



ЦЕНТР  
ПОЛИТИЧЕСКОГО  
АНАЛИЗА И СОЦИАЛЬНЫХ  
ИССЛЕДОВАНИЙ

**Зачем меняется город –  
как объяснить жителям Москвы?  
Методическое пособие**

---

Москва, 2019

***Зачем меняется город - как объяснить жителям Москвы? Методическое пособие / Подготовлено при поддержке Комитета общественных связей и молодежной политики города Москвы. Центр политического анализа и социальных исследований – М., 2019.***

*Москва быстро меняется. Не только простые москвичи порой не могут ухватить суть перемен, но и для экспертов зачастую темпы изменений и их значение остаются непонятными. Это порождает непонимание, в непонимание в свою очередь порождает недовольство, недовольство перерастает в протест. Как разъяснить людям, что динамично меняющийся город – это норма для современного мегаполиса? Как указать жителям города направление изменений, их суть и характер?*

*В этой брошюре представлен ряд методических советов о том, как правильно и точно доносить до жителей Москвы суть тех изменений, которые под руководством команды мэра Москвы Сергея Собянина происходят в городе. Они касаются прежде всего того с кем необходимо вести диалог и как этот диалог строить.*

# Содержание

<b>Вместо предисловия .....</b>	<b>4</b>
<b>Часть I. Кто такие москвичи? .....</b>	<b>7</b>
Москва и москвичи: есть ли кризис доверия? .....	7
Проблема осведомленности жителей о деятельности городской власти	8
Проблема доверия жителей власти и власти жителям.....	9
Проблема эффективности городской власти .....	10
Проблема коммуникации власти и городского сообщества.....	11
Итоги: «Матрешка активности» .....	12
<b>Часть II. Власть и общество: каналы коммуникации в мегаполисе .....</b>	<b>13</b>
Телевидение как основной канал коммуникации.....	13
Радиостанции.....	15
Печатные СМИ.....	16
Использование сети Интернет в информировании граждан .....	17
Коммуникация в «новых медиа» – социальных сетях и блогах.....	19
Видеоблогинг .....	22
Некоторые характеристики существующих коммуникационных стратегий органов власти в городе Москва.....	24

## Вместо предисловия

Простой вопрос: что бы вы предпочли – иметь информацию о действиях городских властей, или не располагать таковой информацией, совсем не похож на классическую дихотомию «лучше быть богатым и здоровым, чем бедным и больным».

Горожане отвечают утвердительно на оба. Но в реальности первый вопрос для них носит совершенно отвлеченный характер. И, несмотря на то, что социологи на всех фокус-группах фиксируют отчаянное желание жителей столицы знать, что делают и особенно – что планируют сделать городские власти, реальность оказывается куда сложнее, чем заявленное стремление к знанию.

В современном мегаполисе тот объем знаний, который необходим для того, чтобы считаться информированным, настолько велик, что удержать его в себе способен далеко не каждый специалист, не говоря уже об обывателе. Постоянные изменения также требуют того, чтобы этот объем знаний обновлялся, что вновь ставить вопрос о том, что справиться с этой задачей способен только подготовленный человек, а рядовому жителю столицы «не до того». Наконец, что не менее важно – не только объем и скорость имеют значение – столь же значимо и пространство: недостаточно знать о происходящем лишь в родном районе и месте работы. Сегодня весь мегаполис является пространством жизни москвича, а значит – и дело ему есть до всего. Или ни для чего не хватает достаточного внимания.

На все это накладывается очевидный кризис доверия, связанный с тем, что традиционный и индустриальные уклады ушли в прошлое. Москва, по сути, давно город победившего постмодерна и постиндустриального стиля жизни. Раньше – в традиционном обществе – для жителя деревни имели значение слова старосты и старейшины в роде. Им было принято доверять, так как они долгие годы были рядом, на глазах, и жизнь их не сильно отличалась от таковой у селянина. В индустриальном обществе значение имели слова прямого начальства и партийного руководства по месту работы, старшего по дому и участкового инспектора. Райсовет был уже настолько вышестоящей инстанцией, что с ней дело имели единицы. Информацию о жизни люди получали из газет и с голубого экрана. А информацию для жизни – из слов и указаний вышеперечисленных лиц.

Но город растет, жизнь усложняется. Партийный диктат КПСС не помнят даже старики, которым во время существования партии и было-то всего по 30 лет. Потoki информации ускорились многократно. Начальство девальвировалось в ценности, так как 90-е привили привычку менять работу даже для самых консервативных слоев населения. Участковые растворились в том же беспределе 90-х, а старшие по подъездам и домам лишь в последние годы начали обретать новый статус (хотя бы формально). Плюс особенности государственно-правового статуса Москвы сделали не столь значимой роль муниципалитетов (управ) и уже тем более – муниципальных депутатов. Наконец, неприятное наследие позднего СССР, в котором правила бал бюрократия, в столице стали преодолевать, пожалуй, только с приходом нового мэра Сергея Собянина.

Все вместе это породило кризис доверия. Доверия к власти как таковой и доверия к лидерам общественного мнения, если быть более конкретными. Всеобщий кризис доверия – друг к другу, к начальству, к системе управления, наконец – не могли не сказаться на том, что москвичи привыкли фильтровать информацию, относиться к ней с недоверием. И речь тут идет о любой информации – в том числе и жизненно важной для самих москвичей.

Вышеописанная проблема коррелирует с человеческим естеством – знать информацию становится критически важно в тех случаях, когда эта информация влияет на жизнь и безопасность. Есть для этого специфический термин – критически важная или жизненно важная информация. Среди примеров таковой – вбитое в голову с детства правило «обходить автобус сзади, а трамвай – спереди». А также при переходе дороги – смотреть сначала влево, а затем – направо. В те же 90-е москвичам было очень важно знать многие неписанные правила жизни в городе – как вроде того, что не стоит появляться в ряде районов ночью, или не следует заходить в некоторые клубы или питейные заведения. С улучшением качества жизни вопросы безопасности стали уходить на задний план. Новая система видеонаблюдения, новая система обеспечения порядка на улицах – новая система общественной безопасности в столице, запущенные командой мэра Собянина сделали свое дело – количество жизненно необходимой информации резко сократилось. Как пример – сегодня мало кто даже задумывается о необходимости смотреть на приближающийся поток машин при переходе дороги по «зебре».

Соответственно, чем комфортнее и стабильнее становилась жизнь в столице, тем менее заинтересованы были в удержании в голове критически важной информации сами москвичи. Аналогичным образом они относились и к рутинным действиям властей. Попросту – людей не интересует ничего, пока не случится проблема. Как только проблема случается, население тут же обращается к власти с претензией.

