование общественно-профессиональной экспертизы в качестве возможного формата участия представителей заинтересованных сторон в процессе решения общегородских проблем, а также разработка коммуникативного механизма, который позволит давать мотивированные заключения по принимаемым решениям. Для достижения данной цели были осуществлены 1) социальная диагностика в формате экспертного и массового опросов, давшая основания для верификации проблемы использования экспертного знания в управленческих решениях; 2) концептуализация в рамках системы управления городом понимания содержания общественно-профессиональной экспертизы, которая позволила определить её как человекообразное обсуждение стейкхолдерами (в том числе и экспертами) информации по общественно значимым проблемам в целях облегчения принятия ответственных решений уполномоченными лицами; 3) проектная разработка коммуникативного механизма предлагаемого формата экспертизы на основе конфигурирования релятивных сетей. Включение органами городского управления в процесс обсуждения управленческих решений такого рода экспертизы даст возможность оперативно урегулировать общественно значимые вопросы, требующие анализа больших массивов информации и применить на практике ещё одну форму соучастия граждан в разрешении общегородских проблем.

**Ключевые слова:** общественно-профессиональная экспертиза; город; общественно значимые проблемы; стейкхолдеры; эксперты; управленческое решение

**Информация для цитирования:** Зотов В. В. Общественно-профессиональная экспертиза управленческих решений по общественно значимым проблемам города // Научный результат. Социология и управление. 2023. Т. 9, № 1. С. 113-125. DOI: 10.18413/2408-9338-2023-9-1-0-10.

Vitaly V. Zotov 

**Public and professional expertise managerial decisions  
on publicly significant problems of the city**

Moscow Institute of Physics and Technology (National Research University)  
bld. 9, Institutsky Ln., Dolgoprudny, Moscow Region, 141701, Russia [om\\_zotova@mail.ru](mailto:om_zotova@mail.ru)

**Abstract.** The complex nature of managerial decisions on publicly significant problems of the city must take into account the knowledge, needs and values of stakeholders. The purpose of this study is to substantiate public and professional expertise as a possible format for the participation of stakeholders in the process of solving citywide problems, as well as the development of a communicative mechanism that will allow giving motivated conclusions on the decisions made. To achieve this goal: 1) social diagnostics were carried out in the format of expert and mass surveys, which provided grounds for verifying the problem of using expert knowledge in managerial decisions; 2) conceptualization within the framework of the city management system of understanding the content of public and professional expertise, which allowed to define it as a human-sized discussion by stakeholders (including experts) of information on publicly significant problems in order to facilitate the adoption of responsible decisions by authorized persons; 3) design developing of a communication mechanism of the proposed expert review format based on configuration of relational networks. The inclusion by city authorities in the process of discussing managerial decisions of expertise of that type will make it possible to quickly find a solution to publicly significant issues that require the analysis of large amounts of information and put into practice another form of citizens' complicity in solving citywide problems.

**Keywords:** public and professional expertise; city; publicly significant problems; stakeholders; experts; managerial decision

**Information for citation:** Zotov, V. V. (2023), "Public and professional expertise managerial decisions on publicly significant problems of the city", *Research Result. Sociology and management*, 9 (1), 113-125. DOI: 10.18413/2408-9338-2023-9-1-0-10.

**Введение (Introduction).** В настоящее время в российских городах проживает 3/4 населения<sup>1</sup>. Это делает город главным местом обитания человека, от качества жизни в котором зависит его благополучие. Современный город формирует особое пространство, ориентированное на поддержание комфортных условий проживания. Но обеспечение комфорта горожан связано с решением большого спектра общественно значимых проблем, то есть проблем, которые с точки зрения значительного числа членов городского сообщества, прямо или косвенно влияют на

жизненное благополучие и требуют совместных усилий по преодолению.

Урегулирование данных проблем возможно, если муниципалитет располагает собственными ресурсами. Этим требованием удовлетворяет относительно крупный населённый пункт, например, город областного подчинения. Именно муниципальное образование подобного рода «обладает наименьшей дистанцией между уровнем принятия управленческих решений по проблемам городской жизни и уровнем

<sup>1</sup> Итоги Всероссийской переписи населения 2020 года. Росстат: Федеральная служба государственной

статистики. URL [https://rosstat.gov.ru/vpn\\_popul](https://rosstat.gov.ru/vpn_popul) (дата обращения: 13.02.2023).

