

## 20 ЛЕТ «У РУЛЯ»: АНАЛИЗ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ ГУБЕРНАТОРА КАЛУЖСКОЙ ОБЛАСТИ А. АРТАМОНОВА И ЕГО КОМАНДЫ

**Матюненко Ю.А., Гончарова Н.А.<sup>1</sup>**

Сменяемость губернаторского корпуса за последние несколько лет показала, что «рецептов» для устойчивого положения в регионе немного. В данной статье мы изучим рассмотрим кейс одного из наиболее успешных регионов РФ – Калужской области – родины «экономического чуда». В данной статье авторы предприняли попытку посредством дискурс-анализа выявить сильные и слабые стороны как внешнего, так и внутреннего политического позиционирования губернатора А. Артамонова и его команды, а также оценить специфику по продвижению «образа региона».

Ключевые слова:

*Политическое позиционирование, имидж, российские регионы, региональная политика, губернаторы, губернаторский корпус, Калужская область.*

---

<sup>1</sup> **Матюненко Юлия Алексеевна** – стажер-исследователь научно-учебной лаборатории исследований в области бизнес-коммуникаций Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики». Адрес: 101000, Москва, ул. Мясницкая, д. 20. E-mail: yumatyunenکو@hse.ru.

**Гончарова Наталия Александровна** – эксперт Научно-учебной лаборатории исследований в области бизнес-коммуникаций Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики». Адрес: 101000, Москва, ул. Мясницкая, д. 20. E-mail: nagoncharova@hse.ru

## ВВЕДЕНИЕ

Для того, чтобы остаться губернатором в российской действительности в условиях тенденции на обновление региональной элиты, универсального рецепта нет, однако, можно изучать стратегию продвижения образа региона. Калужская область – пример региона, демонстрирующего, что эффективная политика способна привлекать инвестиции даже в условиях отсутствия широкой сырьевой базы. Анатолий Артамонов возглавляет Калужскую область почти 20 лет: за это время регион смог обогнать многих соседей и занимать верхние позиции рейтингов по экономическому потенциалу регионов; а сам Артамонов дорастает до губернатора-«тяжеловеса». В данной статье мы исследуем, как формируется образ успешного региона и губернатора на региональном и федеральном уровнях, а также выявим образы губернатора и его команды.

В научном дискурсе тема политического позиционирования возникла благодаря экономической теории математика Энтони Даунса. Даунс представлял предпочтения избирателей в виде прямой идеологического спектра (правые/левые, демократы/консерваторы и пр.). Избиратель поддерживал тех кандидатов, что отвечали его политическим установкам, однако, для политика было крайне важно выстроить собственное позиционирование для увеличения вероятности победы [65]. Американские маркетологи Джек Траут и Стив Ривкин в 1979 году разработали теорию реализации брендинга на экономическом рынке, согласно которой «позиционирование – воздействие на сознание покупателей» [32]. По мнению исследователей, бренд должен проходить полный цикл воздействия: позиционирование (вначале выделение признаков, отличий объекта от других конкурентных товаров, его преимущества), выстраивание

стратегии продвижения товара, создание устойчивости бренда на рынке [32]. Наряду с политическим позиционированием исследователи добавляют понятие социального позиционирования, отличающегося не столько приверженностью политика к той или иной доктрине, сколько его позицией по социальным вопросам (уменьшение/расширение финансирования; сферы поддержки и пр.) [64;66].

Политическое позиционирование в российском поле несколько менее очевидно по нескольким причинам. Во-первых, федеративный дискурс направлен на региональную унификацию, касающуюся управленческой группы региона. Во-вторых, в силу отсутствия ярких идеологических отклонений от позиции «центризма». Несмотря на это, имеется большая часть исследований, посвященных региональной специфике и региональному позиционированию, где функционал управленческого корпуса региона направлен на воспроизведение регионального имиджа. Так, Ю. Кудашова считает, что территория политика – некий бренд, и роль политика состоит в брендинге региональных продуктов (культурных, производственных, туристических) [30]. Эффективность политического позиционирования в отличие от экономического оценить сложнее, поскольку цели могут быть различными: от создания бренда до победы на выборах.

Анализ литературы показал, что региональное позиционирование касается, как региональных продуктов, так и политического имиджа.

## ИМИДЖ ГУБЕРНАТОРА В ЭКСПЕРТНЫХ ОЦЕНКАХ

Зачастую имидж российских губернаторов выстраивают эксперты с помощью рейтингования эффективности региона и

его устойчивости. Анатолий Артамонов находится у руля региона давно, и его положение в рейтингах менялось по нарастающей: от депрессивного региона к региону «экономического чуда». После краткой биографической справки рассмотрим позиции губернатора за последние 5 лет.

Артамонов Анатолий Дмитриевич родился в 1952 г. (67 лет) в селе Красное Калужской области. У Артамонова было 2 карьерных трека: первый касался инженерного образования в сельскохозяйственной отрасли, второй – окончания Высшей партийной школы. До 1991 г. – инженер и управленец одного из калужских совхозов, затем 10 лет провел в строительном акционерном обществе. С 2000-го является губернатором Калужской области, «старожилом» региона: выбирался как на прямых выборах, так и занимал пост по назначению Центра.

Старожил рейтинга выживаемости губернаторов, подготовленного фондом «Петербургская политика», А. Артамонов принимал участие в них с первых экспертных обзоров (с 2010 г.). Детальнее рассмотрим последние 3 рейтинга, однако, стоит учесть, что с 2010 г. Артамонов всегда получал либо 4 либо 5 баллов. У подобной устойчивости существует несколько основных причин:

- во-первых, экономический рост региона в 2000-е годы, открытие множества предприятий, привлечения инвестиций и крупных работодателей;

- во-вторых, сохраняющаяся поддержка населения (на выборах в 2000-м году – 56,72%; на выборах 2015 г. – 71,43%);

- в-третьих, губернатор не является варягом, весь его карьерный путь был связан с Калужской областью;

- в-четвертых, не замечен в большом количестве публичных конфликтов на федеральном уровне;

- в-пятых, отсутствие в федеральной прессе повестки о крупных конфликтах в регионе.

Начиная с 15-го рейтинга выживаемости, эксперты сходятся во мнении о том, что устойчивость позиции Артамонова обеспечена позицией Калужской области как «витринного региона». Данная позиция удобна на федеральном уровне не только по той причине, что подобных примеров не так много в стране, а еще и по тому, что «экономическое чудо» может быть без ресурсной базы в ЦФО (специфика ЦФО такова, что многие эксперты уверены в кадровом голоде регионов около Москвы) [1].

16-й рейтинг выживаемости губернаторов отнес А. Артамонова к «хорошистам». Устойчивость губернаторской позиции ознаменовалась победой на выборах (с минимальной разницей между результатами в целом по региону и административным центром: 71,51% против 62,54%). Поддержка населения во многом обеспечивалась благодаря экономике, но проявилась проблематика автопрома, а также накопленная усталость от А. Артамонова за время его пребывания на губернаторском посту [2].

В 17-м рейтинге политической выживаемости позиция А. Артамонова остается прочной – губернатор набирает 4/5 экспертных балла. Несмотря на замедление экономического роста в Калужской области, продолжает работать пролонгированный эффект дискурса об «экономическом чуде» в Калужской области [3].

Фонд развития гражданского общества в рейтинге губернаторов на 2016 год отнес Артамонова к тройке самых эффективных губернаторов [53]. В прессе встреча-

ется мнение, что именно из этого рейтинга создается образ устойчивости региона, который встречает поддержку в Москве, но не находит отклика среди местных жителей [5].

Национальный рейтинг губернаторов, подготовленный Центром информационных коммуникаций, относит Артамонова к группе устойчивых лидеров в 2017 г., где Калужская область занимает 9-место [34]. В 2018 г. рейтинг Артамонова несколько упал – 12 место, хотя и позволил остаться в группе лидеров [35]. Результаты 2019 г. лишь усугубили падение – 21 место (хотя Артамонов сохранился в группе лидеров). Впрочем, результатом этого может служить не столько изменение политики команды губернатора, сколько повышенный интерес к новичкам рейтинга: Моор Александр Викторович (Тюменская область, с 2018 г. в рейтинге), Беглов Александр Дмитриевич (Санкт-Петербург, с 2018 г. в рейтинге). Из сильных сторон Артамонова эксперты выделяют нарастающий спрос на губернаторов типа «хозяйственника», давно ассоциирующего с интересами региона, умеющего отстаивать региональные интересы перед Москвой, увлеченного не личным сохранением положения в Центре, а ростом благосостояния в целом [35].

В рейтинге-докладе «Политбюро 2.0 и антиистеблишментная волна», подготовленном компанией Минченко-консалтинг, А. Артамонов относится к группе элиты – «старожилов», входящих в ЦК [42]. В итоговом рейтинге «Политическая устойчивость губернаторов» за 2018 г. А. Артамонова отнесли к группе «зеленых» - устойчивой позиции. При отсутствии крупной поддержки со стороны федералов, больших финансовых вложений в регион и некоторой стагнации экономики, сильной стороной Артамонова является отсутствие громких политических конфликтов [51]. В 2019 году ситуация

несколько изменилась: ввиду актуализации «антиэлитной» волны и обновляемости корпуса губернаторов А. Артамонов оказался в группе риска на 2020 год (всего 12 баллов рейтинга устойчивости, связанных с федеральными и региональными конфликтами) [52].

Повестка в отношении А. Артамонова в 2019 году действительно была колеблющейся: многие эксперты и издания пророчили уход «старожила» с должности. Например, в октябре издание «Коммерсант» выпустило материал, где оценивало наиболее вероятные последующие отставки: А. Артамонов попал в эту группу [36]. Впрочем, возможные причины отставки вновь были прежними: «слишком долго занимает должность». «Если поначалу Артамонова воспринимали как живое воплощение успеха, то сейчас к нему очень много претензий. Его новые проекты – повод финансировать старые, «промышленный бум» не очень удался. Он давний человек, не человек нынешней команды. Очень возможный вариант для отставки», - такова оценка эксперта «ФедералПресс» [19]. Среди возможных причин отставки называли и новый технократический стиль управления, в котором «старожилы» выглядели бы не столь авторитетно.

Можно было бы выдвинуть гипотезу, что вероятный уход с поста может быть связан со снижением темпов роста экономики (снижение индекса промышленного производства с 115,1% (2017 г.) до 104% в 2018 г. [48]) или не прохождением критериев губернаторского КРП, определенных в указе № 193 [60]. Среди критериев следующие показатели: уровень доверия к власти, количество высокопроизводительных рабочих мест, производительность труда, уровень средней заработной платы, уровень бедности, естественный прирост населения, уровень доступности жилья, комфортность городской

среды, экология и пр. Однако факт, что не только экономические и социальные показатели будут лидировать при принятии решений об отставке губернатора, становится очевиднее, если обратиться к докладу Центра экономических и политических реформ [54]. В 2019 году был выпущен доклад, в котором проверялась гипотеза о связи губернаторского положения и успехов в региональном развитии. Эксперты выявили, что связи между социально-экономическими показателями и сохранением должности почти нет: причинами для отставки могут служить громкие конфликты (в том числе, протесты), резкое ухудшения состояния экономики. Впрочем, авторы доклада считают, что каждый регион представляет из себя отдельный кейс и нельзя вывести формулу для новой отставки [54].