Порой бывает так, что даже не «проблема случается», а людям кажется, что случилась проблема. Или же людей заставили думать, что случилась проблема – как это было в случае с реновацией, когда свои претензии к Москве начали предъявлять сами участники программы, чего не ожидал никто: ведь, логично было бы предположить, что претензии возникнут у живущих по соседству из-за грядущей многолетней стройки. Тем не менее, ряд общественных деятелей раскачали ситуацию, и около десяти тысяч москвичей даже вышли на митинг против реновации и многие впоследствии вычеркивали свои дома из программы (о чем еще позже горько сожалели). Но самого массового протеста – тех, кто не в программе, но будет жить на стройке – не случилось. В том числе и потому, что не нашлось никого, кто бы обрисовал им это как проблему, завел бы, организовал публику и предъявил соответствующую претензию властям.

Аналогичную историю мы видели и в ходе протестов лета 2019 года вокруг выборов в Мосгордуму – надуманный повод вывел на улицы Москвы около 50 тысяч человек, из которых половина была приезжей, а второй половине не было никакого дела до Мосгордумы, но зато хотелось выступить против власти в колонне с единомышленниками.

Тем не менее, есть ли проблема, или же она выдумана – в постиндустриальном мире постмодерна не имеет никакого значения. Суть в том, что рутинные действия власти население не интересуют в принципе, а желание обращаться к власти возникает только в случае какой-либо проблемы. Таким образом, фон общения москвичей и московских властей изначально и имманентно является негативистским.

Поскольку общение связано с требованием решить ту или иную проблему, после чего москвич уходит удовлетворенный или нет, сам формат общения носит не регулярный, эпизодический характер. Причем, имеет характер столь же эмпирический – то есть, связанный с личным опытом. Понятно, что, если власти смогли разрешить проблему, с которой горожанин обращался к ним, то опыт, скорее нейтральный (оказанная услуга не считается услугой), а если проблема не была решена, то опыт, конечно же, остается негативным.

Впрочем, не стоит кивать лишь на одну сторону. Вторая сторона медали не сильно лучше – перекладывание ответственности, отфутболивание по инстанциям – скорее норма, чем уникальное стечение обстоятельств для любого обращения, выходящего за рамки (довольно широкие, впрочем) услуг, оказываемых центром «Мои документы». Плюс ко всему, городская власть для москвича – бессубъектна. Кроме мэра никого рядовой горожанин и не знает, отчего нередко использование писем с просьбой

заменить лампочку в подъезде на имя мэра, вместо использования специально созданного для таких вопросов интернет-приложения «Наш город». И винить за это москвича уже не получается, так как это, скорее, его беда, а не вина.

За последнее десятилетие Москва революционно изменилась. Город преобразился, стал ярче, моложе, динамичнее. Еще больше преобразилась городская власть. Стилистика, скорость и качество оказываемых городом москвичам услуг выросли на порядок. Представить себе то, что имеет сегодня рядовой горожанин, никто в столице и не мог еще в середине «нулевых». Тем не менее, на фоне гигантских позитивных изменений, столица столкнулась с очевидной проблемой недостатка коммуникаций между городскими властями и рядовыми москвичами. И это проблема, которую поставили московские протесты лета 2019 года крайне остро.

В этой брошюре мы попытались дать ряд методических советов о том, как правильно и точно доносить до жителей Москвы суть тех изменений, которые под руководством команды мэра Москвы Сергея Собянина происходят в городе. Они касаются прежде всего того с кем необходимо вести диалог, об этом первая часть, и затем того, как этот диалог строить.



**Павел Данилин,**  
директор Центра политического анализа  
и социальных исследований

 [danilin.pavel.50](https://www.facebook.com/danilin.pavel.50)

# Часть I. Кто такие москвичи?

## Москва и москвичи: есть ли кризис доверия?

В настоящее время в условиях быстрой трансформации городской среды Москвы, в том числе транспортной, жилищной, рекреационной инфраструктуры, меняется качество жизни горожан. Однако эти очевидно позитивные изменения находят неоднозначную реакцию со стороны населения.

Как отмечают исследователи группы Пузанова – Степанцова<sup>1</sup>, «процессы трансформации мегаполиса скрыты не только от обывателей, но и от экспертов. Люди путаются в бесконечных версиях, слухах, догадках и гипотезах, которые озвучивают медиа».

Эта определенная дезориентация жителей города также подтверждается проведенными группой социолога Ивана Климова (ВШЭ) качественными социологическими исследованиями<sup>2</sup>. Согласно данному исследованию, существуют целые кластеры населения города, которые имеют сугубо негативное отношение к изменениям в жизни города Москвы за последние годы (к примеру, мужчины, 40-60 лет, лояльные федеральной власти).

Как сообщает социолог Виктор Вахштайн (РАНХиГС), исследование, которое проводит его группа «Евробарометр в России» зафиксировало в 2013 году следующий факт: «привлекательность Москвы начала стремительно снижаться, причем, внутри Москвы даже сильнее, чем за ее пределами»<sup>3</sup>.

Одна из главных причин, которую называет социолог - распад структур доверия. Ситуацию, сложившуюся в Москве, социолог характеризует следующим образом: «тотальное недоверие людей друг другу и тому месту, в котором они живут» (там же). Как отмечают составители «Евробарометра в России», Москва – город с самым низким показателем доверия: «Менее 1% москвичей считают, что людям в целом (независимо от того, знакомы они или нет) можно верить. Более 85% жителей столицы с недоверием относятся к большинству своих знакомых, за исключением разве что близких друзей и родственников»<sup>4</sup>.

Доверие – важнейшая категория для описания состояния социального взаимодействия. Межличностное доверие зачастую опосредуется доверием к институтам и в том числе к институтам власти и управления. Одним из основных факторов сохраняющегося высокого уровня недоверия является низкий уровень информированности жителей г. Москва, включая сюда даже экспертную среду, о смысле преобразований, которые проводит управленческая команда города, методах решения социальных и

1 Пузанов К.А., Степанцов П.М. Механика Москвы. Исследование городской среды. М., 2014 - <http://miscp.ru/assets/docs/mechanics-of-moscow.pdf>

2 «Единая Россия» в представлении жителей Москвы. Отчет по результатам проведения фокус-групп, 19-20 мая 2016 г.

3 Город-нора против хипстерского урбанизма, Лента.ру, 1.08.2015 - <https://lenta.ru/articles/2015/08/01/hipsterurbanism/>

4 Москва - город, где никто никому не доверяет. РИАИ, 15.04.2013 - [https://ria.ru/sn\\_urban/20130415/932102169.html](https://ria.ru/sn_urban/20130415/932102169.html)

управленческих проблем. Это приводит к неадекватной оценке деятельности правительства Москвы у населения города, порождает недоверие жителей столицы к городским властям. В свою очередь это выражается как в необоснованной критике действия столичных властей, так и в саботаже деятельности мэрии, массовом недовольстве и протестных акциях, наподобие стихийных митингов против программы реновации, состоявшихся в 2017 году.