непосредственного потребления населением социальных благ, предусматриваемых такими решениями; при ограниченности ресурсов социально-экономического развития имеет лучшие возможности распоряжаться ими – оперативность, подконтрольность, манёвренность» (Луков, Доскальчук, 2009: 241).

Можно предположить, что решению этих задач будет способствовать использование в публичном управлении партисипативного подхода (Василенко, Зотов, Захарова, 2020; Чебан, 2020). Его ценность заключена в возможности привлечения представителей заинтересованных сторон к социальному контролю деятельности публичной власти, обеспечения учёта их интересов при выработке и реализации управленческих решений, создания основ для проявления инициативы при разрешении общественно значимых проблем города. Это служит средством профилактики напряжённости в городском социуме, позволяет добиваться определённого консенсуса или приходиться к определённому компромиссу. И здесь возникает проблема создание такого механизма коммуникации заинтересованных сторон, который бы учитывал возможность во время взаимодействия достижение единства их взглядов на решаемые проблемы городской жизни.

Из-за сложного характера управленческих решений по проблемам города требуется организовать гибкий и прозрачный процесс учёта разнообразия мнений. По этой причине органы власти вынуждены учитывать знания, потребности и ценности заинтересованных сторон в рамках специально организованного процесса систематической экспертной оценки управленческих решений органов власти и отсева необдуманных и нецелесообразных до момента их принятия. Необходимость в такой оценке обусловлена тем фактом, что принимаемые варианты выхода из проблемных ситуаций обычно имеют многочисленные последствия, сопровождаются определенными рисками,

которые часто трудно предвидеть без детального изучения и консультаций с затрагиваемыми сторонами. В этом случае «экспертные отношения есть форма общественного диалога, направленная на мобилизацию общественного мнения для принятия согласованных решений» (Щеглов, 2022: 783).

**Методология и методы (Methodology and Methods).** В данной статье акцент делается на разработки методики публичного управления на основе экспертного знания. Целью данного исследования является обоснование общественно-профессиональной экспертизы возможного формата участия представителей заинтересованных сторон в процессе разработки управленческих решений по общественно значимым проблемам города, а также разработка коммуникативного механизма, который позволит давать мотивированные заключения по рассматриваемым вопросам. Методологической основой для проведения исследования стали:

– концепция субъект-субъектного управления А. В. Тихонова (Тихонов, 2000), в рамках которой управление понимается как организуемые доминирующим субъектом совместные действия для достижения определённых продуктивных результатов и/или сохранения целостности управляемой системы.

– концепция стейкхолдеров Э. Фримена (Freeman, 1984), позволяющей найти решение многих социальных проблем путём налаживания эффективного взаимодействия «заинтересованных лиц»;

– концепция эпистемологических сообществ П. Хааса (Haas, 1992), позволяющая организовать учёт мнения сети экспертов при определении проблемы, с которыми сталкиваются органы власти, содействующая выработке управленческих решения и оценки результатов их реализации.

– концепция партисипативного публичного управления Дж. Малгана

(Mulgan, 2008), ориентирующая на соучастие населения в процессах разработки, принятия и даже реализации стратегических решений, осуществлении общественного контроля деятельности органов власти;

– концепция анализа “критических” систем В. Ульриха (Ulrich, 1983), которая позволяет учитывать нормативные ценности и установки «заинтересованных лиц» при проектировании новой или модернизации существующей социальной системы, организовывать диалог между субъектами с двумя типами мышления: экспертным, системным и практическим, обыденным.

В работе предполагается использование следующих методов:

1) метод социальной диагностики в виде экспертного и массового опросов, которые дали основания верифицировать проблему использования экспертного знания в управленческих решениях;

2) метод концептуализации для формирования общего понимания содержания общественно-профессиональной экспертизы в рамках системы управления городом;

3) метод социального проектирования, который позволит дать описание коммуникативного механизма общественно-профессиональной экспертизы.

### **Научные результаты и дискуссия (Research Results and Discussion).**

*Социальная диагностика проблемы использования экспертного знания управленческих решениях.* Социальная диагностика как процесс исследования проблемы использования экспертного знания на различных этапах управленческих решений выступает необходимой ступенью для разработки заявленного коммуникативного механизма.

Для того, чтобы определить заинтересованные стороны, заинтересованных в урегулировании общегородских проблем, обратимся к результатам экспертного опроса среди представителей

городского общества (представители бизнеса, общественных организаций, политических партий, научно-образовательного сообщества), власти (государственные и муниципальные служащие различных уровней) и медиаторов (сотрудники центра управления регионом и средств массовой информации). Данный опрос был проведён среди 126 респондентов в начале 2022 года при помощи Google форм.