Так как в 2019 году отставки Артамонова не произошло, эксперты считают, что его уход будет связан с истечением губернаторских полномочий в 2020 г., в период весенней ротации кадров. Кроме того, в прессе уже обозначен новый пост Артамонова: сенатор от Калужской области в Совете Федерации [18]. Сам Артамонов слухи о своей отставке комментирует так: «Как Президент скажет, так вопрос и будет решаться» [18]. Впрочем, возможности для продолжения карьеры на посту губернатора все же есть: в результате выборов, если до этого, он не потеряет пост в результате «утраты доверия».

Суммируя оценки Калужской области, стоит отметить, что положение региона до 2018 года определялось его экономическим положением и крупными успехами в области машиностроения. В 2019 году регион лишился былой привлекательности и несколько «просел» во многом из-за неустойчивости А. Артамонова. В части о региональном позиционировании изучим, как строилось позиционирование Артамонова

до 2019 года, а как - в период политической турбулентности.

## САМОПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ ГУБЕРНАТОРА

Согласно теории менеджмента М.Х. Мескона, М. Альбера и Ф. Хедоури, при анализе продукта (имиджа, в том числе), необходимо рассматривать позиционирование с внутренних и внешних сторон [32]. Вначале проанализируем внутреннее позиционирование.

Самопозиционирование губернатора Артамонова выстраивается из нескольких частей: во-первых, отождествление себя с командой, которая осуществляет управление в регионе; во-вторых, позиционирование своей роли в регионе. А. Артамонова сложно отнести к устойчивому разделению среди экспертов - «хозяйственник» или «технократ». А. Артамонов напрямую ассоциирует себя с регионом, говоря о личной мотивации: «Да, я хотел работать у себя на родине. Помню один момент из студенческой жизни, когда один знакомый по институту назвал Калужскую область «Калуга лапотная». Тогда я подумал, что, если смогу, я обязательно сделаю так, чтобы никто такого больше не говорил. И, кажется, это удалось» [46]. Данный факт крайне показателен, поскольку позиционирование региона во многом строилось на попытке изменения негативного дискурса. Этому факту также способствует и принадлежность губернатора к региону: А. Артамонов не варяг и знает проблематику региона в целом и отдельных муниципалитетов.

Что касается позиционирования, то можно отметить, что А. Артамонова трудно отнести к категории «хозяйственника», поскольку в его дискурсе мало внимания уделяется социальной сфере, особенно после 2006 г. До этого времени доминировал дис-

курс необходимости «поднятия региона с колен», налаживания системы поддержки социальной сферы. С 2006 г. регион стал привлекать зарубежные инвестиции, а поэтому позиционирование поменялось. Во многом, данный факт объясняется через призму социального благополучия региона: в регионе редко бывают острые социальные конфликты, связанные, например, с задолженностями или невыплатами учителям и другим категориям бюджетников. К тому же А. Артамонов акцентирует в дискурсе на восприятие Калужской области как территории, способной к созданию эффективных производственных механизмов и успешных предприятий. В связи с этим, губернатора можно отнести к категории «управленцев» или «менеджеров»: «Но есть и моральная сторона этого вопроса. Мне кажется, в такое время капитан корабль не покидает. Сейчас я должен все свои силы, умение и опыт приложить к тому, чтобы Калужская область не только не утратила достигнутых позиций, но и наоборот, продолжала свое развитие» [17]. Сюжет, о котором нельзя не упомянуть, касается взаимоотношения региона и центра. Артамонов признается, что при встречах с В. Путиным всегда готовится к ним по несколько дней, читая самую актуальную информацию: «Сейчас перед приемом у Президента я готовлюсь две недели, потому что вопросы у Владимира Владимировича могут быть самые неожиданные. У него такая глубина знаний. Думаю, что немного в мире есть руководителей государств, которые настолько глубоко и всесторонне погружены в разноплановый материал» [46].

Подтверждение позиции «менеджера» фиксируется и в подходе к анализу экономической ситуации в регионе: «Мы сейчас готовим три сценария наших действий в сложившихся условиях: оптимистичный, спокойный и пессимистичный. Что касается

пессимистичного сценария, там может быть применена формула 2008 года. То есть нужно задать себе вопрос: "Если не профинансируем эти расходы, катастрофа случится?". Если нет, значит, подождем. Год-два - ничего страшного. Но это совершенно не относится к приобретению медикаментов, финансированию учреждений здравоохранения, образования, других учреждений социальной сферы» [17].

## ПРО ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ КОМАНДЫ

В интервью А. Артамонов говорит о своей команде достаточно много, в каждом интервью акцентируя внимание на том, что все региональные успехи - заслуга целой команды профессионалов. При этом губернатор не прибегает к персонификации, в публичных интервью нет позиционирования конкретных лиц на занимаемых должностях. Позиционирование команды происходит по принципам профессионализма («со мной работают профессионалы»); долгосрочности (А. Артамонов подчеркивает, что команда набиралась длительное время, и каждый член команды проходил через все этапы развития региона). О команде в дальнейшем будет рассказано подробнее, однако, сейчас зафиксируем важный тезис - А. Артамонов признает, что были созданы каналы по выращиванию профессионалов: «Мы их вырастили. Это конкретные люди, которых мы учили, воспитывали. И сейчас они работают в органах и государственного, и муниципального управления, и в специально созданных структурах, поддерживающих весь инвестиционный процесс - это и Агентство регионального развития, и Корпорации регионального развития» [17]. Еще одним каналом поддержки управленцев можно назвать корпорацию «Промышленная логистика», осуществляющая подготовку управленцев для работы с инвесторами и специалистов по логистике. Впрочем, указанные

организации выполняют не только функцию возвращения профессионалов, но и ведут полноценную рабочую деятельность по логистике, юридическому сопровождению, финансовой поддержке приходящих в регион инвесторов.

Подтверждением профессионализма сотрудников управленческого класса может служить транзит кадров из региона (Н. Любимов – экс-министр экономического развития Калужской области, заместитель губернатора. ныне губернатор Рязанской области, от которого в новом регионе ждали повторения «экономического чуда» [31]; М. Акимов – заместитель губернатора Калужской области до 2012 г, до 20 января 2020 года являлся первым заместителем главы аппарата правительства, после отставки Правительства место не сохранил [8]; М. Шерейкин – заместитель губернатора до 2013 г, с 2013 – 2016 – заместитель министра РФ по развитию Дальнего Востока, с 2016 г. – генеральный директор АНО «Агентство по технологическому развитию» [11]; А. Авдеев – до 2016 г. – заместитель губернатора, с 2016 г. – депутат ГД VII созыва [44]).

## ИНСТРУМЕНТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Несмотря на создание системы поддержки промышленности, методы работы чиновников в режиме «ручного управления» продолжают реализовываться в регионе. А. Артамонов выделяет несколько каналов работы с бизнесом. Во-первых, все крупные инвесторы знают мобильный номер губернатора и могут позвонить напрямую. Во многом, этот канал, по оценкам губернатора, работает не только прямо, но и косвенно: сотрудники знают, что инвестор может позвонить напрямую губернатору, поэтому работают более качественно. Во-вторых, проект «Бизнес-завтрак с губернатором» [7]. Данный канал не указывался как

инструмент в рамках самопозиционирования, но указать его необходимо, так как на него ссылались многие респонденты в ходе экспедиционного исследования НУЛ исследований в области бизнес-коммуникаций в Калужскую область в сентябре 2019 г. Бизнес-завтраки – ежемесячные встречи, в которых принимают участие чиновники и бизнесмены. В ходе общения можно обратиться с проблемой, для решения которой назначат конкретных исполнителей. Указанный формат в меньшей степени работает для внешнего рынка бизнесменов, но остается эффективным на внутреннем рынке: средний бизнес не всегда имеет возможности для общения с губернатором вне таких встреч. Третьим форматом, показавший значимый эффект, стало выстраивание системы сопровождения проекта с инвестором: «У руководства Калужской области есть своя инвестиционная философия, свои принципы работы с инвестором. Мы не навязываем своим партнерам уже готовые решения, а стараемся минимизировать инфраструктурные риски и сделать их бизнес комфортным. Мы ведем открытый диалог и создаем прозрачные отношения с каждым инвестором» [17]. В регионе поддержкой инвесторов занимаются несколько ведомств: Управление инвестиций Министерства экономического развития, Агентство регионального развития Калужской области и др. При этом вся информация находится в открытом доступе на специальном портале для инвесторов [21]. В Калужской области создали прозрачную систему поддержки бизнеса, а потому сложностей с поиском инвесторов в регионе нет.

## ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ ПРОЕКТОВ

Данная часть будет посвящена позиционированию проектов А. Артамоновым. Материалов о региональных проектах настолько много, что могло бы хватить на

несколько регионов, а потому выделим только ключевые из них. В своих интервью А. Артамонов делит проекты на несколько групп: промышленные, инвестиционные, социальные и туристические. С особой гордостью А. Артамонов позиционирует 9 региональных кластеров: фармацевтический, автомобильный, композитный, IT-кластер, ядерный, образовательный, туристический, агропромышленный, логистический. Кластерная политика (выведение схожих предприятий в одну зону для упрощения логистики, т.к. у каждого кластера свои потребности) возникла в регионе в 2004 году, сделал регион локомотивом в этой деятельности. Спрос на кластерную экономику подтверждается и тем фактом, что происходит постоянное расширение и увеличение числа кластеров [4].

Вторая возможность для появления инвесторов и расширение экономических секторов – наличие двух особых экономических зон промышленно-производственного типа: Людиновской и Боровской площадок. ОЭЗы предлагают упрощенное налоговое обложение, сниженные ставки, удобную логистику, особый таможенный режим и прочие преференции.

Третий пункт позиционирования региона выстраивается с помощью Индустриальных парков, которых на сегодняшний день в регионе насчитывается 12. Парки – территории для ведения полного цикла бизнеса, начиная от земли, заканчивая юридическим сопровождением.

Также в регионе действует одна территория опережающего социально-экономического развития (ТОСЭР) в моногороде Сосенский. Целью ТОСЭРа служит создание благополучной среды в регионе (развитие, работа, центры досуга и пр.). Впрочем, внешнее позиционирование ТОСЭРов по ЦФО не всегда позитивное: моногорода не достигают намеченных показателей, а инвесторы из этих зон уходят ввиду повышенного социального бремени [47].

Артамонов при оценке своей деятельности говорит следующее: «Мы много строим. Раньше производства были более крупными, занимали больше рабочих мест, сейчас такого стало намного меньше. Как люди становятся ненужными на производстве, их отправляют на новые. Если люди приезжают в регион не только работать (как было с китайскими рабочими), то тогда им будет предложена культурная и крупная программа» [38].

Табл. 1. Внутреннее позиционирование Анатолия Артамонова в качестве губернатора Калужской области.

Сильные стороны позиционирования	Слабые стороны позиционирования
Презентация региональной политики в сфере промышленности, инноваций;	Низкое медийное освещение работы губернатора с населением (акцент на работе с инвесторами)
Повестка развития и успеха региона (регион много достиг, но в будущем достигнет большего);	Отсутствие персонализации команды
Презентация команды в качестве профессионалов, обозначение своей роли в качестве «капитана корабля»;	Отсутствие экологической повестки



Тренд на благополучие региона и комфортной среды	
--	--

Проведя анализ самопозиционирования А. Артамонова с помощью качественного контент-анализа региональных и федеральных СМИ, выделим сильные и слабые стороны (Таблица 1).