Однако насколько наблюдения социологов и выводы экспертов адекватны московской ситуации? В начале 2019 года Центр политического анализа и социальных исследований (ЦПАиСИ) провел социологическое исследование на тему проблем коммуникации между столичной властью и гражданским обществом. В фокусе проведенного качественного исследования были помещены муниципальные депутаты – как своего рода элита неравнодушных горожан, которые погружены в толщу повседневных проблем горожан и одновременно постоянно сталкиваются с городскими властями на самых различных уровнях и по самым разнообразным поводам.

Активная часть жителей «посылает» власти противоречивые сигналы. С одной стороны, горожане порой жалуются на «бездействие властей», акцентируя внимание на самых разных болевых точках из жизни города. С другой – значительная часть активности властей на муниципальном уровне встречается с неудовольствием и порой сопровождается конфликтами и протестами. Противоречивость сигнала указывает на существование очевидных проблем в коммуникации между властью и гражданами, которые не исчерпываются, вероятно, только лишь коммуникативными сложностями.

Исследователи из ЦПАиСИ поставили перед собой задачи по оценке ситуации по ряду параметров: осведомленность: насколько знакомы жители с местными властями, знают, как организована московская власть; доверие: доверие власти к жителям, и жителей - к власти; эффективность: насколько жители уверены в том, что московские власти могут решать все проблемы, которые стоят перед городом и его жителями; коммуникация: как оценивается качество и эффективность коммуникации властей и жителей.

В результате проведенных фокусированных интервью и фокус-групп с муниципальными депутатами от всех партий и из разных районов Москвы удалось прийти к следующим выводам.

## **Проблема осведомленности жителей о деятельности городской власти**

Ее в целом можно характеризовать как частичную, устаревающую, эпизодическую, основанную преимущественно на личном опыте, индивидуализированную, неалгоритмизированную и порой беспомощную – в особенности при возникновении барьеров в коммуникации с представителями властей.

Жители в массе своей слабо осведомлены об организационной структуре городской власти, о полномочиях и персоналиях.

Одна из главных причин – трудности «сопряжения» инициатив жителей и рутинных действий власти. В основе подобного положения дел лежат три фактора.

Первый: люди не интересуются городской политикой, предпочитая заниматься своей жизнью, и не считают необходимым встречаться и знакомиться с городскими властями – как с исполнительными, так и выборными. Знакомство бывает, как правило, практическое, возникающее в связи с какой-либо проблемой или ситуацией. Поэтому осведомленность формируется на основе эпизодически формируемого опыта – от случая к случаю.

Второй: при возникновении определенной проблемы, которую жители или отдельный гражданин хотели бы решить, такие инициативы наталкиваются либо на элементарное незнание ответственного и полномочий («мэр не должен менять лампочку в подъезде»), либо на установку муниципальных властей на минимизацию запросов и обращений, на переадресацию ответственности.

Третий: власть с точки зрения обывателя «непрозрачна» и «бессубъектна», т.е. порой использует уловки, чтобы закрыться от активных жителей, и в т.ч. от муниципальных депутатов, постоянно находится в ротации – жители не успевают узнать регулярно меняющихся руководителей и ответственных. Кроме того жители сталкиваются с большими «серыми зонами», касающимися актуальной информации о территории района, об обсуждающихся и принимаемых решениях, о текущей деятельности и т.п.

На характер и природу осведомленности влияет специфика устройства городской власти. Наиболее важными оказываются: ограниченность полномочий и бюджетов местного самоуправления в Москве; наличие нескольких этажей в иерархии городской власти, большая «дистанция до власти», которая очевидно проявляет себя на уровне департаментов; также муниципальные депутаты отмечают, что за последние 5 лет «вся власть ушла в департаменты», и возникла дистанция уже внутри самой структуры исполнительной власти; включение в административную структуру территорий Новой Москвы, что создает путаницу как в головах жителей, неясность подчинения различных территорий и объектов, так и реальную административную невыстроенность отношений – как формальную, так и персональные связи; сложные для рядового жителя алгоритмы принятия решений и непрозрачные циклы рутинной деятельности например, связанные с логикой бюджетирования.

## **Проблема доверия жителей власти и власти жителям**

Среди столичных муниципальных депутатов распространено мнение, что жители не доверяют власти, а власть не доверяет жителям. Многие решения на городском уровне не просто принимаются без учета мнений жителей – они исключены в качестве системного партнера и участника процессов выработки решений и осуществления программы действий, что оставляет, тем не менее, пространство для частных исключений.

В результате исследования удалось выяснить, что среди горожан существует своего рода «матрешка активности». Примерно 2-5% жителей более-менее регулярно вовлечены в общегородскую деятельность и обладают компетентностью о принципах функционирования власти как исполнительной, так и выборной. Еще примерно 20-25% - люди, эпизодически сталкивавшиеся с работой городских структур власти, имевшие опыт участия в ее работе или в решении тех или иных проблем своих территорий. Особенность их представлений о власти и компетенций – они быстро устаревают. Остальные жители – атомизированное большинство, которое не только не вовлечено в дела города, но и в принципе отказывает им во внимании. Для каждой из этих условных групп природа и специфика доверия – разные.

Со стороны властей причины недоверия, с точки зрения муниципальных депутатов, следующие: низовые структуры городской власти в принципе зависят от «верхних эшелонов» городской власти, а не от отношений с жителями; жители воспринимаются не в качестве активного партнера, а как пассивный объект для городской политики, чему в немалой степени способствует низкая компетентность и договороспособность самих жителей; «активная» часть жителей рассматривается либо как удобный инструмент для решения текущих проблем и задач (например, при организации открытых мероприятий), либо как источник проблем и сложностей, не только мешающих работе, но и чреватых санкциями по властной иерархии.

Со стороны жителей источник недоверия не имеет какой-то определенной специфики, как видят ситуацию муниципальные депутаты. Это скорее сложившаяся традиция, которая периодически подкрепляется как «громкими» и скандальными ситуациями (типа реновации, капремонтом, уплот-

нительной застройкой и др.), либо рутинными «уловками» и мистификациями, на которых строится функционирование низовых структур исполнительной власти (прием капремонта, организация открытых слушаний и др.). Тем не менее, есть ряд закономерностей.

Во-первых, жители, которые готовы были бы участвовать в делах города или района, зачастую исключены из информационных каналов или же им затруднен доступ к информации об открытых мероприятиях, о том, как рассматриваются вопросы по актуальным проблемам и темам.