На вопросе «Кто является в пространстве публичных коммуникаций заинтересованной стороной в решении общественно значимых проблем?» подавляющее большинство респондентов называют лидеров общественного мнения, служащих органов муниципальной власти, представителей бизнес-структур и непосредственно горожан (рис. 1).

Деятельность именно этих стейкхолдеров участники опроса признали крайне важной, имеющей первостепенное значение. Простое большинство опрошенных участников в качестве значимых стейкхолдеров указывают на представителей некоммерческого сектора, политических партий и общественно-политических объединений, а также федеральных и региональных госслужащих.

Показательно, что респонденты роль экспертов (аналитиков) в решении общественно значимых проблем в пространстве публичных коммуникаций признали несущественной. И это в то время как экспертами принято считать специалистов, имеющих теоретические и практические заделы в определённой области научного знания, знание об условиях протекания ключевых процессов, факторах их детерминации и механизмах их регуляции. Отметим, что к «экспертам» отнесены те лица, чьи знания по интересующему предмету (в нашем случае уровень ориентации в общественно значимой проблеме и информированность о ситуации) были получены благодаря жизненному опыту, образованию или

профессиональной деятельности, в то время как заинтересованной стороной являются отдельные лица, группы или организации, которые могут быть затронуты управленческими решениями органов власти и/или оказать воздействие на процесс разработки, принятия или

реализации такого решения. Отметим, что при этом представителей экспертного сообщества можно рассматривать как ещё одного стейкхолдера, а представителей заинтересованных сторон как носителей экспертного знания.



Рис. 1. Распределение ответов участников экспертного опроса на вопрос: «Кто является заинтересованной стороной в пространстве публичных коммуникаций в решении общественно значимых проблем?», в %

Fig. 1. Distribution of responses of participants in the expert survey to the question: “Who is a stakeholder in the space of public communications in solving publicly significant problems?”, In %.

Следует внимание на следующие результаты опроса: при решении общественно значимых проблем представителей экспертного сообщества не видят в качестве стейкхолдеров. Это свидетельствует о том, что идея привлечения к разрешению общегородских проблем только представителей научного сообщества себя исчерпала. Но одновременно с этим можно с уверенностью сказать, что по сей день большинство чиновников

муниципалитета продолжают рассматривать активное участие горожан как угрозу профессиональному принятию и исполнению решений, чем как их основу и поддержку.

Оценку важности возникающей проблемы для обсуждения органов власти и представителей заинтересованных сторон в пространстве публичных коммуникаций можно определить на основе ответов респондентов массового опроса. Данный



опрос проводился в октябре 2020 года на территории Курской области как медианного региона по уровню проникновения социальных сетей в жизнь граждан (по данным системы Brand Analytics, ведущей мониторинг и анализ социальных медиа, для социальной сети «ВКонтакте») Курский регион в период опроса находился на 25 позиции среди 83 субъектов РФ). Опрос был проведён по половозрастной квотной выборке среди 440 жителей старше 18 лет комбинированным способом: онлайн-опрос с использованием сервиса Google был дополнен полевым анкетированием с применением техники PAPI.

Опрос показывает, что среди проблем, которые сегодня следует обсуждать в пространстве публичных коммуникаций органам власти с представителями заинтересованных сторон находится медицинское обслуживание, работа системы образования и работа управляющих компаний (см. Рисунок 2). Но надо отметить, что этот список проблем не является постоянным. Приоритетность проблем для обсуждения в пространстве публичных коммуникаций определяется многими факторами: например, сезонностью (весна обостряет проблему дорог и благоустройства, осень и зима – проблему качества медицинского обслуживания) или информационной повесткой дня (например, строительство завода с вредным производством делает приоритетным вопросы загрязнения окружающей среды, а большие снегопады – проблему работы коммунальных служб и управляющих компаний). Но тем не менее опросы о том, какие проблемы надлежит обсуждать с представителями заинтересованных сторон в пространстве публичных коммуникаций, позволяют определить наиболее резонансные

общественно значимые проблемы города.

Для того, чтобы определить этап принятия управленческих решений, на котором участие заинтересованных сторон будет наиболее эффективным, сделаем сравнение ответов респондентов двух ранее упомянутых исследований: массового и экспертного. Но для начала отметим, что традиционно весь процесс можно разделить на несколько этапов: подготовка, разработка, обсуждение, принятие и реализация управленческого решения.