## ДРУГ ИНВЕСТОРОВ НА РОДИНЕ ЭКОНОМИЧЕСКОГО ЧУДА. ВНЕШНЕЕ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ

Ввиду длительности работы Артамонова и успешности региона внешнее позиционирование достаточно ярко характеризует ведущий локомотив повестки: «друг инвесторов». При этом положительный образ «новатора» сложился как в федеральных, так и региональных СМИ. Регион называют «родиной экономического чуда». Впрочем, в последние несколько лет можно зафиксировать некоторый информационный откат от региона: регион меньше публично хвалят, в Калужскую область не часто приезжают ВИПы из Центра, а несущие проекты уже оценивают более непредвзято.

К концу 2000-х гг. регион в федеральной прессе позиционировался как успешный, сумевший достичь профицитного бюджета, а главное, не стать кадровым и ресурсным донором Москвы. А. Артамонова позиционировали как образованного новатора, готового постоянно учиться и всегда лояльного федеральной власти [55]. Также ему приписывали образа крестьянского «кулака», любящего свой край и заставляющего подчиненных эффективно трудиться.

Оценки его таковы: «Подобно своему сингапурскому кумиру Артамонов – ни разу не демократ. Словосочетание «Владимир Владимирович» он произносит ничуть не реже других губернаторов, а регион держит

в руках не хуже Рамзана Кадырова. Впрочем, склонности к тирании он лишен напрочь, а его выбор в пользу умеренного самодержавия продиктован опять же чисто практическими соображениями: бесконфликтность власти – главное условие работы с инвестором» [55].

С 2015 года в федеральной прессе фиксируется низкая доля повестки, отведенной Артамонову и региону. Во многом это происходит потому, что появились и другие примеры «региональных чудес». Сыграло свою роль и замедление темпов роста экономики (после попадания РФ под санкции многие международные инвесторы сократили присутствие в регионе). В последние 2 года Артамонов фигурировал в федеральной повестке либо как «региональный старожил», либо «следующий на покидание поста». Однако, в федеральных СМИ продолжала звучать высокая оценка его деятельности В. Путиным: «Калужская область демонстрирует убедительные успехи, показывает пример гармоничного, сбалансированного развития. Вместе с созданием современных индустриальных парков, открытием новых заводов и производств здесь уделяется неустанное внимание вопросам экологии и природоохранной тематики, сохранению богатейшего исторического, культурного, духовного наследия края» [9].

Регион сравнивают с соседями и порой сравнение не в пользу Калужской области: «Калужское экономическое чудо» в первую очередь связывают со строительством в регионе автомобильных заводов Volkswagen, Peugeot, Citroen и других. В калужской промышленности автопромыш-

ленность занимает самую большую долю – более 35%, область собирает более 11% всех автомобилей в России (третье место среди регионов). Однако в целом промышленное производство в регионе растет не так быстро, как в Брянской, Белгородской, Тамбовской, Тверской и Ярославской областях, – его рост снизился с 12,3% в 2017 году до 4,5% в 2018-м» [26].

Для анализа региональной прессы были использованы следующие источники:

- KP40.ru – интернет-издание;
- Kaluga24.tv – интернет-издание;
- Kaluganews.ru – интернет-издание;
- Obninsk.name – интернет-издание;
- Калужский перекресток – газета;
- Калужская неделя – газета;
- Калужские новости – Telegram-канал;
- Губернатор Калужской области Online – Telegram-канал.

Анализ региональной прессы позволяет сделать несколько выводов:

1) большинство указанных источников не относятся к оппозиционным, а потому освещение деятельности А. Артамонова связано с положительным маркированием образа губернатора;

2) региональная повестка освещает мероприятия с участием губернатора, при этом уделяя небольшое внимание региональным проектам;

3) региональное позиционирование в большей степени выстраивается от освещения социальной сферы: повестка здравоохранения, образования и культуры;

4) в региональной прессе отсутствует аналитика деятельности губернатора;

5) редкое упоминание культурных и экологических проектов региона (при том, что в регионе работает довольно успешный туристический кластер).

Анализ внутреннего и внешнего позиционирования Анатолия Артамонова показал, что фиксируется несколько важных отличий федеральной от региональной повестки. Во-первых, в федеральных СМИ происходит выстраивание образа эффективного управленца и менеджера региона, добившегося высоких результатов региональной работы. В региональных же СМИ образ управленца, хотя и присутствует, но, прежде всего, в фокусе социальной политики. Во-вторых, в региональной повестке почти отсутствует дискурс успешности региона (низкий акцент на федеральные рейтинги и показатели по сравнению с другими регионами). В-третьих, фиксируется средний уровень освещения крупных проектов в региональной прессе (происходит освещение либо фактов открытия/закрытия, либо роботизации предприятий, определяющей меньший спрос на человеческий труд).

## ГУБЕРНАТОРСКИЙ КОРПУС

Ввиду высокой вероятности отставки А. Артамонова с поста губернатора в первой половине 2020 года, в рамках данной статьи наиболее целесообразным видится рассмотрение корпуса губернатора не в широком смысле (всех членов регионального правительства и администрации губернатора), а в узком, то есть проанализировать позиционирование вице-губернаторов, как потенциальной замены Артамонова в качестве исполняющего обязанности и главного кандидата на губернаторских выборах в сентябре 2020 года.

## ТЕКУЩИЙ СОСТАВ

В своем нынешнем виде губернаторский корпус начал формироваться в 2016 году, когда в него из текущего состава сначала вошел Владимир Попов, а спустя несколько месяцев – Геннадий Новосельцев (спустя 2 года также был назначен руководителем администрации Калужской области). После большой «зачистки» команды губернатора конца 2017 – начала 2018 гг. в апреле к ним присоединился Константин Горобцов, а в августе – Василий Быкадоров. В середине 2019 года в команду вошел Владимир Мазур, а в конце года – Дмитрий Разумовский. Таким образом, подавляющее большинство вице-губернаторов (6 из 7) заняли свои должности уже после 2016 года, и лишь Владимир Потемкин состоит в губернаторском корпусе уже более 15 лет.

Необходимо отметить, что во все годы управления А. Артамоновым областью в его команду входили преимущественно выходцы из других российских регионов. И в последние годы отчетливо наблюдается тенденция по выводу из состава Правительства «местных» заместителей. В текущем виде губернаторский корпус не включает ни одного коренного жителя Калужской области, все заместители губернатора – варяги. Последними калужанами, выведенными из состава регионального Правительства, стали Дмитрий Денисов (декабрь 2019 г.), Александр Авдеев и Алексей Лаптин (сентябрь 2016 года).

## ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ БЭКГРАУНД И ЗОНЫ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Несмотря на то, что А. Артамонов регулярно говорит о своей команде, как о группе «взращенных» профессионалов [17], лишь 3 вице-губернатора имеют многолетний опыт государственной службы в исполнительных органах и подведомственных ор-

ганизациях Калужской области: Г. Новосельцев, В. Попов и Д. Разумовский. Примечательно, что первые два заместителя в 2000-х гг. прошли топ-менеджмент «Калужской ипотечной корпорации», а Попов и Разумовский в одно и то же время были генеральным директором и заместителем генерального директора «Корпорации развития Калужской области». Таким образом, 2 этих института стали своего рода карьерным лифтом сразу для нескольких членов команды губернатора. Опыт госслужбы в области имеет и К. Горобовец, который, однако, пришел в регион лишь в 2014 году, проработав до этого в Управе района Солнцево г. Москвы, и сразу занял должность заместителя городского головы города Калуги.

Практически у всех заместителей губернатора профессиональный бэкграунд, в той или иной части, соответствует тем вопросам, за координацию которых они ответственны. Распределение зон ответственности между вице-губернаторами представлено в Таблице 2.

Если рассматривать карьерный путь текущей команды губернатора более пристально, то наиболее релевантным и внушительным опытом обладает пришедший в Калужскую область в июне 2019 года томчанин Владимир Мазур. Проработав в частном секторе на различных должностях в 1990-х – начале 2000-х гг. (преимущественно в топ-менеджменте), он впоследствии занимал должность заместителя мэра Томска, вице-губернатора Тюменской области и мэра Тобольска. Будучи сити-менеджером Тобольска, В. Мазур имел непростые отношения с городской думой, нередко переходившие в открытый конфликт в публичном поле. Проработав в должности вице-губернатора полгода, В. Мазур был назначен первым заместителем губернатора сразу после назна-

чения своего предшественника Дмитрия Денисова врио городского головы Калуги.

Табл. 2. Распределение полномочий между заместителями губернатора Калужской области [43], [49].

Дата назначения	Заместитель губернатора	Должность, зона ответственности
Декабрь 2019 г.	Разумовский Дмитрий Олегович	<i>Заместитель губернатора</i> - развитие информационного общества и региональных информационных систем; - информационное обеспечение деятельности РОИВов
Июнь 2019 г.	Мазур Владимир Владимирович	<i>Первый заместитель губернатора</i> - деятельность фонда капитального ремонта, государственной жилищной инспекции и управления административно-технического контроля; - реализация программ в рамках нац. проекта «Формирование комфортной городской среды»
Август 2018 г.	Быкадоров Василий Алексеевич	<i>Заместитель губернатора</i> - защита населения и территории от чрезвычайных ситуаций; - безопасность дорожного движения; - пожарная безопасность; - противодействие злоупотреблению наркотиками
Апрель 2018 г.	Горобцов Константин Михайлович	<i>Заместитель губернатора</i> - социальная политика и демография; - здравоохранение
Ноябрь 2016 г.	Новосельцев Геннадий Станиславович	<i>Заместитель губернатора - руководитель администрации губернатора</i> - вопросы государственной и муниципальной службы; - мобилизация населения; - защита гос. тайны; - внутреннее делопроизводство
Июль 2016 г.	Попов Владимир Игоревич	<i>Заместитель губернатора</i> - социально-экономическое развитие области; - налогово-бюджетная политика; промышленная и кластерная политика; - развитие МСП и ГЧП; - политика в сфере АПК; - регулирование тарифов; - туризм
Октябрь 2001 г.	Потемкин Владимир Васильевич	<i>Заместитель губернатора, руководитель представительства Правительств Калужской области при Правительстве Российской Федерации</i> - инвестиционная политика; - взаимодействие с федеральными органами, зарубежными организациями, НКО, федеральными СМИ

Имея высшее образование в сфере финансов, москвич Владимир Попов начал свой карьерный путь в банковском секторе в середине 1990-х, однако позже возглавил компанию в сфере розничной торговли. В марте 2005 года он был назначен заместителем генерального директора «Калужской ипотечной корпорации», и уже спустя полгода встал у ее руля, сменив на этой должности Геннадия Новосельцева. В 2012 году В. Попов возглавил региональное министерство экономического развития, а спустя 4 года был назначен заместителем губернатора.

Геннадий Новосельцев, будучи экономистом по образованию, несколько лет занимался оптовой торговлей и производством на территории области, а в 2004 году был приглашен на должность заместителя генерального директора «Калужской ипотечной корпорации», и в этом же году он возглавил корпорацию. По аналогичному сценарию в 2007 году Г. Новосельцев стал руководителем индустриального парка «Ворсино», расположенного в Боровском районе (по оценке АЦ «Эксперт», самый успешный парк в России по работе с резидентами [50]). Непосредственно перед назначением вице-губернатором в ноябре 2016 года Г. Новосельцев 6 лет возглавлял администрацию Боровского района (граничит с Обнинском), а уже в августе 2018 года возглавил Администрацию губернатора.