Во-вторых, на отношение к московским городским властям влияет федеральная повестка: пенсионные нововведения, повышение НДС и другие сюжеты. Город не воспринимается в качестве самостоятельного субъекта в отношениях с федеральными властями

В-третьих, доверие и электоральная поддержка мэра не трансформируется в одобрение, поддержку и доверие низовым структурам городской власти. Это же верно и в другую сторону - негативное отношение к префектуре или управе редко формулируется как претензия мэру.

Отдельного упоминания и особого внимания требуют территории, сравнительно недавно включенные в Москву как субъект Федерации. Практика отношений между жителями и властью, воспринимаемая организованность и эффективность властей, а также доверие, очень сильно отличаются от той картины, которую рисуют муниципальные депутаты «старой» Москвы. Ситуация двойственная.

С одной стороны, есть городские поселения, где дистанция до власти оказывается довольно маленькой, где традиционно у жителей сформирован определенный уровень вовлеченности и готовности участвовать в делах «своего города». Там в значительной степени выстроены отношения - как в содержательном плане, так и в организационном - между жителями, муниципальными депутатами и исполнительными структурами.

С другой стороны, есть «сельские» территории, территории частной застройки, на которых степень неопределенности по всем параметрам оказывается очень высокой: статус территорий и принадлежность дорог, зоны ответственности исполнительной и выборной властей, полномочия и возможности, точки доступа к ответственным структурам и алгоритмы действий в тех или иных ситуациях и т.д.

Низовые структуры власти, в том числе и корпус муниципальных депутатов, становятся точкой столкновения различных групп интересов, что оказывается хорошо видно жителям. Это одновременно и повышает степень неопределенности (кто за что отвечает, куда идти и что делать), и стимулирует развитие негативного фона в обыденных суждениях и мнениях, но также снижает уровень доверия со стороны жителей.

## Проблема эффективности городской власти

Муниципальные депутаты считают, что вопрос эффективности деятельности городских властей «дробится» на несколько составляющих. С одной стороны, жители видят улучшения в городе, но не могут оценить, насколько оправданными и экономически целесообразными они оказываются. С другой стороны, есть недовольство системой городского управления в принципе – закрытость, непрозрачность, отсутствие установки учитывать мнение людей и доводить информацию до них.

В итоге ряд муниципальных депутатов считает, что городская власть как система в принципе не стремится к эффективности и не ставит ее во главу угла. На это может указывать развитие «имитационных» форм активности («ремонт в фотошопе», «джиписить на уборке улиц»).

Но вот на что особенно обратили внимание муниципальные депутаты.

Во-первых, следует различать эффективность, которая касается организации текущей работы и функционирования городского хозяйства (здесь многие вопросы решаются отлично и оперативно), и эффективность, связанная с выработкой стратегических решений или таких, которые непосредственно и сильно затрагивают интересы жителей. Применительно к последнему аспекту у муниципальных депутатов есть множество нареканий и в этой части эффективность оценивается порой неудовлетворительно.

Во-вторых, и городские власти, и районные стараются «украсть» друг у друга достижения и из-за этого у людей размываются как представления об эффективности тех или иных структур и органов власти, так и понимание их полномочий и возможностей.

В-третьих, для городской системы управления не определены KPI, и ни жителям, ни муниципальным депутатам невозможно ориентироваться на какие-то критерии. Депутаты показывают, что у жителей свое представление об эффективности власти, которое не совпадает с представлениями самих муниципальных депутатов, и в свою очередь они все отличаются от представлений в структуре исполнительной власти.

В-четвертых, негласными и основными KPI для городской власти были обозначены депутатами как «освоенность бюджета» и «тишина и неактивность» жителей.

Еще одно измерение эффективности – применительно к самим муниципальным депутатам. Депутаты очень недовольны теми возможностями, которые предполагает их статус в Москве. С одной стороны, жители видят их «бессилие», не понимают, зачем нужны муниципальные депутаты, в чем может быть их эффективность и зачем в принципе их избирать. С другой стороны – сами муниципальные депутаты болезненно воспринимают ограниченность своих возможностей.

## **Проблема коммуникации власти и городского сообщества**

Муниципальные депутаты единогласно говорят о проблеме невыстроенной коммуникации между городскими властями и жителями. Одна из причин – власть предлагает коммуникацию с собой как услугу, а не как системную работу, направленную на постепенное вовлечение жителей в дела города и на повышение их компетентности и информированности. В целом же муниципальные депутаты считают, что коммуникация с жителями не является существенным интересом городской власти. Она не понятна, не близка и представляется опасной и излишней. Такая базовая установка скрывает от чиновников и властей несколько важных проблем и трендов.

Первое: за последние 10 лет существенно изменилась структура цифровых возможностей, а также стандарты общения людей и организаций, предоставляющих какие бы то ни было услуги. Городские власти заявили свое участие в цифровых способах коммуникации с жителями, однако они не соответствуют тем стандартам взаимодействия, которые «воспитывают» в людях игроки из других индустрий – ритейл, банки, корпоративные сети, СМИ, досуг и т.д. Интернет-возможности развиваются очень однобоко: можно быстро и просто получить справку или услугу, но найти информацию о придомовых территориях, о сфере ответственности различных участников или иные подобные сведения – невозможно.

Второе: у властей отсутствует четкое понимание, как работать с жителями и с сообществами. Нет понимания, как организовать жильцов дома для обсуждения капремонта, например. Наиболее практичным решением оказывается имитация и фабрикация значимых событий – вместо того, чтобы формировать и развивать эти практики.

Третье: городские власти экспериментировали с некоторыми формами «обратной связи» (типа платформы «Активный гражданин»). Одна из основных проблем такого подхода – вовлеченными людям не видны этапы принятия решений и им «не возвращают» ни оценку высказанных предложений,

ни ответ по существу претензий, ни даже полученный результат – «вы просили – мы сделали». Это дискредитирует эти алгоритмы и каналы коммуникации.

Четвертое: городские и районные власти предпочитают по всем имеющимся каналам говорить об успехах и достижениях. Однако не хватает обращения к проблемам города и районов, нет площадок, на которых представители городских властей разбирали бы по существу претензии и проблемы, объясняли бы, какие предложения могут и будут решены, а какие – нет в силу тех или иных причин. Если жители обсуждают проблему мусорного полигона, а мэр молчит или пишет о новой детской площадке, то это воспринимается негативное - как лукавство, уловка или трусость.

Пятое: у муниципальных депутатов складывается ощущение, что у городской власти отсутствует систематическая работа по наказам, обращениям и жалобам. Анализ позволил бы «маршрутизировать» и сами заявки, и разрабатывать системные решения, как сделать так, чтобы люди обращались «по правильному адресу».