Подготовка управленческого решения связана с диагностикой проблемы, при этом его правильность и результативность во многом определяется качеством и своевременностью поступления информации от заинтересованных сторон. Разработка управленческого решения связано с поиском возможных сценариев вариантов выхода из ситуации. Обсуждение связано с оценкой результатов и последствий реализации разных вариантов, выбор предпочтительного варианта, обоснование выбора. На этапе принятия решения производится отбор критериев и утверждению на их основе наилучшего (как правило оптимального) решения. Реализация управленческого решения – это процесс перехода к осуществлению плана/программы по изменению проблемной ситуации, что предусматривает выделение ресурсов, выявление и назначение исполнителей, способных самостоятельно выполнять распоряжения, и обеспечение стимулов для этих исполнителей.

Мнение населения и экспертов о возможности привлечения представителей заинтересованных сторон к различным этапам решения общественно значимых вопросов представлено в таблице.



Рис. 2. Индикатор важности проблемы для обсуждения, рассчитанный на основе ответов участников массового опроса на вопрос: «Какие проблемы, на Ваш взгляд, органам власти необходимо обсуждать с представителями заинтересованных сторон в пространстве публичных коммуникаций?»<sup>1</sup>

Fig. 2. The indicator of the importance of the problem for discussion, calculated on the basis of the answers of the participants of the mass survey to the question: “What problems, in your opinion, do the authorities need to discuss with stakeholders in the space of public communications?”

<sup>1</sup> Прим.: Индикатор важности проблемы для обсуждения рассчитан по формуле  $I = R_4 + 1/2 \cdot R_3 - 1/2 \cdot R_2 - R_1$ , где  $R_4$  – доля ответов с позицией «очень важно»;  $R_3$  – доля ответов с позицией «важно»;  $R_2$  – доля ответов с позицией «не очень важно»;  $R_1$  – доля ответов с позицией «совсем неважно».

Таблица

Мнение населения и экспертов о возможности привлечения представителей заинтересованных сторон к различным этапам решения общественно значимых вопросов, в %

Table

Opinion of the population and experts on the possibility of involving representatives of stakeholders in various stages of solving publicly significant issues, in %

Этапы управленческих решений по общественно значимым вопросам / Stages of management decisions on socially significant issues	Респонденты массового опроса / Mass survey respondents	Респонденты экспертного опроса / Expert survey respondents
Диагностика ситуации / Diagnostic assessment	43 %	61%
Разработка вариантов решений / Development of solution options	27 %	56%
Обсуждение вариантов решений / Discussion of solution options	35 %	66%
Принятия оптимального решения / Making an Optimal Decision	15 %	35%
Реализация принятого решения / Implementation of the decision	11 %	25%

Данные, представленные в таблице, обращают внимание на два этапа решения проблемных ситуаций, на которые и население, и эксперты указывают как наиболее эффективные с точки зрения участия заинтересованных сторон: это этап диагностики и обсуждения.

На сегодня этап диагностики общественно значимых проблем городских поселений может быть реализован посредством системы «Инцидент Менеджмент», разработанной компанией «Медialogия» в качестве специализированного инструмента по работе с обращениями граждан. С 2019 года она внедрена во всех субъектах РФ. Система обнаруживает и распознает негативные сообщения, отзывы, жалобы, вопросы, размещаемые пользователями социальных сетей на своих страничках или в комментариях, и направляет их для фактического разбирательства в соответствующие инстанции муниципалитетов. Она также отслеживает и то, как эти инциденты влияют формирование и изменение информационной повестки дня.

В последнее время в этот набор данных добавляется информация с

цифровых платформ обратной связи, таких как общероссийская «Госуслуги. Решаем вместе», московская «Активный гражданин», курская «Действуем вместе»), которые организуют работу по следующим направлениям: работа с обращениями граждан с возможностью контроля процесса его прохождения; проведение онлайн-опросов населения по общественно значимым проблемам, оценка реакции населения на ключевые вопросы местного значения.