Другой москвич, входящий в губернаторский корпус, Константин Горобцов, начинал инструктором тренажерных залов, однако позже перешел на муниципальную службу, став в 2004 г. главным специалистом и консультантом Управления социального развития Префектуры ЗАО г. Москвы. Спустя 4 года К. Горобцов перешел на работу в Управу района Солнцево г. Москвы, которую позже и возглавил. С 2014 г. он был при-

глашен в Калугу на должность заместителя городского головы, где ведал городским хозяйством, а уже спустя год стал непосредственно городским головой Калуги (сначала в качестве и.о.) и занимал данную должность в течение 3 лет.

Василий Быкадоров является единственным членом губернаторского корпуса, чья карьера строилась целиком вокруг военной службы. Окончив военную академию имени М.В. Фрунзе, а позже военную академию Генерального штаба Вооруженных Сил РФ, В. Быкадоров более 25 лет служил в различных подразделениях МВД, а в 2016 году перешел на службу в Национальную Гвардию. Спустя 2 года он вернулся в военную академию Генштаба, однако уже в качестве начальника научно-исследовательского центра военного института, где, однако, проработал не больше полугода, после чего был приглашен на должность вице-губернатора в Калужскую область.

Последним текущую команду пополнил Дмитрий Разумовский, вернувшись в областное правительство спустя 2 года и заменив в декабре 2019 года Д. Денисова. Будучи уроженцем Архангельска, Д. Разумовский пришел в Калужскую область в начале 2000-х гг., где менее года возглавлял производственное геологическое предприятие, после чего перешел на в областной департамент строительства и жилищно-коммунального хозяйства (позже Минстрой), а затем на несколько лет был переведен в Федеральное агентство по недропользованию. После работы в Москве, в 2010 году он вернулся в регион, заняв должность заместителя генерального директора «Корпорации развития Калужской области», где и познакомился с другим нынешним вице-губернатором – В. Поповым. В последствии Д. Разумовский не задерживался на месте

работы более 2 лет, успев поработать в Управе Калуги, побывать областным министром развития информационного общества и инноваций, министром экономического развития (сменил на этом посту В. Попова), а также городским головой Калуги. Таким образом, Д. Разумовский имеет наиболее разнообразный опыт в государственном управлении среди членов губернаторского корпуса.

Особняком от остальной команды губернатора стоит Владимир Потемкин, прошедший вместе с А. Артамоновым практически все годы пребывания во главе региона (с октября 2001 г.). Имея высшее техническое и юридическое образование, до прихода в команду губернатора В. Потемкин работал в частных структурах, поочередно возглавляя несколько московских компаний, при этом до своего вице-губернаторства не имея опыта государственной службы.

## ВНУТРЕННЕЕ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ КОМАНДЫ

Для анализа внутреннего и внешнего позиционирования отдельных членов команды губернатора будут использованы те же региональные издания, что и для анализа позиционирования самого губернатора.

По приходе в регион В. Мазур активно выстраивает собственный имидж в глазах местных жителей. На открытых мероприятиях он акцентирует внимание на своем стремлении решить проблемы калужан [22], демонстрирует решающую значимость мнения населения («проведите референдум, объясните людям для чего это нужно», «если вас население поддержит, повышайте» [57]) и готовность принимать решения на благо обществу («муниципальное предприятие будет работать для города и во имя города» [22]). Стремится показать вице-губернатор из Тобольска и то, что жители доверяют ему

(«на днях калужане пожаловались ему на повышение тарифов ЖКХ») и видят в нем своего защитника [57], а главы муниципалитетов – авторитет, к которому можно обратиться за советом («в своё время Александр Александрович Авдеев работал, он пришёл ко мне») [22]. Помимо этого, Мазур повышает поддержку населения, высказывая солидарность по непопулярным у жителей мерам, например, относительно повышения тарифов на ЖКХ, называя эту меру «несвоевременной» [57]. В то же время Мазур зачастую появляется на мероприятиях, которые находятся за пределами его зоны ответственности (комментарии относительно призыва в армию, открытие стоматологической клиники и пр.) [58].

Что же касается остальных вице-губернаторов, то их внутреннее позиционирование выглядит невнятным и непроработанным. Так, В. Быкадоров, комментируя некоторые происшествия, показывает, что не обладает контролем над ситуацией и не вовлечен в процесс управления («своевременно среагировали, слава Богу, МЧС» [40]; «ни одного случая тяжелого, слава Богу, не произошло» [6]). В то же время ключевой стратегией данного заместителя губернатора при комментировании кризисных ситуаций является перекладывание ответственности на жителей, бизнес, работников социальной сферы (не выкошенная трава, из-за которой произошел пожар [40], несоответствие требованиям безопасности автобусов, перевозящих детей [28], коррупция и халатность в автошколах, неудовлетворительный уровень безопасности в школах, недобор в армию и пр.), в результате чего создается ощущение бездействия региональных властей. Данное позиционирование лишь закрепляет за ним роль ставленника, не желающего проявлять инициативу для позитивных изменений в

регионе и нести ответственность за принимаемые им и его подчиненными решения.

В. Попов позиционирует себя как простого исполнителя, оперируя в своих выступлениях исключительно фактами и «сухими» цифрами (преимущественно относительно исполнения нацпроектов [23]), и не создает впечатления ни хозяйственника, ни эффективного управленца, не демонстрирует инициативность в работе. При этом необходимо отметить, что до прихода на текущую должность вице-губернатор позиционировал себя иначе, презентуя как эффективный управленец успехи региона в кластерной политике и привлечении инвестиций.

Иную стратегию самопозиционирования продвигает Г. Новосельцев. Анализируя региональную повестку, можно выделить 3 основных направления в развитии государственной и муниципальной службы, продвигаемых Новосельцевым: повышение участия граждан в местном самоуправлении, повышение уровня подготовки кадров и борьбу с коррупцией. Путь к решению последней из поставленных задач вице-губернатор видит в повышении открытости органов власти: «Люди должны видеть и знать, чем мы занимаемся. Это касается всех муниципалитетов, министерств и ведомств, без исключения» [12]. Именно при Новосельцеве регион вошел в тройку лидеров общероссийского рейтинга лучших практик по совершенствованию квалификационных требований к госслужащим [24]. При этом Новосельцев – один из немногих вице-губернаторов, кто продвигает свое видение развития региона по отдельным направлениям, демонстрирует свою заинтересованность в изменениях и готовность взять их под свой контроль. Примечательно и то, что Новосельцев – единственный из вице-губернаторов, кто принимает участие в не-

которых региональных мероприятиях под эгидой партии, будучи заместителем секретаря регионального отделения «Единой России».

До прихода в команду губернатора, на посту городского головы К. Горобцов позиционировал себя как эффективный управленец, держащий «руку на пульсе» относительно происходящих в городе процессов (фотографирование нарушений коммунальных служб и введение санкций) и поощряющий участие горожан в развитии города (призывы фиксировать нарушения и обращаться в администрацию города и соответствующие службы). Он был полон идей о возможном использовании тех или иных городских территорий, видел возможности для их развития. Ключевым направлением его деятельности стало благоустройство города, преимущественно в части развития возможностей для спортивного досуга. Тем не менее, после занятия должности заместителя губернатора самопрезентация Горобцова значительно ослабла, стала схожей с позицией Попова и Новосельцева.

Презентуя успехи региона на международных площадках, В. Потемкин отмечает, что экономические связи Калужской области с другими странами «обладают высоким потенциалом», региональные власти прикладывают «максимум усилий для улучшения бизнес-климата», а в качестве приоритета для инвестирования преимущественно выделяются технологии [63]. Несмотря на частое участие Потемкина в работе международных выставочных площадок, комментарии вице-губернатора относительно его видения дальнейшего развития региона приводятся крайне редко, в результате чего самопозиционирование вице-губернатора размыто, что усложняет выстраивание позитивного имиджа в СМИ и донесения собственных идей.

Что же касается внутреннего позиционирования Д. Разумовского, то за месяц пребывания в должности вице-губернатора он принял участие лишь в одной пресс-конференции, на которой подвел итоги своего срока пребывания во главе Калуги, в связи с чем пока невозможно судить о его самопрезентации в качестве заместителя главы региона. Если судить о его внутреннем позиционировании по работе в должности городского головы, то он позиционирует себя как весьма деятельный управленец, готовый признать собственные ошибки, говорить как об успехах, так и о провалах. Так, например, подводя итоги нахождения во главе города, он отмечает следующее: «Если бы мы правильно разъясняли, информировали жителей, более детально показывали все сложности проблемы, заранее говорили о перекрытиях, о сложностях в той или иной точке города, думаю, он бы прошел менее болезненно. Вторая ошибка – были установлены очень жесткие сроки» [20]. Признание собственных промахов в публичном пространстве формирует образ Разумовского как человека, открытого для жителей.

Необходимо ответить, что у всех вице-губернаторов отсутствует четкая позиция по отношению к региону, они не говорят о своем видении дальнейшего развития Калужской области и ее отдельных территорий, о своей роли в данном развитии и приоритетах в работе.

## ВНЕШНЕЕ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ КОМАНДЫ

Практически все вице-губернаторы, прежде имевшие опыт госслужбы в регионе, после прихода в команду А. Артамонова исчезли из медийного пространства. В СМИ большинство заместителей Артамонова отражены как фигуры нейтральные, отсутствует оценка их деятельности непосред-

ственно в качестве вице-губернаторов, а упоминание носит ситуативный характер. При этом освещение работы вице-губернаторов в отдельных СМИ представлено неравномерно: так, в наиболее цитируемом калужском интернет-издании KP40.RU заместители главы региона практически не упоминаются, в то время как в региональной газете «Калужская неделя» находит отражение практически все мероприятия с участием того или иного вице-губернатора.

Исключением является В. Мазур, которого региональные СМИ уже более полугода прочат на место губернатора Калужской области после отставки Артамонова. С первых дней его деятельность на должности заместителя губернатора активно освещается в региональных изданиях, преимущественно в сюжетах, связанных с благоустройством городского пространства. В целом массмедиа воздерживаются от оценки деятельности нового вице-губернатора и его личностных качеств как человека и управленца. Исключением является лишь освещение в СМИ (с негативным уклоном) типичного для «варягов» кронизма – склонности Мазура к подтягиванию своих кадров из Тобольска (А. Шпиренко и Н. Руппель из администрации Тобольска назначены соответственно заместителем городского головы – начальником управления городского хозяйства Калуги и и.о. руководителя Фонда капремонта Калужской области) [59;14]. Отдельно некоторые издания выделяют наличие у томчанина внушительного политического ресурса, так как тот принадлежит к группе влияния С. Собянина. Помимо этого, позиция В. Мазура зачастую находит поддержку у губернатора (например, в части решения отдельных вопросов посредством проведения референдума).

На посту министра экономики В. Попов представлен в качестве деятельного



управленца, центральной темой для которого является продвижение региона как передового в части кластерного развития производства [61]. Он появлялся как на федеральном, так и на региональном ТВ с презентацией калужского опыта привлечения инвестиций. Тем не менее, с приходом в команду Артамонова отражение деятельности Попова свелось с фактологическому описанию участия в тех или иных мероприятиях. Отсутствует и внешнее позиционирование В. Быкадорова, оценка его работы в СМИ не дается.