Шестое: исполнительная власть оказывается закрытой и ригидной в том числе и для самих муниципальных депутатов. Если на уровне управ существует приемлемый уровень доступности и открытости, то дальше уже начинаются трудности. Некоторый шанс на изменение сложившейся практики дает опыт тех советов муниципальных депутатов, где набирается значительная доля опытных депутатов. Однако и практика жестких конфликтов муниципальных с властями не рассматривается в качестве перспективной и эффективной. Тем не менее, пренебрежение корпусом муниципальных депутатов опрометчиво – депутаты гораздо сильнее связаны с жителями и активными городскими сообществами и являются для них важным источником знаний, мнений и оценок.

## Итоги: «Матрешка активности»

В результате исследования сотрудники УПАиСИ пришли к гипотезе, согласно которой одним из основных факторов сохраняющегося высокого недоверия горожан к властям Москвы является слабая информированность жителей города, включая сюда даже экспертную среду и среду муниципальных депутатов и общественных активистов, о смысле преобразований, которые проводит управленческая команда мегаполиса и методах решения социальных и менеджеральных проблем.

В то же время был выявлен ряд новых структурных возможностей качественного совершенствования взаимодействия власти и населения Москвы в вопросах городского управления. Выявленная исследователями «матрешка активности» позволяет кластеризовать население мегаполиса на три группы по типу взаимодействию с властью.

Прежде всего: активизация взаимодействия с узким слоем новых городских активистов (до 5% жителей) в режиме непосредственного общения и общения инструментами социальных сетей. Эти группы активных граждан могут стать эффективным медиатором между властью и структурами гражданского общества и условно-активными гражданами. Из этой среды разумно кооптировать кандидатуры в муниципальные органы власти, в Общественную палату города, различные общественные общегородские и районные структуры.

Затем – усиление информационной работы с условно-активными жителями территорий, составляющими до 25% населения. Эта группа начинает интересоваться деятельностью власти и происходящими на территории событиями только при возникновении определенных условий, которые могут изменить текущий порядок их жизни. Это возможно через развитие интернет-сервисов и включение активных граждан из вышеупомянутой категории в коммуникацию с условно-активными жителями.

И, наконец, сохранение рутинных практик работы с основным массивом населения (70-75%).

## Часть II. Власть и общество: каналы коммуникации в мегаполисе

В современных мегаполисах чиновникам и депутатам нередко приходится сталкиваться с необходимостью публичной защиты принятых решений или персональной репутации. Как бы ни была неприятна должностным лицам подобная ситуация, она является нормой для любого демократически управляемого города: власть должна быть открытой и честной в общении с горожанами и представителями средств массовой информации. Как отмечал мэр Москвы Сергей Собянин, «те решения, которые мы принимаем в Москве, требуют большой информационной, разъяснительной работы, постоянного общения с прессой»<sup>5</sup>. При этом коммуникация с горожанами преследует не только цели информирования, но также и вовлечения жителей в процессы управления им.

Коммуникативные разрывы, неудачи в информировании населения, приводят порой к весьма негативным последствиям: формированию облака слухов, чреватых неадекватным реагированием людей на действия властей; падению репутации должностных лиц в частности и власти в целом, развертыванию стихийного протеста и оживлению оппозиции, порой даже радикальной. Поэтому представителям власти так важно держать пульс на социальной жизни города, находиться в непрерывном контакте с жителями, журналистами и гражданскими активистами. Политика закрытости приводит только к радикализации активных горожан и превращению остальных жителей в равнодушных обывателей. Постоянная коммуникация с населением позволяет как держать под контролем уровень социальной мобилизации, в том числе деструктивной, успокаивать население в случаях чрезвычайных ситуаций, и наоборот, направлять спонтанную активность горожан в позитивное русло.

Ситуация большого города с его постоянно меняющейся динамичной и широкой информационной повесткой уже не позволяет такой роскоши, как передача всех полномочий по общению с населением и СМИ в PR-отделы и пресс-службы. Современный гибкий и эффективный чиновник уже должен быть сам себе пресс-секретарем. Ниже мы вкратце опишем некоторые наиболее важные коммуникативные каналы для общения должностных лиц и управленческих структур с населением, их устройство и функционирование<sup>6</sup>.

### Телевидение как основной канал коммуникации

Несмотря на часто встречаемые гипотезы о том, что поколение телезрителей уходит в прошлое, что молодежь не смотрит телеканалы, реальность говорит о том, что именно **телевидение продолжает оставаться основным источником информации об окружающем мире в целом и работе властей в частности**. Исходя из этого, игнорировать коммуникацию с населением посредством телевидения невозможно.

5 Премию журнала «Итоги» получил мэр Москвы. РИА Новости, 16.11.2011 - <https://ria.ru/20111116/490483709.html>

6 Более подробно о системе работы с информацией в государственных и муниципальных структурах см. в Сухотерин Л. Юдинцев И. Информационная работа в государственном аппарате. – М.: Издательство «Европа», 2007.

Согласно данным телеизмерителей и социологических служб (которые также были подтверждены и в ходе проведенного исследования), наибольшую популярность у жителей Москвы в целом сохраняют федеральные выпуски новостей на «Первом канале» и «России-1». Остальные телеканалы, которые смотрят жители города (НТВ, ТВЦ, «Россия-24», «Москва-24» и так далее), значительно уступают по рейтингу и доле лидерам. В этой связи основные усилия по работе с электронными средствами массовой информации следует сосредоточить на работе с федеральными телеканалами.

У «России-1» есть блок региональных (Москва и Подмосковье) новостей в рамках итоговых «Вестей». **Журналистам канала, продюсерам и редакторам следует сообщать об интересных событиях, которые проходят в конкретно округе.** Работу в этом направлении следует возложить на специалистов по пиар-сопровождению соответствующих органов власти. Следует учитывать, что информационные поводы, которые наиболее востребованы телевидением — это негативные, а не позитивные поводы. То есть — скандальные и потенциально скандальные ситуации. Для создания благоприятного образа действий власти округа, следует подсвечивать ситуации, где чиновники смогли решить вопросы, возникающие у граждан (проблемы благоустройства, строек, экологии, транспорта). В целом СМИ любят негатив. Это известный феномен: в том, что в Шереметьево удачно приземлился самолет нет никакой новости, ведь самолеты приземляются каждый день сотнями. Но если произошла нештатная ситуация или катастрофа, то это уже информационный повод.

Для раскрутки в СМИ ординарных событий, необходимо находить необычные черты в каждом таком кейсе. **Событие должно быть «самым большим», выделяться из общего ряда.** «Найден самый большой арбуз в Москве», «в Книгу рекордов Гиннеса занесен объект в САО», «ЮНЕСКО может взять под охрану район Москвы» и так далее. Попутно (под маркой необычного события) можно рассказывать и о рутинных процедурах, которые проводят власти округа — ремонте, реконструкции, запуске новых видов транспорта.