Отметим, что, судя по результатам исследований, население соглашается с утверждением, что интернет-площадки предназначены для быстрого донесения властям информации о проблемах населения власти, но полезность в части решения общественно значимых проблем за ними не признается (Василенко, Зотов, Захарова, 2020). При этом и уровень гражданской активности у населения регионов невысок: треть ответивших (32 %) причислило себя к инициативным гражданам, обладающих возможностями и желанием активно участвовать в решении общественно значимых проблем (Зотов, Боев, Василенко, 2021: 207). Можно



предположить, созданные во многих российских регионах интерактивные порталы не годятся для привлечения общественности к участию в обсуждении вопросов, волнующие население, и стимулировании социальных инициатив по развитию города. Это актуализирует проблему разработки новых форм участия горожан в публичном управлении муниципалитетом.

*Общественно-профессиональная экспертиза в системе управления городом.* Эксперты-аналитики и представители заинтересованных сторон могут взаимодействовать на равных, хотя и не обязательно как индивиды с одинаковой квалификацией. Сегодня возникает необходимость помимо традиционного учёта мнения сотрудников различных научно-исследовательских организаций на процесс управления городом учитывать и мнение заинтересованных сторон. Обоснование необходимости расширения экспертного участия заключается в том, что у экспертов и заинтересованных сторон могут быть разные взгляды, ценности и мотивация, что приводит к различным формам знаний, которые можно использовать при разработке решений проблем, касающихся жителей города. Примером, демонстрирующим потенциал объединения знаний экспертов и заинтересованных сторон для определения приоритетов в области управления, может служить работа (Reynaud, Markantonis, Carmona Moreno, etc, 2015).

Синтез знания возможен при организации общественно-профессиональной экспертизе, под которой следует понимать человекообразное рассмотрение и критическую оценку представителями заинтересованных сторон (в том числе и экспертами) всей имеющейся информации по общественно значимым проблемам в целях облегчения принятия ответственных решений уполномоченными на это лицами. Отметим также, что общественно-профессиональная экспертиза не отменяет экспертизу проектов и программ на

предмет соответствия экологическим, строительным и иным требованиям.

В рамках партисипативного подхода каждому представителю заинтересованных сторон в процессе согласования интересов уделяется равноценное внимание, поскольку допускается, что стратегические ходы и действия каждого из них создают контекст и почву для действий остальных участников. Основной акцент данной экспертизы состоит в том, чтобы задействовать недостаточно реализуемый потенциал горожан путём максимального привлечения их к совместной оценке вариантов разрешения проблемных ситуаций. Такая экспертиза даёт возможность представителям заинтересованных сторон стать участниками процесса разрешения общегородских проблем. Также следует отметить, что экспертиза такого рода очень полезна для самих органов муниципального управления. Благодаря ей они бесплатно получают внешний аудит своей деятельности и ценную информацию об ожиданиях социальных групп, необходимых приоритетах и желаемых мерах. Отметим и её значение как механизма ненасильственного, конструктивного обеспечения внутривластной безопасности России. Изоляция общественности от решаемых проблем, формирование пассивной позиции в жизни города и перекладывание ответственности на органы муниципальной власти (при понимании того, что система управления городом не столь совершенна) может иметь в качестве следствия рост и проявление протестных настроений горожан, которые проявятся в наиболее критические моменты.

Все это потенциально должно способствовать улучшению качества управления городом, выработке политики, ориентированной на нужды граждан, эффективному использованию поддержки проводимых преобразований со стороны горожан. Именно поэтому механизм

общественно-профессиональной экспертизы должен стать обязательным элементом системы управления муниципалитетом.

*Социальное проектирование коммуникативного механизма общественно-профессиональной экспертизы.* Важную роль в развитии общественно-профессиональной экспертизы как инструмента оценки управленческих решений играет метод социального проектирования, одна из задач которого состоит в выработке организационной модели. Объектом социального проектирования в этом случае являются не социальные системы, а организация процесса взаимодействий её социальных субъектов при обсуждении вариантов управленческих решений. А поскольку на сегодняшний день отсутствует коммуникативный механизм для проведения общественно-профессиональной экспертизы, построенного в рамках парсипаторного подхода, то предложим организационную модель такого механизма. В общем случае коммуникативный механизм представляет собой организованную совокупность субъектов, чьё взаимодействие в рамках групповой деятельности приводит к регулярным результатам. В общественно-профессиональной экспертизе основными субъектами являются представители отдельных групп интересов. К их числу помимо независимых экспертов (аналитиков) могут быть отнесены госслужащие федеральных и региональных органов власти, служащие и активисты муниципалитета, ведущие специалисты профильных организаций, представители некоммерческого сектора, бизнес-структур, политических партий и общественно-политических объединений, лидеры общественного мнения.