Показательно, что за последние 5 лет В. Потемкин упоминался в региональных СМИ в публикациях, посвященных лишь двум информационным поводам внутри области: передачи коллекции гравюр Романовых из Аргентины в Калугу в 2015 году [27] и вручении губернатором медали «За особые заслуги перед Калужской областью» в 2017 году [16]. Во многом данная тенденция объясняется постепенным уходом профильной для вице-губернатора темы инвестиций из повестки, ввиду сокращения после американских санкций числа инвесторов в регионе. Помимо этого, за вице-губернатором закреплена международная повестка – представление области на международных мероприятиях. В 2019 году такими событиями стали Восточный экономический форум [33], Российско-китайский форум машиностроения и инноваций [45], российско-австрийский форум общественности «Сочинский диалог» [10], Петербургский международный экономический форум [41] и др. Несмотря на частое участие Потемкина в работе международных выставочных площадок, где он непосредственно презентует Калужскую область, комментарии вице-губернатора приводятся крайне редко. При этом в региональных СМИ не находит отражение деятельность вице-губернатора в

рамках другого курируемого им направления – взаимодействие с федеральными органами власти.

Представляя Разумовского на посту вице-губернатора, Артамонов говорил, что тот провел «яркую работу на посту городского головы» [62], характеризовал его как «опытного руководителя», «образованного», «грамотного», «человека коммуникабельного, внимательного к людям, не позволяющего себе резких выпадов» [13]. В целом этот образ в региональных СМИ не опровергается, а при освещении его деятельности больший упор делается на поручения, раздаваемые Разумовским в должности городского головы, и осуществляемый контроль за их исполнением, что усиливает его восприятие как управленца.

По словам А. Артамонова, Горобцов был приглашен в Калугу городским головой вместе с московской командой, «чтобы в нашем городе появился столичный стиль и почерк», в первую очередь, для «приезжающих начальников» и туристов [13]. Его же предшественник во главе города Константин Баранов подчеркивал, что бывший подчиненный – «человек грамотный и опытный, который не понаслышке знает, что такое городское хозяйство». Примечательно, что именно с К. Барановым, добившимся определенных успехов в Калуге, сравнивали Горобцова на протяжении всего срока, вследствие чего результаты его деятельности выглядели не столь впечатляющими, а заявленных губернатором грядущих перемен и столичного лоска так и не удалось достичь.

Местные же издания, подводя итог руководства К. Горобцова Калугой, приходят к выводу, что никаких существенных изменений при нем в Калуге не произошло, а по многим направлениям «произошёл резкий откат назад». Образование в сфере физической культуры и прежний опыт работы

на муниципальной службы существенно отразились на приоритетах К. Горобовцова: ключевым вопросом в его повестке всегда было благоустройство города с уклоном в сторону создания новых парков, реализации спортивных и развлекательных проектов. Помимо этого, бывший градоначальник в региональных СМИ представлен как противоречивый мечтатель, человек непостоянный относительно своих планов, неспособный реализовать собственные идеи по благоустройству города, так как большинство заявленных им проектов так и не были воплощены в жизнь [15]. Исключением является снос городского рынка и строительство Шопинской дороги (оба проекта были реализованы не без нареканий со стороны населения), а также благоустройство нескольких скверов, постройка городского

парка, школы (первой за последние 20 лет) и детских садов [29].

После назначения на должность вице-губернатора в апреле 2018 года К. Горобцов практически исчез из медийного поля и фигурирует лишь в нескольких косвенных для области сюжетах (сбор денежных средств и отправка гуманитарных грузов для жителей Иркутской области, пострадавших от паводков [25], передача символа новогодней столицы России [56], открытие нового корпуса школы в Бабынино [39], празднование юбилея Обнинской АЭС).

Таким образом, в позиционировании команды губернатора Калужской области можно выделить несколько общих сильных и слабых сторон (представлены в Таблице 3).

Табл. 3. Сильные и слабые стороны позиционирования вице-губернаторов Калужской области.

Сильные стороны	Слабые стороны:
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Отсутствие конфликтующих позиций у губернаторов;</li> <li>2. Активное участие в общественных региональных мероприятиях, в том числе, выходящих за рамки курируемых вопросов</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Низкая освещенность деятельности вице-губернаторов в наиболее цитируемых региональных СМИ;</li> <li>2. Отсутствие прямых комментариев вице-губернаторов относительно отдельных событий в региональной повестке;</li> <li>3. Размытое внутреннее позиционирование и слабое продвижение результатов своей деятельности (доступных для понимания обывателями);</li> <li>4. Отсутствие публично декларируемого собственного видения развития региона в рамках курируемого направления, отсутствие включенности в стратегическое планирование и конечных целей своей деятельности;</li> <li>5. Отсутствие проработанной стратегии взаимодействия со СМИ при комментировании кризисных вопросов;</li> <li>6. Отсутствие в портфеле успешных проектов;</li> <li>7. Слабо развитые каналы прямого контакта с жителями региона</li> </ol>

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ И РЕКОМЕНДАЦИИ

На основании проведенного анализа внешнего и внутреннего позиционирования губернатора и его команды можно сделать вывод, что презентация Калужской области как «экономического чуда» и в целом тема инвестиций на федеральном уровне целиком отдана на откуп А. Артамонову, при котором регион долгое время оставался передовым в части привлечения иностранных инвесторов и развития кластерного производства на территории области. В то же время постепенно эта тема перешла в его распоряжение и на региональном уровне (хотя здесь инвестиционные успехи упоминаются реже), в результате чего де-факто возможности освещения успехов по данному направлению лишилось сразу несколько заместителей губернатора.

Выстроив образ хозяйственника и эффективного управленца, при этом будучи выходцем из местных, А. Артамонов значительно оттеняет свой губернаторский корпус, состоящий целиком из «варягов», большинство из которых не имеют внятного проработанного позиционирования, не видят конечной цели своей деятельности, не способны возглавлять управление процессами, протекающими в регионе, и не готовы нести ответственность. В результате у всех вице-губернаторов, с деятельностью которых калужане знакомы уже давно, имеются довольно низкие шансы на назначение врио после наиболее вероятной отставки Артамонова с поста губернатора. Исключением является Владимир Мазур, пришедший в регион недавно, обладающий определенным политическим ресурсом и начавший сразу принимать активное участие в жизни области. Тем не менее, несмотря на это, его текущее внутреннее позиционирование явно неубедительное.

Несмотря на наличие сильных сторон в позиционировании команды губернатора, выявленные недостатки их значительно перевешивают. Тем не менее, все указанные слабые стороны (Таблица 3) могут стать точками развития для выстраивания позитивного имиджа заместителей губернатора, для чего необходимо:

- во-первых, повысить степень присутствия вице-губернаторов в медийном пространстве посредством участия в большем количестве мероприятий, комментирования событий в регионе, приглашения СМИ на ключевые ивенты, организации регулярных пресс-конференций;
- во-вторых, сформулировать и активно продвигать видение заместителей главы региона относительно развития области по профильным направлениям. В том числе, для достижения поставленных целей закрепить за вице-губернаторами отдельные региональные проекты и активно продвигать их в СМИ как на региональном, так и на федеральном уровнях (например, в качестве лучших региональных практик);
- в-третьих, разработать единую стратегию взаимодействия со СМИ относительно кризисных вопросов: оперативная выработка позиции, демонстрирующей включенность вице-губернатора в решение тех или иных вопросов в зоне ответственности, упор на решающее слово вице-губернатора в решении отдельных кризисных вопросов (как показатель авторитета и готовности взять на себя ответственность);
- в-четвертых, развивать каналы взаимодействия для открытого диалога с жителями области, бизнесом и другими региональными акторами.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. XV рейтинг выживаемости губернаторов // Фонд Петербургская политика [Электронный ресурс] URL: <https://fpp.spb.ru/rate15.php> (Дата обращения: 18.12.2019).
2. XVI рейтинг выживаемости губернаторов // Фонд Петербургская политика [Электронный ресурс] URL: <https://fpp.spb.ru/rate16.php> (Дата обращения: 18.12.2019).
3. XVII рейтинг выживаемости губернаторов // Фонд Петербургская политика [Электронный ресурс] URL: <https://fpp.spb.ru/rate17.php> (Дата обращения: 18.12.2019).
4. Агентство инновационного развития – центр кластерного развития Калужской области [Электронный ресурс] URL: <http://airko.org/clusters/nuclear-cluster> (Дата обращения: 20.12.2019).
5. Айсель Герейханова. Что скрывает фасад «экономического чуда России» // Информационный портал URA.RU [Электронный ресурс] URL: <https://ura.news/articles/1036266160> (Дата обращения: 18.12.2019)
6. Артамонов высказался о крещенских купаниях // KP40.RU [Электронный ресурс] URL: <https://www.kp40.ru/news/society/64634/> (Дата обращения: 04.02.2020).
7. Бизнес-завтрак с губернатором Анатолием Артамоновым // Сайт Союза «Торгово-промышленной палаты Калужской области» [Электронный ресурс] URL: <http://kaluga.tpprf.ru/ru/proekty/biznes-zavtrak-s-gubernatorom-anatolijem-artamonovum/> (Дата обращения: 20.12.2019).
8. Вице-премьер Акимов не войдет в правительство Мишустина // Информационный портал РБК [Электронный ресурс] URL: <https://www.rbc.ru/politics/21/01/2020/5e2031369a79473db4c58398> (Дата обращения: 20.12.2019).
9. Владимир Путин: «Калужская область демонстрирует убедительные успехи» // Издание «Комсомольская правда» [Электронный ресурс] URL: <https://www.kp.ru/daily/26998.4/4059640/> (Дата обращения – 22.12.2019).
10. Владимир Потемкин принял участие в обсуждении перспектив российско-австрийского сотрудничества // Газета «Калужская неделя» [Электронный ресурс] URL: [https://nedelya40.ru/vladimir-potemkin-prinyal-uchastie-v-obsuzhdenii-perspektiv-rossijsko-avstrijskogo-sotrudnichestva\\_90846/](https://nedelya40.ru/vladimir-potemkin-prinyal-uchastie-v-obsuzhdenii-perspektiv-rossijsko-avstrijskogo-sotrudnichestva_90846/) (Дата обращения: 04.02.2020).
11. Где работают чиновники – выходцы из Калужской области // Газета Коммерсантъ [Электронный ресурс] URL: <https://www.kommersant.ru/doc/3219157> (Дата обращения: 20.12.2019).
12. Геннадий Новосельцев: «Открытость системы государственного и муниципального управления – залог эффективной борьбы с коррупцией» форуме // Газета «Калужская неделя» [Электронный ресурс] URL: [https://nedelya40.ru/gennadij-novoseltsev-otkrytost-sistemy-gosudarstvennogo-i-munitsipalnogo-upravleniya-zalog-effektivnoj-borby-s-korrupsiej\\_88433/](https://nedelya40.ru/gennadij-novoseltsev-otkrytost-sistemy-gosudarstvennogo-i-munitsipalnogo-upravleniya-zalog-effektivnoj-borby-s-korrupsiej_88433/) (Дата обращения: 04.02.2020).
13. Горобцов ушёл в отставку, депутаты проголосовали за нового руководителя // KP40.RU [Электронный ресурс] URL: <https://www.kp40.ru/news/society/48246/> (Дата обращения: 04.02.2020).
14. Городским хозяйством Калуги займётся новый начальник // KP40.RU [Электронный ресурс]