При подаче представляется целесообразным делать упор на «самых современных технологиях и материалах», которые используются на территории округа, о совместной работе с ведущими российскими учеными и предприятиями.

Еще одна категория материалов, интересных СМИ, касается разного рода смешных курьезов, а также сильных брендов. Шансы на то, что СМИ заинтересует информация об известной компании, телезвезде или музее с мировым именем всегда выше, чем у неизвестного широкой публике деятеля или скромного служащего.

В этом плане, при подаче новостей округа и района о деятельности органов власти округа **следует ориентироваться на события, которые чем-то выделяются из текущего информационного потока.** Информация о том, что на территории округа появился первый в стране (Москве, мире) музей пенсий или советских денег вполне может быть востребована в СМИ.

**Следует и продвигать узнаваемых медиа-спикеров из округа.** Узнаваемый в СМИ чиновник, который может на доступном языке объяснить смысл происходящего на территории — довольно редкое явление. И это востребованный в СМИ типаж. Основное требование — простота изложения при описании сложных и узкоспециальных вещей, минимизация бюрократизмов в речи. Спикеры должны быть телегеничными — органично смотреться на экране, не бояться камеры, быть дружелюбными с тележурналистами. Даже если произошло что-то скандальное и негативное, спикер от власти должен быть спокоен, рассудителен, обходителен, не должен позволять себе резких и эмоционально-окрашенных высказываний. Эмоциональные высказывания допустимы при комментировании событий, которые вызывают особый резонанс в обществе: успех футбольной сборной, защита детей, историческая память. Здесь эмоции как раз приветствуются, но важно, чтобы они выглядели искренними. Значительное отторжение вызывает у зрителей «казенный патриотизм».

**Интерпретация негатива всегда должна быть представлена.** Не следует бояться говорить о потенциально неприятных вещах — пусть лучше реакция власти будет, нежели журналисты и потребители информации будут «додумывать» ее сами. Эффект от неприсутствия в СМИ позиции власти предерживающих практически всегда получается негативным: провоцируются слухи о том, что власти скрывают правду, масштабы неприятностей (например техногенных или природных катаклизмов) кратно преувеличиваются. Тем более, что противники власти — будь то политическая оппозиция или активисты общественных организаций — несомненно предложат свою интерпретацию происходящего и она будет не на пользу имиджу властей округа.

**Следует создать у журналистов впечатление, что им всегда могут помочь с темой сюжета.** Новостями округа или района не следует «перекармливать», но с определенной периодичностью по заранее прописанному медиаплану разумно предлагать интересные для СМИ темы. Можно использовать и существующие объективные преимущества района для привлечения журналистов. К примеру, преимущество Северного административного округа Москвы (САО) заключается в том, что на территории округа располагается наиболее крупный телевизионный холдинг — ВГТРК. Известно, что журналисты не слишком любят выезжать для съемок (особенно, если их надо проводить в экстренном режиме) далеко, потому «Россия-1» и «Россия-24» часто снимают материалы на территории Тверского района ЦАО или в смежных районах. Содействие им в этом процессе даст положительный информационный эффект и увеличит информирование населения о работе органов власти.

## Радиостанции

Изложенные выше принципы работы с телеканалами справедливы и для работы с радиостанциями. Радио уступает в качестве источника информации телевидению, но чуть более десяти лет назад в России в целом и особенно в Москве начался ренессанс разговорных радиостанций. **Произошло это в силу нескольких факторов, прежде всего, в силу кратного роста числа персональных автомобилей.**

Статистика такова: 2000 год — 132 автомобиля на тысячу жителей, 2010 — 249, 2015 — 317. Есть альтернативные оценки, но по словам экспертов, потолок — 800 авто на тысячу жителей. То есть рост возможен и в дальнейшем.

Автомобилисту не нужен интернет или ТВ — он употребляет радио. Следует учитывать и то обстоятельство, что трудности с трафиком вынуждают автомобилистов больше времени проводить в машине. То есть увеличивает количество времени, которое автомобилист тратит на более-менее сознательное потребление информации.

До середины 2000-х в Москве существовала практически одна общедоступная разговорная радиостанция - «Эхо Москвы».

С 2008 года открываются или перезапускаются — «Маяк-24», «Вести-ФМ», «Бизнес-ФМ», «Коммерсант-ФМ», «Русская служба новостей», «Говорит Москва». Игнорировать этот источник коммуникации не следует, ведь автомобилисты являются одной из самых активных групп населения города. Автомобилисты также в последние годы демонстрировали способность к горизонтальной коммуникации и кооперации: в ряде округов столицы наблюдалось активное движение против расширения зоны платных парковок, проводились многочисленные митинги противников этой инициативы. Потому темы, связанные с транспортной доступностью, с парковками, с благоустройством территорий следует продвигать и на радио. Возможны отдельные форматы «разговора с чиновником» - когда спикеры от власти, не обязательно чиновники, но и лояльные общественники - будут отвечать по радио на вопросы москвичей. Это создает благоприятный образ руководства города, снижает общую конфликтность в обществе и уровень скептического отношения к власти. Позитивный пример такого рода — программа «Час суда» на «Эхе Москвы», которую готовили Мосгорсуд и радиостанция.

## Печатные СМИ

Существует известная гипотеза в масс-медиа, что газеты — вымирающий жанр. Развитие интернет-СМИ и кризис на рынке печатной рекламы говорит в пользу этой теории. Согласно ей, уже в ближайшие несколько лет мы можем стать свидетелями «смерти газеты». Однако не стоит недооценивать актуальность работы с печатными СМИ. Зачастую при освещении той или иной информации телеканалы и другие виды масс-медиа ориентируются на информацию, которую опубликовали традиционные печатные СМИ.

Как показывали результаты проведенного в одном из административных округов Москвы в 2015 году закрытого исследования, большинство жителей округа не читают районных печатных изданий, иногда читают около 30%, постоянно только 10%. Однако не следует недооценивать эту аудиторию. Во-первых, при грамотной подаче информации, именно эти 10 процентов будут наиболее информированы о событиях и явлениях в округе. Во-вторых, обычно следствием информированности является желание человека выступить своеобразным «экспертом», хорошо разбирающимся в сути происходящего лицом. Соответственно, он делится полученными данными со своими менее информированными близкими. Если информация содержит какие-то забавные случаи, интересные для окружающих детали, то, будучи рассказанной в качестве «анекдота по случаю», она повышает социальный статус человека. Потому, можно сделать вывод, именно печатные СМИ (и в меньшей степени интернет) запускают эффект «сарафанного радио». Однако в настоящих условиях критически важным представляется наличие дублирования версий основных изданий округа в интернете, причем в современно и постоянно обновляемом формате.