Каждый из них выполняет свою роль при обсуждении. Так служащие муниципалитетов, действующие в «зоне контакта» с горожанами и потому в наибольшей мере осведомлённые о их реальных проблемах нередко инициируют процесс решение городских проблем. Чиновники федеральных

и региональных органов власти способствовать осмыслению масштабности проблемы, вписыванию её в стратегические документы развития территорий. А активисты из числа жителей муниципалитета, хотя и не всегда чётко видят проблему в целом, но благодаря накопленному ими опыту контактов с городской инфраструктурой и городскими службами зачастую могут обнаружить неожиданную сторону проблему, приводя примеры конкретных случаев. Ведущие специалисты профильных организаций могут оценить возможные пути реализации управленческих решений. В случае развитости некоммерческого сектора его представители могут выступать активными участниками общественно-профессиональной экспертизы, поскольку они занимаются решением широкого перечня социальных проблем: от вопросов ухода за престарелыми и маломобильными гражданами до проблем защиты окружающей среды. В комплексном обсуждении возможных вариантов выхода из проблемной ситуации заинтересованы и представители бизнес-структур, которые не станут вкладывать средств в социальный проект, если не осознают его смысл. Мнение лидеров общественного мнения и сторонников оппозиционных партий обычно резко контрастирует с официальной позицией, и тем самым интересно.

Отталкиваясь от классификации лиц, причастных к выработке социально значимых управленческих решений, касающихся судеб социально-территориальных общностей (Прогнозное социальное проектирование, 1994: 107-110), каждый из участников такого рода экспертизы может быть описан через определённые экспертные качества: уровень ориентации в проблеме, информированность о ситуации и объективность высказываемых суждений.

Кроме того, участники общественно-профессиональной экспертизы могут быть разбиты на несколько «групп интересов», каждая со своими интересами и требованиями к результатам деятельности органов

власти. Это требует того, чтобы механизм служил согласованию интересов взаимодействующей сторон, максимально учитывал их экспертные качества и способствовал полному использованию интеллектуальных ресурсов каждой стороны. Это достигается через создание коммуникативного механизма на основе конфигурирования, то есть на основе специально организованного процесса включения субъектов общественно-профессиональной экспертизы в систему коммуникаций, способствующей решению общественно значимых проблем. Конфигурирование подразумевает создание релятивной сети, понятой как сети отношений акторов публичного пространства, вовлекаемых в процесс обсуждения решений общегородских вопросов в соответствии с их интересами и/или компетенциями. В рамках релятивной сети важно формирование взаимных позитивных ожиданий относительно возможности совместного решения общественно значимых проблем города.

Конфигурирование как коммуникативный механизм общественно-профессиональной экспертизы вполне вписывается в предложенную А.В. Тихоновым социологическую концепцию субъект-субъектного управления. Здесь управление рассматривается как организуемые доминирующим субъектом социальные действия, «предметом которых выступает распределение ролей в процессах совместной деятельности, координация и программирование действий и взаимодействий участников в связи с достижением определённых продуктивных результатов и сохранением системной целостности управляемого процесса» (Тихонов, 2000: 4).

Объектом конфигурирования служит система социального взаимодействия (в виде релятивной сети), в которую вовлечены представители заинтересованных сторон. А поскольку создание позитивной взаимозависимости субъектов общественно-профессиональной экспертизы есть главная задача конфигурирования релятивных сетей заинтересованных сторон, то последнее

осуществляется на основе принципов соинформирования, соучастия и сопriorитетности. Принцип соинформирования заключается в том, что представители заинтересованных сторон взаимно информируют друг друга в объёме необходимом и достаточном для решения общественно значимой проблемы. Это предполагает открытость, прозрачность и доступность информации по планируемым и реализуемым решениям, хотя и не исключает наличие различных прав доступа к информации, степени её детализации. Принцип соучастия предполагает, что все заинтересованные стороны на равных принимают участие в обсуждении возможных вариантов ответов на вопросы, значимые для развития города, и вносят предложения, которые также прорабатываются при принятии управленческих решений. Принцип сопriorитетности предполагает, что процесс общественно-профессиональной экспертизы инициируется под проблему, имеющую значимость не только для властей города, но и для других представителей местного сообщества.