- ный ресурс] URL: <https://investkaluga.com/> (Дата обращения: 20.12.2019).
- <https://www.kp40.ru/news/realty/63835/> (Дата обращения: 04.02.2020).
15. Городской голова поневоле: чем запомнится калужанам Константин Горобцов // KP40.RU [Электронный ресурс] URL: <https://www.kp40.ru/news/society/48255/> (Дата обращения: 04.02.2020).
16. Губернатор вручил медали своим замам // KP40.RU [Электронный ресурс] URL: <https://www.kp40.ru/news/society/45268/> (Дата обращения: 04.02.2020).
17. Губернатор Калужской области А. Артамонов: «Мы будем не только сохранять, но и приумножать достигнутые темпы экономического развития» // Информационное агентство Интерфакс Россия [Электронный ресурс] URL: <http://www.interfax-russia.ru/Center/exclusives.asp?id=204208> (Дата обращения: 20.12.2019).
18. Губернатор Калужской области не пойдет на новый срок // Информационный портал РБК [Электронный ресурс] URL: <https://www.rbc.ru/politics/03/07/2019/5d1b82519a7947eb8516e5f5> (Дата обращения: 20.12.2019).
19. Губернаторы на вылет. Пять глав регионов могут лишиться своих постов уже этой осенью // Информационный портал Федерал Пресс [Электронный ресурс] URL: <https://fedpress.ru/article/2319618> (Дата обращения: 18.12.2019).
20. Дмитрий Разумовский подвёл итоги года // Газета «Калужская неделя» [Электронный ресурс] URL: [https://nedelya40.ru/dmitrij-razumovskij-podvyol-itogi-2018-goda\\_75071/](https://nedelya40.ru/dmitrij-razumovskij-podvyol-itogi-2018-goda_75071/) (Дата обращения: 04.02.2020).
21. Инвестиционный портал Калужской области [Электронный ресурс] URL: <https://investkaluga.com/> (Дата обращения: 20.12.2019).
22. Калугу зачистят: база для этого уже создана // KP40.RU [Электронный ресурс] URL: <https://www.kp40.ru/news/realty/62459/> (Дата обращения: 04.02.2020).
23. Калужская область в 2019 году выполнит целевые показатели реализации национальных проектов // Газета «Калужская неделя» [Электронный ресурс] URL: [https://nedelya40.ru/kaluzhskaya-oblast-v-2019-godu-vypolnit-tselevye-pokazateli-realizatsii-natsionalnyh-proektov\\_94312/](https://nedelya40.ru/kaluzhskaya-oblast-v-2019-godu-vypolnit-tselevye-pokazateli-realizatsii-natsionalnyh-proektov_94312/) (Дата обращения: 04.02.2020).
24. Калужская область – в тройке лидеров общероссийского рейтинга лучших практик по совершенствованию квалификационных требований госслужащих // Газета «Калужская неделя» [Электронный ресурс] URL: [https://nedelya40.ru/kaluzhskaya-oblast-v-trojke-liderov-obshherossijskogo-rejtinga-luchshih-praktik-po-sovershenstvovaniyu-kvalifikatsionnyh-trebovanij-gossluzhashhih\\_93645/](https://nedelya40.ru/kaluzhskaya-oblast-v-trojke-liderov-obshherossijskogo-rejtinga-luchshih-praktik-po-sovershenstvovaniyu-kvalifikatsionnyh-trebovanij-gossluzhashhih_93645/) (Дата обращения: 04.02.2020).
25. Калужские чиновники отдадут дневной заработок пострадавшим от паводка // KP40.RU [Электронный ресурс] URL: <https://www.kp40.ru/news/incidents/59752/> (Дата обращения: 04.02.2020).
26. «Калужским чудом» в сенаторы. Что ждет Анатолия Артамонова после отставки с поста губернатора // Информационный портал РБК. [Электронный ресурс] URL: <https://www.rbc.ru/newspaper/2019/12/18/5df8a5ba9a794777353f5b0> (дата обращения - 22.01.2020)
27. Коллекцию гравюр Романовых передали из Аргентины в Калугу // KP40.RU [Электронный ресурс] URL:

- <https://www.kp40.ru/news/culture/32690/>  
(Дата обращения: 04.02.2020).
28. Контроль за перевозками детей усилили после трагедии на дороге // KP40.RU [Электронный ресурс] URL: <https://www.kp40.ru/news/society/55658/>  
(Дата обращения: 04.02.2020).
29. Крупнейшая школа, детские сады, новый парк: чем запомнится «эпоха Горобцова» // KP40.RU [Электронный ресурс] URL: <https://www.kp40.ru/news/society/48765/>  
(Дата обращения: 04.02.2020).
30. Кудашова Ю.В. Позиционирование как технология формирования конкурентоспособной позиции региона в политическом пространстве // Вестник Башкирского университета. -2012. - №10.- стр. 125-13.
31. Матюненко Ю. А., Гончарова Н. А. Год после избрания: анализ политического позиционирования губернатора Рязанской области Николая Любимова // Бизнес. Общество. Власть. 2018. № 29. С. 115-130.
32. Мескон М.Х., Альберт М, Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. - М.: Дело, 1992.-702 с.2.
33. На Восточном экономическом форуме заместитель губернатора Владимир Потемкин принял участие в обсуждении перспектив расширения международного сотрудничества России // Газета «Калужская неделя» [Электронный ресурс] URL: [https://nedelya40.ru/na-vostochnom-ekonomicheskom-forume-zamestitel-gubernatora-vladimir-potemkin-prinyal-uchastie-v-obsuzhdenii-perspektiv-rasshireniya-mezhdunarodnogo-sotrudnichestva-rossii\\_88923/](https://nedelya40.ru/na-vostochnom-ekonomicheskom-forume-zamestitel-gubernatora-vladimir-potemkin-prinyal-uchastie-v-obsuzhdenii-perspektiv-rasshireniya-mezhdunarodnogo-sotrudnichestva-rossii_88923/) (Дата обращения: 04.02.2020).
34. Национальный рейтинг губернаторов (Итоги 2017 года) // Центр Информационных коммуникаций «Рейтинг» [Электронный ресурс] URL: <http://russia-rating.ru/info/13059.html> (Дата обращения: 18.12.2019).
35. Национальный рейтинг губернаторов (Итоги 2017 года) // Центр Информационных коммуникаций «Рейтинг» [Электронный ресурс] URL: <http://russia-rating.ru/info/13059.html> (Дата обращения: 18.12.2019).
36. На губернаторов примеряют отставки. Источники “Ъ” назвали самых неустойчивых глав регионов // Газета Коммерсантъ [Электронный ресурс] URL: <https://www.kommersant.ru/doc/4118057>  
(Дата обращения: 18.12.2019).
37. Национальный рейтинг губернаторов (Итоги 2018 года) // Центр Информационных коммуникаций «Рейтинг» [Электронный ресурс] URL: <http://russia-rating.ru/info/14758.html> (Дата обращения: 18.12.2019).
38. Новая Россия: калужское экономическое чудо губернатора Артамонова // Официальный портал органов власти Калужской области [Электронный ресурс] URL: [http://admoblkaluga.ru/sub/government/governor/report2014\\_02\\_01.php](http://admoblkaluga.ru/sub/government/governor/report2014_02_01.php) (Дата обращения: 20.01.2019).
39. Новое здание школы с автодромом и стрелковым тиром открыли в Бабынино // KP40.RU [Электронный ресурс] URL: <https://www.kp40.ru/news/education/56250/>  
(Дата обращения: 04.02.2020).
40. Пал травы: огонь подошел к заправке на трассе // KP40.RU [Электронный ресурс] URL: <https://www.kp40.ru/news/incidents/57578/>  
(Дата обращения: 04.02.2020).
41. ПМЭФ'19. Анатолий Артамонов принял участие в бизнес-диалоге: «Россия – Япония» // Газета «Калужская неделя»



- Минченко-консалтинг [Электронный ресурс] URL: [http://www.minchenko.ru/netcat\\_files/userfiles/Gossovet\\_2.0\\_sentyabr\\_2018\\_final1.pdf](http://www.minchenko.ru/netcat_files/userfiles/Gossovet_2.0_sentyabr_2018_final1.pdf) (Дата обращения: 18.12.2019).
52. Рейтинг политической устойчивости глав регионов // Информационный портал Минченко-консалтинг [Электронный ресурс] URL: [http://www.minchenko.ru/netcat\\_files/userfiles/Draft\\_gossovet\\_sentyabr\\_Final\\_25.09.19.pdf](http://www.minchenko.ru/netcat_files/userfiles/Draft_gossovet_sentyabr_Final_25.09.19.pdf) (Дата обращения: 18.12.2019).
53. Рейтинг эффективности губернаторов (14-й выпуск) // Фонд развития гражданского общества [Электронный ресурс] URL: <http://civildfund.ru/mat/view/101> (Дата обращения: 18.12.2019).
54. Рейтинг эффективности регионального управления: влияют ли результаты социально-экономической политики на назначение глав субъектов РФ? // Центр экономических и политических реформ [Электронный ресурс] URL: <http://sepr.su/wp-content/uploads/2019/03/Rating-2.pdf> (Дата обращения: 20.12.2019).
55. Рецепт экономического чуда. Медленно и неправильно // «Русский репортер» №3 (281) 24 января 2013. [Электронный ресурс] URL: [https://expert.ru/russian\\_reporter/2013/03/medlenno-i-nepravilno/](https://expert.ru/russian_reporter/2013/03/medlenno-i-nepravilno/) (Дата обращения - 22.12.2019).
56. Рязань передала Калуге символ новогодней столицы - «Хрустальную снежинку» // KP40.RU [Электронный ресурс] URL: <https://www.kp40.ru/news/society/64367/> (Дата обращения: 04.02.2020).
57. «Согласятся - повышайте»: в Калуге предлагают провести референдум по тарифам ЖКХ // KP40.RU [Электронный ресурс] URL: <https://www.kp40.ru/news/realty/63148/> (Дата обращения: 04.02.2020).
58. Территория безопасности на Правом берегу // KP40.RU [Электронный ресурс] URL: <https://www.kp40.ru/news/society/64490/> (Дата обращения: 04.02.2020).
59. Тобольские идут: вслед за Мазуром в Калугу переехал его бывший зам // Калуга 24 [Электронный ресурс] URL: <http://kaluga24.tv/tobolskie-idut-vsled-zamazurom-v-kalugu-pereehal-ego-byvshij-zam/> (Дата обращения: 04.02.2020).
60. Указ Президента Российской Федерации от 25.04.2019 № 193 «Об оценке эффективности деятельности высших должностных лиц (руководителей высших исполнительных органов государственной власти) субъектов Российской Федерации и деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации» [Электронный ресурс] URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001201904260005?index=3&rangeSize=1> (Дата обращения - 19.12.2019).
61. Фармкластер становится ключевым в стратегии развития региона // KP40.RU [Электронный ресурс] URL: <https://www.kp40.ru/news/business/24021/> (Дата обращения: 04.02.2020).
62. Чиновникам раздали очередные награды, а у Артамонова появился первый заместитель // KP40.RU [Электронный ресурс] URL: <https://www.kp40.ru/news/society/64117/> (Дата обращения: 04.02.2020).
63. Экономический потенциал Калужской области представили на европейском бизнес-форуме // Газета «Калужская неделя» [Электронный ресурс] URL:



[https://nedelya40.ru/pmef-19-anatolij-artamonov-prinyal-uchastie-v-biznes-dialoge-rossiya-yaponiya\\_83515/](https://nedelya40.ru/pmef-19-anatolij-artamonov-prinyal-uchastie-v-biznes-dialoge-rossiya-yaponiya_83515/) (Дата обращения: 04.02.2020).