Одна из тенденций еще 2000-х годов — переход федеральных изданий в интернет, формирование отдельных онлайн-редакций. Сегодня онлайн-версии имеются у большинства общественно-политических медиа, сформированы отдельные интернет-редакции.

Выше доля потребления информации печатных СМИ и у людей старшего поколения — в силу привычки, консервативного принципа потребления информации. Особенно это касается бесплатных изданий, которые доносят до почтовых ящиков. Эти газеты редко сразу выкидывают или утилизируют в домашнем хозяйстве, как правило люди успевают их прочитать. Особенно в том случае, если в газете имеется реально актуальная и полезная информация. Наиболее известный принцип раскрутки небольших печатных СМИ (например, в рамках выборных кампаний) публикация рецептов или календаря праздников, что препятствует процессу утилизации газеты.

В этом плане информирование населения о работе городских властей через печатные СМИ является принципиальным каналом коммуникации. Более того, со слуха информация хуже запоминается, новости на ТВ носят одномоментный характер — если вы не успели записать, скажем, номер важного телефона, то вы не сможете попросить ведущего повторить его. **В газете же эта информация не теряется, что делает ее удобным источником для информирования о работе власти на конкретной территории.**

Помимо этого, повышается и индекс цитирования органа власти. Зачастую телевидение титрует спикеров, удаляя любые намеки на возможную «рекламу». То есть упоминание в СМИ вроде бы есть, но ассоциации с конкретным органом выступающего от него чиновника у потребителя информации нет. Не говоря о том, что телевизионные титры мало кто читает, в телевизоре приоритетна картинка, а не надписи — в газете же, напротив, важны буквы.

Как считают исследователи рекламного рынка, преимуществом рекламы в печатных СМИ является то обстоятельство, что в любое время рекламу можно перечитать, сравнить с другими предложениями. В печатных изданиях реклама менее навязчива, поэтому воспринимается потребителями положительно. Согласно ряду исследований, реклама в прессе может гораздо дольше удерживать внимание, чем

другие формы рекламы. Таким образом, хотя реклама в печатных изданиях уступает другим видам рекламы по внешнему исполнению и времени своего существования, она более информативна и охватывает большой круг потребителей, оставаясь при этом достоверной, более конкретной и не самой дорогой по сравнению с другими СМИ. Этот же тезис применим и к процессу коммуникации власти с населением — телевидение не дает всех возможностей коммуникации посредством печатных СМИ.

## Использование сети Интернет в информировании граждан

Интернет в качестве источника коммуникации сегодня все больше проникает в жизнь граждан. Как показывают исследования, аудитория интернета в России на 2019 год составляет 75,4% взрослого населения страны<sup>7</sup>. В Москве это процент очевидно выше. Общее число пользователей интернета в столице на 2018 год составляло 7,7 млн чел.

**Интернет является многосторонним СМИ, который создает множество различных форм коммуникации. Согласно классификации американского исследователя Меррилл Моррис<sup>8</sup> базовых форм коммуникации в интернете четыре:**

1. Асинхронная коммуникация «один на один» (электронные письма).
2. Асинхронная коммуникация «многих с многими» (например листы рассылок, где требуется согласие на рассылки или пароль для входа в программу, в которой сообщения касаются определенных тем).
3. Синхронная коммуникация «один на один», «один и несколько», «один с несколькими» строятся вокруг какой-либо конкретной темы, например, ролевые игры, чаты.
4. Асинхронная коммуникация, где обычно пользователь пытается разыскать сайт для получения определенной информации и здесь можно встретить коммуникацию «многие и один», «один на один», «один и многие».

Такое разнообразие форм коммуникации дает множество возможностей для обращения к целым strатам общества, получение почти моментальной обратной связи, создания новых продуктов и услуг в соответствии с пожеланиями пользователей.

**Преимущества интернета перед традиционными СМИ многократно описаны и интуитивно понятны. Основных преимуществ несколько.**

1. **Мультимедиа** - Интернет имеет возможность объединить визуальные, звуковые, печатные и видео-аспекты других СМИ, цена пересылки письма по электронной почте гораздо ниже пересылки с помощью обычной почты.
2. **Персонализация** - Интернет обеспечивает необходимой информацией на любом уровне заинтересованности индивидуумов или групп людей; в данном случае доставка может быть обеспечена согласно предпочтению пользователей через персонализацию содержания, рассылку по электронной почте.

<sup>7</sup> Исследование GfK: Проникновение Интернета в России, 15.01.2019 - <https://www.gfk.com/ru/insaiety/press-release/issledovanie-gfk-proniknovenie-interneta-v-rossii-1/>

<sup>8</sup> Morris M., Ogan C. The Internet as Mass Medium // Journal of Communication. 1996. Vol. 46. № 1.

3. **Интерактивность** - Интернет предполагает диалог, а не монолог, который подразумевают традиционные СМИ. Взаимодействие, диалог и обратная связь между сотнями пользователей возможны через электронную почту, информационные табло, форумы, чаты и телеконференции.
4. **Отсутствие посредников** - Интернет дает возможность прямого доступа органов власти к населению и наоборот, населения к власти, без вмешательства и манипуляции со стороны СМИ.

Хотя интернет на сегодня не является доминирующим средством получения актуальной информации о работе государственных органов власти, но при этом его роль в этом качестве растет с каждым годом. Пример Москвы — порталы mos.ru и отчасти «Активный гражданин», которыми пользуются по меньшей мере сотни тысяч горожан (как минимум для фиксации показателей счетчиков учета воды).

Это меняет всю структуру потребления информации. Раньше газета была точкой входа для потребления новостей. Последние десять лет много говорили о грядущей «неизбежной смерти» печатных СМИ. Если информация напечатана в газете — через пару часов она будет перепечатана, как минимум, на нескольких сайтах (ситуация последних нескольких лет).

Структура использования интернета не вполне конкретизирована — социологи таких данных нам не дают. Мы не знаем точно, что потребляют в сети те, кто туда приходит. То ли контент соцсетей, то ли новости, то ли книги или онлайн-игры. Кто-то всем занимается понемногу, но в ответ социологам скажет, что занимается более «престижным» потреблением информации — скажем, чтением новостей.

Тезис о «неизбежной победе интернета над телевизором» был популярен на волне политических протестов 2011-2012 года в Москве и некоторых других крупных городах России. Сегодня ясно, что именно телевизор остается источником новостей для подавляющего большинства россиян. Телеповестка на протяжении многих лет доминирует и в интернете (даже если наклонение совершенно иное).

По оценкам, только около 15-20 процентов россиян в принципе потребляют общественно-политические новости (за исключением периодов кризисов) на регулярной основе. Таким образом, есть «естественный предел» для платежеспособного потребления новостей как в оффлайне, так и в онлайн.