Основой согласования позиций может стать критическая эвристика проектирования социальных систем В. Ульриха (Ulrich, 1983). Данная методика позволяет учитывать нормативные ценности и установки «заинтересованных лиц» и согласовывать позиции в условиях системного (объективного) насилия, то есть насилия «нормальности» работы социальных систем, той прозрачной логики, которая определяет происходящее в социальной реальности (Жижек, 2010). Предлагаемая методика в процессе принятия решения защищает интересы заинтересованных сторон от вторжения «бюрократической эффективности» и «ведомственной целесообразности» «путём выявления и критического анализа ситуаций, где проявляются силы, искажающие организационные коммуникации, мешающие открытой и свободной дискуссии и партисипативности» (Локтионов, 2015: 59). Здесь важно основываться на модели рационального дискурса, которая объясняла бы усло-

вия для достижения «рационального» (в отличие от просто фактического) консенсуса между всеми заинтересованными сторонами в отношении правильности (приемлемости) принимаемого решения. В этом случае участникам общественно-профессиональной экспертизы предстоит произвести отграничение системы от среды, то есть сконцентрировать внимание только на проблеме и факторах, её определяющих. По мнению В. Ульриха, таким способом можно эффективно проявить и ярко подчеркнуть расхождение мнений различных групп, вовлечённых в процесс обсуждения проблем. Это позволяет на следующем этапе организовать диалог между представителями заинтересованных сторон с двумя типами мышления: практическим (обыденным) и экспертным (системным). Такого рода обсуждения должны обеспечить системную целостность анализируемой проблемной ситуации, всесторонность её рассмотрения и, самое существенное, сформировать определённый уровень взаимопонимания заинтересованных сторон, без которого воплощение принимаемых решений в жизнь недостижимо.

**Заключение (Conclusions).** Включение городскими органами власти в систему управления общественно-профессиональной экспертизы даст возможность: оперативно находить решение общегородских проблем, требующих анализа больших массивов информации и применить на практике ещё одну форму соучастия граждан в решении общезначимых вопросов. И при этом общественно-профессиональная экспертиза должна стать частью новой методологии публичного управления, в основу которого положено умное конфигурирование («smart configuring») на цифровых сетевых платформах, предполагающих синтетическое объединение двух моделей аналитической (получение оптимального решения на основе технологий больших данных и искусственного интеллекта) и экспертной (получение компромиссного решения путём согласования интересов всех стейкхолдеров при их непосредственном участии).

### Список литературы

Василенко Л. А., Зотов В. В., Захарова С. А. Использование потенциала социальных медиа в становлении участвующего управления // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Социология. 2020. Т. 20. № 4. С. 864-876. DOI 10.22363/2313-2272-2020-20-4-864-876.

Жижек С. О насилии. М.: Издательство «Европа», 2010. 184 с. (перевод Žižek S. Violence: Six Sideways Reflections. New York: Picador, 2008. 184 p.)

Зотов В. В., Боев Е. И., Василенко Л. А. Гражданская активность населения в социально-сетевом пространстве региона // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2021. Т. 11, № 2. С. 203-216.

Локтионов М. В. Эмансипационный подход как развитие критической теории в современных трактовках управляемого общества // Философская мысль. 2015. № 11. С. 55-76. DOI: 10.7256/2409-8728.2015.11.1700.

Луков Вал. А., Доскальчук А. В. Город // Знание. Понимание. Умение. 2009. № 4. С. 240-242.

Прогнозное социальное проектирование: Теоретико-методологические и методические проблемы. 1994. Отв. ред. Т.М. Дридзе. М.: Наука. 302 с.

Чебан В. А. Общественное участие в стратегическом планировании. Роль партициптивности в вопросе становления российской модели публичного управления // Вестник Московского гуманитарно-экономического института. 2020. № 1. С. 247-263. DOI 10.37691/2311-5351-2020-0-1-247-263.

Щеглов И. А. Экспертные отношения как платформа философии фидбэка в образовательном пространстве // Гуманитарный вестник. 2022. № 3. С. 783. DOI 10.18698/2306-8477-2022-3-783.

Freeman R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston: Harpercollins College Div., 1984. 275 p.

Haas P. Introduction: epistemic communities and international policy co-ordination // International Organization. 1992. Vol. 46. № 1. Pp. 1-35.

Mulgan G. The Art of Public Strategy: Mobilizing Power and Knowledge for the Common Good. Oxford: Oxford University Press, 2008. 322 p.