64. Clémence A. Social positioning and social representations. – Blackwell Publishing, 2001.

65. Downs A. An Economic Theory of Democracy. NY: Harper & Row, 1957. 310 p.

66. Isin E. F., Wood P. K., Wood P. Citizenship and identity. – Sage, 1999. – Т. 448.

## 20 YEARS AS A LEADER: ANALYSIS OF THE POSITIONING OF THE KALUGA REGION GOVERNOR A. ARTAMONOV AND HIS TEAM

**Matyunenko Yulia** - Research Assistant of the Research and Study Laboratory for Studies in Business Communications of the National Research University - Higher School of Economics. Address: 20 Myasnitskaya Ulitsa, Moscow, 101000, Russia. E-mail: yumatyunenko@hse.ru.

**Goncharova Natalia** - Expert of the Research and Study Laboratory for Studies in Business Communications of the National Research University - Higher School of Economics. Address: 20 Myasnitskaya Ulitsa, Moscow, 101000, Russia. E-mail: nagoncharova@hse.ru.

The interchangeability of the governor's corps over the past few years has shown that there are few "recipes" for a stable position in the region. In this article, the authors examine the case of one of the most successful regions of the Russian Federation – the Kaluga Region – the birthplace of the "economic miracle". In this article, the authors made an attempt through discourse analysis to identify the strengths and weaknesses of both the external and internal political positioning of Governor A. Artamonov and his team, as well as assess the specifics of promoting the "image of the region".

Keywords:

*Political positioning, image, Russian regions, regional politics, governors, governor corps, Kaluga region.*

## ИНТЕРВЬЮ С МИНИСТРОМ ВНУТРЕННЕЙ ПОЛИТИКИ И МАС- СОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ КАЛУЖСКОЙ ОБЛАСТИ О.А. КАЛУГИНЫМ

---

В рамках экспедиции в Калужскую область сотрудники НУЛ исследований в области бизнес-коммуникаций и студенты ВШЭ взяли интервью у регионального министра внутренней политики и коммуникаций Олега Калугина. В ходе беседы министр рассказал об особенностях взаимодействия с некоммерческими организациями и реализуемых ими проектах в области, затронул тему формирования информационной политики в области и формирования единого регионального бренда.

Ключевые слова:

*Калужская область, внутренняя политика, информационная политика, органы исполнительной власти, НКО, третий сектор, региональный бренд, российские регионы.*

*Орлов Игорь Борисович, заместитель заведующей Научно-учебной лаборатории исследований в области бизнес коммуникаций НИУ ВШЭ:*

На основе материалов встреч, которые проводятся в рамках экспедиций, мы делаем по каждому региону тематический номер журнала. У нас уже вышла номер по Рязани, скоро запустим по Свердловской области. Речь идет об электронном журнале, в котором председателем редакционного совета является А.Н. Шохин, а главным редактором - я. Журнал индексируется в РИНЦ. Как правило, мы готовим тематический сборник два раза в год. Кстати, это наш первый опыт взаимодействия с министерством коммуникаций.

Мы придерживаемся следующего формата: сначала я буду рад услышать про основные направления работы министерства, прежде всего, про выстраивание коммуникации с законодателями, внутри исполнительной власти, с бизнес-ассоциациями, НКО. После Вашего рассказа мы, видимо, перейдем к вопросам, которые нас интересуют и которые будут определяться услышанным. Прежде всего, конечно, нас интересуют НКО.

*Калугин Олег Анатольевич, министр внутренней политики и массовых коммуникаций Калужской области:*

Министерство внутренней политики и массовых коммуникаций Калужской области - это структура, которая занимается внутренней политикой, что следует из названия, куда также входит и работа с НКО. В министерстве есть отдел по работе с политическими партиями и религиозными конфессиями, национальными общинами. Этот отдел занимается как раз НКО и вообще общественными проектами. Мы с ними не только взаимодействуем в рамках каких-

то мероприятий, но еще помогаем им в грантовой работе. У нас есть даже отдельный сотрудник, который, помимо всего прочего, оказывает помощь НКО в получении президентских грантов.

*Орлов И.Б.:*

То есть не столько региональных грантов, сколько президентских?

*Калугин О.А.:*

С каждым годом количество участников увеличивается и денежные суммы, которые поступают на развитие наших НКО, растут. Сейчас наблюдается прогрессивная динамика. Этим занимается управление внутренней политики министерства. В структуре министерства еще есть управление информационной политики. Во многих регионах эти сферы разделены, у нас же они входят в одну структуру, то есть существует синергия внутренней политики и информационной политики.

У министерства есть контракты со всеми основными СМИ, есть подведомственные структуры, например, издательский дом «Калужские губернские ведомости» с недельным тиражом в 100 тыс. экземпляров. Газета - бесплатная и очень интересная, пользуется большим спросом. «Ника» - это известная во всей России телерадиокомпания. Вот наши непосредственные ресурсы, а со всеми другими ресурсами мы взаимодействуем на контрактной основе. Очень важно, когда внутренняя политика выступает совместно с информационной, тогда достигается максимальный эффект. Это касается всех сфер без исключения - от гуманитарных до социальных вопросов, социально-экономического и культурного развития региона, ну и конечно же деятельности НКО.

Руководители НКО в области – одни из главных лидеров общественного мнения. Мы не просто им помогаем, не просто с ними взаимодействуем, но выращиваем из них лидеров общественного мнения, предоставляя те или иные информационные площадки. Недавно прошел первый Гражданский форум Калужской области.

**Орлов И.Б.:**

Что-то Вы запоздали по сравнению с остальными регионами.

**Калугин О.А.:**

Нет, дело в том, что у нас было много разных форумов, существует множество других площадок. В регионе активность нашего третьего сектора значительна. По итогам форума я могу сказать, что мы помогли сформироваться достаточно развитому гражданскому обществу, которое тесно взаимодействует с властью, влияет на власть. Мы будем двигаться в этом направлении дальше. Сейчас у нас третий сектор настолько силен, что он необходим и обществу, и власти, и самим организациям.

**Орлов И.Б.:**

А какие организации этого третьего сектора обладают наибольшим влиянием, и чем определяется влияние? Хождением в кабинет губернатора, собственными СМИ?

**Калугин О.А.:**

Оценка влияния проста. Она строится на эффективности и оценки обществом, в том числе, через СМИ, через социальные сети, измеряется узнаваемостью лидера общественного мнения из этой организации. В регионе на самом деле очень много эфирного времени, много интернет-выпусков и печатных материалов выходит

как раз по линии третьего сектора. Влиятельность – это, бесспорно, количество и качество взаимодействия с органами власти, причем не только с губернатором, но и с Законодательным собранием. НКО постоянно участвуют в круглых столах, их члены состоят в экспертных советах. Особенно ярко это проявляется в муниципалитетах, так как НКО ближе всего к «земле», поэтому они с ними взаимодействуют постоянно.

**Орлов И.Б.:**

А в оценке регулирующего воздействия они участвуют?

**Калугин О.А.:**

Да, участвуют в экспертизе региональных законов. Помимо этого, они являются экспертами множества различных центров, которые аккумулируют эти экспертные мнения.

**Орлов И.Б.:**

Рвутся ли они во власть? Условно, лидер общественного мнения и какой-нибудь НКО может быть известен не как лидер этой организации, а как председатель Общественной палаты или общественного совета или как депутат.

**Калугин О.А.:**

Большинство не рвется во власть. Если есть хорошая ниша, то им там комфортно, власть их слушает и слышит. Сейчас многие уже поняли, что депутатство – это обуза, которая требует большого количества времени, больших финансовых средств для того, чтобы поддерживать свой рейтинг в округе. У нас есть хороший институт – это региональная Общественная палата, которая очень активна. Многие выбирают Общественную палату.

**Орлов И.Б.:**

Это дает выход в СМИ?

**Калугин О.А.:**

Да дает выход в СМИ и возможность встретиться с любым чиновником, попасть к нему в нужное время и нужный момент, при первом же окне в графике чиновника, и обговорить с ним те проблемы, которые у него есть. У нас чиновники достаточно открыты.

**Орлов И.Б.:**

Насколько члены третьего сектора представлены в межведомственной комиссии? В качестве кого: членов, экспертов, гостей?

**Калугин О.А.:**

В качестве членов постоянно. У нас нет ни одной комиссии, где не было бы человека из НКО. Самое интересное в этих комиссиях – это тайная балльная система. Мы не знаем, кто поставил сколько баллов.

**Орлов И.Б.:**

Возвращаюсь к своему изначальному вопросу: какие все-таки некоммерческие организации сейчас самые влиятельные в регионе? Сколько их примерно хотя бы?

**Калугин О.А.:**

Их за тысячу.

**Орлов И.Б.:**

Соответственно, они не могут быть все влиятельные. Есть такой топ-3, топ-5?

**Калугин О.А.:**

Депутат Заксобрания А.П. Гречанинов является руководителем НПП, есть «Боевое братство», (глава А. Капустин), где сейчас идет смена лидера, потому что лидера я

сейчас взял себе на работу, и он сейчас занимается казаками.

**Орлов И.Б.:**

А афганцы так и остались?

**Калугин О.А.:**

У нас сейчас две афганские организации: одна – инвалидов, другая – ветеранов. Они сейчас на слуху, они активны, они постоянно взаимодействуют с властью и получают определенные ресурсы.

**Орлов И.Б.:**

Мы в разных структурах, от министерства экономического развития до РСПП, слышим одну ключевую фразу – «ручное управление». Меня всегда это смущает, потому что когда мы работали в Свердловской области, там говорили про системные проблемы, механизмы решения, а про ручное управление не говорили, потому что система уже отлажена. Здесь же про ручное управление говорят на всех уровнях.

**Калугин О.А.:**

Мое видение понятия «ручное управление» несколько отличаются от публицистических штампов, с которыми мы привыкли сталкиваться в СМИ, на круглых столах и т.д. Если речь идет о системе, которая обеспечивает процесс, то здесь ручное управление совершенно нестати, система должна работать при любом раскладе. Для меня на определенном этапе был очень важен вопрос: может ли эта система, министерство внутренней политики и массовых коммуникаций долгое время существовать без меня? Сейчас я могу точно сказать, что система может нормально работать и при моем отсутствии, например, когда я в отпуске или в командировке. У меня есть прекрасные за-

местители, которые со всем справляются. Это показатель.

**Орлов И.Б.:**

То есть в обычном режиме, не при форс-мажоре?

**Калугин О.А.:**

Если мы переходим от чиновничьей структуры или обычной организационной деятельности в плоскость проектного менеджмента (а мы вынуждены будем переходить в эту плоскость), то проектный менеджмент – это всегда ручное управление, это креатив, это временные творческие коллективы. Здесь очень важно, чтобы было взаимопонимание в команде – для быстрого обеспечения конвергенции всех течений, чтобы достичь единого целевого результата. Ручное управление для меня – это не ругательство, все зависит от плоскости, которую мы рассматриваем.

**Фёдорова Ирина Михайловна, заместитель министра - начальник управления внутренней политики:**

Гражданский форум, прошедший 26 сентября, – это тоже проект, который мы делали вместе с нашими НКО. В рамках его подготовки мы тесно взаимодействовали и корректировали планы.