Reynaud A., Markantonis V., Carmona Moreno C., N'Tcha M'Po Y., Sambienou G.W., Adandedji F.M., Afouda A., Agbossou E.K., Mama D. Combining Expert and Stakeholder Knowledge to Define Water Management Priorities in the Mékrou River Basin // *Water*. 2015. Vol. 7, № 12. Pp. 7078-7094. DOI 10.3390/w7126675.

Ulrich W. *Critical Heuristics of Social Planning: A New Approach to Practical Philosophy*. Bern, Switzerland, and Stuttgart, Germany: Paul Haupt, 1983. 504 p.

Ulrich W. Reflective practice in the civil society: the contribution of critically systemic thinking // *Reflective Practice*. 2000. Vol. 1, № 2. Pp. 247-268.

### Reference

Vasilenko, L. A., Zotov, V. V. and Zakharova, S. A. (2020), "Social media potential for developing participatory governance", *RUDN Journal of Sociology*, 20(4), 864-876. DOI 10.22363/2313-2272-2020-20-4-864-876. (In Russian)

Zizek C. (2008), *O nasilii* [Violence: Six Sideways Reflections], Europe, Moscow, Russia, 184. (In Russian).

Zizek C. (2008), *Violence: Six Sideways Reflections*, Picador, New York, 184 p.

Zotov, V. V., Boev, E. I. and Vasilenko, L. A. (2021), "Civic activity in the region's socio-network space", *Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics, Sociology and Management*, 11(2), 203-216. (In Russian)

Loktionov, M. V. (2015), "Emancipatory approach as the development of critical theory in terms of modern interpretations of the manageable society", *Philosophical Thought*, (11), 55-76. DOI: 10.7256/2409-8728.2015.11.1700. (In Russian)

Lukov, Val. A. and Doskalchuk, A. V. (2009), "City", *Knowledge. Understanding. Skill*, (4), 240-242. (In Russian)

Dridze, T. M., ed. (1994), *Prognoznoye sotsial'noye proyektirovaniye: Teoretiko-metodologicheskiye i metodicheskiye problemy* [Forecast social design: theoretical, methodological and methodical problems], ed. T.M. Dridze, Science, Moscow, 302. (In Russian)

Cheban, V. A. (2020), "Public participation in strategic planning. the role of participativity in the formation of the Russian model of public administration", *Bulletin of Moscow Humanitarian Economic University*, (1), 247-263. DOI 10.37691/2311-5351-2020-0-1-247-263. (In Russian)

Scheglov, I. A. (2022), "Expert relations as a platform of feedback philosophy in the educational space", *Humanities Bulletin of Bmstu*, (3), 783. DOI 10.18698/2306-8477-2022-3-783. (In Russian)

Freeman, R. E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Harpercollins College Div., Boston, 275.

Haas, P. (1992), Introduction: epistemic communities and international policy coordination, *International Organization*, 46 (1), 1-35.

Mulgan, G. (2008), *The Art of Public Strategy: Mobilizing Power and Knowledge for the Common Good*, Oxford University Press, Oxford, 322.

Reynaud, A., Markantonis, V., Carmona Moreno, C., N'Tcha M'Po, Y., Sambienou, G.W., Adandedji, F.M., Afouda, A., Agbossou, E.K. and Mama D. (2015), Combining Expert and Stakeholder Knowledge to Define Water Management Priorities in the Mékrou River Basin, *Water*, 7(12), 7078-7094. DOI 10.3390/w7126675.

Ulrich, W. (1983), *Critical Heuristics of Social Planning: A New Approach to Practical Philosophy*, Paul Haupt, Bern, Switzerland, and Stuttgart, Germany, 504.

Ulrich, W. (2000), Reflective practice in the civil society: the contribution of critically systemic thinking, *Reflective Practice*, 1(2), 247-268.

Статья поступила в редакцию 28 февраля 2023 г. Поступила после доработки 07 марта 2023 г. Принята к печати 15 марта 2023 г.  
Received 28 February 2023. Revised 07 March 2023. Accepted 15 March 2023.

**Конфликты интересов: у автора нет конфликта интересов для декларации.**

**Conflicts of Interest: the author has no conflicts of interest to declare.**

**Зотов Виталий Владимирович**, доктор социологических наук, профессор учебно-научного центра гуманитарных и социальных наук Московского физико-технического института (национальный исследовательский университет), Москва, Россия.

**Vitaliy V. Zotov**, Doctor of Sociological Sciences, Professor, Center for the Humanities and Social Sciences, Moscow Institute of Physics and Technology (National Research University), Moscow, Russia.