**Калугин О.А.:**

Вот Вы сказали, что немножко мы опоздали, но мы не опоздали, у нас совершенно другая методология, другие цели.

**Орлов И.Б.:**

Даже при создании проектов «снизу»?

**Калугин О.А.:**

Да. Наш Патриотический форум, который начался в 2015 году, созрел «снизу».

Мы, конечно, агрегировали все эти движения, но инициатива шла «снизу».

**Орлов И.Б.:**

Но эта деятельность все равно как-то должна вписываться в «12 с половиной национальных проектов», как их называют?

**Калугин О.А.:**

У нас своего нацпроекта нет, но у нас есть все нацпроекты, потому что мы освещаем все.

**Федорова И.М.:**

Поддержка инициатив, связанных с общественным контролем, – тоже функции министерства. Мы следим, чтобы перед общественным контролем не закрывали двери, когда надо – вмешиваемся.

**Орлов И.Б.:**

Могут возникать такие дыры в законодательстве, которые не позволяют общественности в какие-то процессы вмешиваться. Есть ли, на Ваш взгляд, какие-то каналы и механизмы, которые бы позволили влиять на производителя товаров / услуг с точки зрения допуска, прозрачности.

**Калугин О.А.:**

Здесь, конечно, пробелов законодательных очень много. Вообще именно общественный статус того или иного контроля, помогает, так скажем, избежать проблем, связанных с этими нормативными пробелами.

**Орлов И.Б.:**

По крайней мере, никто не запрещает, как я понимаю, общественникам сфотографировать и выложить фото в «Интернет» на форумах.

**Калугин О.А.:**

Наш губернатор четко соблюдают одно правило, всегда соблюдает. Вот проходит заседание правительства каждый понедельник, по итогам которого происходит мониторинг СМИ. Большую часть критических материалов в СМИ мы выносим на обзор в правительство, чтобы понять, что критикуют и почему. После губернатором даются поручения, чтобы исправить ситуацию, причем поручения носят протокольный характер.

**Орлов И.Б.:**

С контрольными датами и контрольными исполнителями?

**Калугин О.А.:**

Конечно. И у СМИ есть прямой источник влияния на власть. Я не знаю ни одной федеральной структуры, которая бы не имела свою службу мониторинга.

**Орлов И.Б.:**

Крупные корпорации тоже начали этим заниматься.

**Калугин О.А.:**

Кстати, перечисляя влиятельные НКО, я еще некоторые организации не назвал: Российский союз промышленников и предпринимателей, Торгово-промышленная палата. Виолетта Комиссарова, которая возглавляет ТПП, – это очень сильный руководитель.

**Орлов И.Б.:**

Она завтраки организывает с губернатором.

**Калугин О.А.:**

Да, прямой доступ через общественную организацию к первому лицу области.

Можно обращаться с общими проблемами, можно вынести свои собственные.

**Орлов И.Б.:**

Мне в «Опоре России» сказали, что их тоже иногда приглашают.

**Калугин О.А.:**

Невозможно пригласить на завтрак всех. У этой модели есть особенность: каждый раз с докладом или презентацией выступают разные люди.

**Орлов И.Б.:**

Когда перед поездкой мы проводили мониторинг СМИ и сайтов, то обратили внимание на любопытный факт: Калужская область – это первый регион, где мы столкнулись с тем, что Торгово-промышленная палата занимается «не своим делом». В других регионах она, в основном, курирует выставки и экспортную деятельность, иногда организует социальные программы, как это делается в Рязани, где они совместно с предпринимателями сделали специальную программу лояльности для жителей. Здесь же мы увидели, что даже малое и среднее предпринимательство находится в сфере ТПП, что является эксклюзивным случаем.

**Калугин О.А.:**

Как раз те палаты, которые занимаются только выставками, функционально не добивают. Бизнес-ассоциации – это группы интересов, которые имеют свои цели, которые они достигают с помощью различных форматных мероприятий. ТПП же продвигает эти интересы, также зарабатывает деньги, она консультирует, занимается выставками. Бизнес-ассоциации должны ставить проблемы взаимодействия с властью.



**Орлов И.Б.:**

Здесь и личностный фактор присутствует, ведь Виолетта Комиссарова в чем-то очень деятельный человек, очень властный.

**Калугин О.А.:**

Она - проектный менеджер. Отличие проектного менеджера от чиновника состоит в том, что для чиновника самое главное – это процесс, для менеджера – результат. Мы также проектное министерство, потому что мы на передовой общественного развития. Здесь, совершенно точно, по-другому работать и нельзя. Виолетта Комиссарова очень успешный проектный менеджер. Она поработала чиновником, заместителем министра экономического развития и нашла свою нишу.

**Орлов И.Б.:**

Когда мы были с экспедицией в Рязани, то специально никого не провоцировали вопросами о традициях, все говорили о них сами. Прежде всего, им хотелось показать, каким образом они используют сложившиеся традиции (дореволюционные и советские), как формируют новые традиции, новые праздники и прочее. Здесь же нам приходится вытягивать эту информацию из людей, но в результате мы получаем что-то невнятное. Складывается впечатление, будто в Калуге не было 70 лет советской власти, а в Рязани она была. В связи с этим вопрос: насколько вы используете традиции для формирования бренда региона?

**Калугин О.А.:**

Обязательно используем. Мы работаем со смыслами – это самое главное. На Всероссийском форуме журналистов в Сочи в этом году Калужский союз журналистов получил награду за презентацию регион. Тема

нашей презентации была «Земля, рождающая бренды».

Во-первых, в Калужской области есть г. Козельск - «злой город», уничтоженный после семинедельной обороны. Русского государства с Москвой в центре еще и не было, а русский дух, непокорный, непоколебимый, родился там, в Козельске. Именно Козельск, если обратиться к летописям, стал символом сопротивления неприятелю для всех русских земель без исключения – такова роль Козельска.

Во-вторых, мы с вами сейчас находимся в регионе, который стал родиной русского суверенитета. Я говорю о Великом стоянии на Угре. Парадокс: основателю суверенного русского государства памятник поставили только в 2017 году. 11 ноября 1480 года, когда Ахмат уходит с Угры, фактически заканчивается 250-летие ордынского ига над Русью. Соответственно, мы это всячески популяризируем, и будем продвигать дальше.

До того, как мы начали формирование смыслов и, соответственно, праздников, мы в рамках региона отмечали следующие даты: 5 июля – день образования Калужской области, день официальных символов Калужской области (гимна, герба и флага); 17 сентября – день освобождения Калужской области от немецко-фашистских захватчиков. Потом мы ввели законодательной инициативой губернатора 11 ноября как региональный праздник. 1 декабря – День рождения маршала победы Георгия Константиновича Жукова; 26 июня 1954 года – начало работы первой атомной электростанции в Обнинске.

У нас много событий, но для того, чтобы сделать их смысловыми, брендовыми, мы выбираем не все, а только те, которые имеют общероссийское, а порой и глобаль-

ное значение. Ввод атомной электростанции – это общероссийский и даже глобальный уровень.

**Орлов И.Б.:**

И в какие формы это выливается? Как происходит популяризация?

**Калугин О.А.:**

Праздники и памятные даты отмечаются в школах. Наши общественные организации проводят круглые столы, форумы, другие мероприятия. Вот сейчас у нас идет подготовка наших СМИ к 4 ноября и к 11 ноября, причем с историческими материалами.

**Федорова И.М.:**

Как раз для популяризации праздников и наших памятных дат в Калужском региональном календаре просвещение – это одно из самых важных направлений.

**Орлов И.Б.:**

А почему бизнес не подхватывает?

**Калугин О.А.:**

Бизнес активно не подходит.

**Орлов И.Б.:**

Вот на площади перед Заксобранием стоит Иван III, но в городе я нигде не видел, чтобы продавались соответствующие сувениры.

**Калугин О.А.:**

Во Владимирском ските они есть, там церковь очень активно использует символику. Это именно то место, где родился русский суверенитет.

**Федорова И.М.:**

Я приведу вам самый простой пример, когда бизнес участвует. У нас в рамках праздника, посвященного стоянию на Угре, в рамках одной из акций развешиваются флаги с логотипом этого праздника, и бизнес принимает в этом самое активное участие. Они тратят свои деньги на популяризацию праздника.

**Орлов И.Б.:**

А реконструкцию не собираетесь делать?

**Калугин О.А.:**

У нас три года подряд на Угре проводятся реконструкции.

**Орлов И.Б.:**

А в Козельске?

**Федорова И.М.:**

Там проводилась реконструкция в рамках круглой даты, но она была слабая.

**Калугин О.А.:**

Я думаю, что сейчас подтянутся реставраторы по Козельску, потому что существует необходимость. Сейчас будет небольшой временной лифт, и мы, как министерство, займемся брендингом этого проекта.

**Орлов И.Б.:**

У вас же есть региональное историческое общество?

**Калугин О.А.:**

Конечно, Всероссийское историческое общество.

**Орлов И.Б.:**

Наверное, сейчас из всех исторических организаций Всероссийское историческое общество самое значимое в глазах многих, самое активное и, наверное, самое финансируемое.

**Калугин О.А.:**

Мы с ними взаимодействуем в полном 100%-м режиме. О празднике Великого стояния на Угре Россия 3 года назад не знала, знали только специалисты. Теперь же у нас 1000 репостов после каждой реконструкции или после каждого празднования победы на Угре.

*Саломатин Юрий Владимирович, стажер-исследователь Научно-учебной лаборатории исследований в области бизнес-коммуникаций НИУ ВШЭ:*

Я бы хотел вернуться к теме нацпроектов и проектному менеджменту, про который Вы говорили. У вас 25 сентября было заседание по отчетной деятельности в рамках нацпроектов в целом. Согласно отчету к концу года освоено лишь 40% выделенных средств. То есть как это обычно работает: средства выделяются, потом идет проектная

деятельность, и, соответственно, после все деньги «размораживаются» на счетах. Первое, что приходит в голову, что в сложившейся ситуации какие-то бюрократические преграды не позволяют «размораживать» счета. Не кризис ли это управления и проектного менеджмента?

**Федорова И.М.:**

Все познается в сравнении. На начало сентября освоение в целом по России составляло 33%. Реализация проекта – это живая работа. Для всей системы управления – это тоже серьезный экзамен. Прежде количество финансовых средств в таком объеме никогда не выдавалось федеральным центром. Калужская область точно не в отстающих регионах.

**Орлов И.Б.:**

Если судить по инвестиционной активности, то вы на 4-м месте. Я так понимаю, что вы примерно укладываетесь в первую десятку регионов по разным показателям?

**Федорова И.М.:**

Естественно, мониторинг проходит всегда для того, чтобы каждый раз ускорять этот процесс.

## INTERVIEW WITH THE MINISTER OF DOMESTIC POLICY AND MASS COMMUNICATIONS OF THE KALUGA REGION O.A. KALUGIN

---

As part of the expedition to the Kaluga Region, staff of the Research and Study Laboratory for Studies in Business Communications and HSE students interviewed Oleg Kalugin, Regional Minister of Internal Affairs and Communications. During the conversation, the minister spoke about the peculiarities of interaction with non-profit organizations and their projects in the region, touched upon the formation of an information policy in the region and the formation of a single regional brand.

Keywords:

*Kaluga region, domestic policy, information policy, executive authorities, NGOs, the third sector, regional brand, Russian regions.*