Исходя из относительно высокой степени проникновения интернета, можно сделать вывод, что продвижение инициатив властей в интернете является каналом коммуникации будущего. С другой стороны, людям старшего поколения до сих пор непривычно общаться в интернете. Кроме того, степень доверия к информации в интернете традиционно ниже, нежели информации, которую человек получает из печатных или электронных средств массовой информации. А наибольшим доверием всегда пользуется та информация, которую пересказывают родственники или друзья.

Последнее создает известный эффект, когда наиболее авторитетным мнением может быть крайне ненадежная информация, полученная посредством «сарафанного радио». В негативном плане это дает серьезные последствия, когда о деятельности органов власти распространяются недостоверные сведения компрометирующего характера. Люди склонны доверять ложным слухам, потому что получают информацию «от надежного человека».

С использованием интернета в качестве источника коммуникации есть определенные сложности помимо общего невысокого уровня доверия к такой информации. В интернете потребители информации почти никогда не обращают внимания на источник информации. Таким образом, достоверная и актуальная информация соседствует с фейками или устаревшими данными.

**В свете последнего замечания следует делать упор на развитие и популяризацию официальных сайтов органов власти.** В иных типах медиа можно давать ссылки на официальные порталы, размещать рекламу в социальных сетях.

Сайт для современной информационной реальности — это не роскошь, а презентация общего уровня работы всей структуры. Именно по сайту зачастую судят о качестве работы чиновников журналисты. Устаревший или плохо работающий сайт создает впечатление косности, отсталости того или органа власти.

При этом не стоит делать перегруженный труднодоступной информацией портал. Информации должно быть ровно столько, сколько нужно потребителю (гражданам или представителям СМИ). Наиболее востребованная информация должна быть на главной странице сайта — на первом экране. Если информации нет на самом виду, то можно сказать, что ее нет на сайте совсем. Для информации второго ряда должно работать правило «трех кликов». Пользователь должен добираться до любого места на сайте не больше, чем за три клика.

Нет необходимости стремиться к какой-то рекордной посещаемости ресурсов органов власти. Официальный сайт — не СМИ, он не должен завлекать посетителей какими-то «жареными» новостями и фактами. Тем более что СМИ в этом смысле более профессиональны и используют некоторые сомнительные методы для увеличения аудитории. Например, практикуется закупка трафика, различные механизмы трафикогенерации и т.п.

Из механизмов, которые можно использовать для повышения узнаваемости сайтов органов власти, следует отметить онлайн-опросы. Конечно, полученные данные не являются в целом релевантным опросом населения, но позволяют получать некоторый срез общественного мнения в реальном времени. Также интернет-опросы предлагают пользователю интерактив, создают иллюзию влияния на управленческие процессы. Что при успешной реализации дает повышение посещаемости сайта в целом.

Помимо официальных сайтов можно организовать и проблемные отдельные сайты, формально не связанные с органами городской власти. Это могут быть тематические площадки для обсуждения городских новостей, своего рода небольшие СМИ. Формально независимый статус таких площадок будет увеличивать доверие к новостному потоку, который генерируют органы власти в целом. И также позволит модерировать процесс создания благоприятного имиджа городских властей.

Часто говорят, что интернет-аудитория в целом более молодая, нежели аудитория традиционных СМИ. Это отчасти справедливо. И вряд ли молодые люди, которые не имеют собственности или чьи контакты с органами власти минимальны, будут обращаться на официальный сайт или даже ресурс с проблемами округа. Скорее, они будут использовать интернет в качестве места проведения досуга. Для них можно предусмотреть онлайн-игры или иные формы infortainment'a.

Власть в интернете не должна быть скучной или сложной, для этого есть иные источники коммуникации. Интернет позволяет осуществлять «двустороннюю», горизонтальную коммуникацию. Такого рода коммуникация активно присутствует в округе в так называемых «новых медиа» - социальных сетях, форумах, блогах. Форумы можно устраивать и на официальных сайтах органов власти.

## **Коммуникация в «новых медиа» — социальных сетях и блогах**

В сфере интернет-коммуникаций в последние годы выделяют и особую группу, работа с которой серьезным образом отличается от работы в интернет-пространстве и работы с традиционными интернет-СМИ. Это так называемые новые медиа или социальные сети. Специфика данных площадок для коммуникации обусловлена целым рядом факторов. Во-первых, здесь фактически отсутствует иерархия «поставщик информации — потребитель информации». Высказывание на любую тему любо-

го человека равнозначно, «авторитеты» в социальных сетях часто или даже как правило не являются собственно поставщиками информации. Они только ретранслируют чужую информацию, обычно из общедоступных источников — тех же СМИ или из официальных сообщений. Причем, лидеры общественного мнения в социальных сетях обычно не являются компетентными для содержательных высказываний по теме, их оценка ситуации складывается более на основании эмоций и ложно понимаемого «здравого смысла. Если журналисты почти всегда выглядят некомпетентными на фоне экспертов, то пользователи социальных сетей с большим социальным капиталом всегда выглядят некомпетентно даже на фоне журналистов.

По данным ФОМ, самый востребованный источник новостей в интернете – социальные сети, блоги и форумы: в суточной аудитории именно им пользовались в последнее время две трети респондентов. Получают актуальную информацию на новостных интернет-ресурсах две пятых от суточной интернет-аудитории, на сайтах государственных СМИ – пятая часть, негосударственных – примерно десятая.

Как показало проведенное исследование, эта тенденция наблюдается и на территории Москвы — ленты социальных сетей в качестве источника информации в интернете более популярны, нежели интернет-СМИ. Причина проста — свою социальную сеть пользователь настраивает сам, чтобы получать информацию от лично знакомых или интересующих его пользователей. Таким образом, пользователь сам выбирает, каких ЛОМов он считает таковыми, а кому отказывает в праве появляться в его информационном поле. Это иллюзорная свобода выбора, но пользователи сети предпочитают именно такой способ выборки информации информационному диктату традиционных СМИ и их аналогов в сети.

Это потребление информации зачастую хаотично и снижает возможности по донесению объективной информации до граждан. Это современный аналог «сарафанного радио»: круг поставщиков информации ограничивается «френдами в сети», качество их информации реже подвергается сомнению.

**В этом смысле, стратегия работы органов городской власти в социальных сетях через создание собственных отдельных аккаунтов и групп типа «группа «Новости Управы района «Беговой»» представляется ограниченно эффективной.** Количество пользователей таких групп будет не больше, а вероятнее меньше, чем число пользователей официальных сайтов органов власти, к примеру, САО.

Однако само функционирование таких групп и страничек чиновников в сети представляется необходимым. Источники информации у различных групп населения различны, в интернете присутствуют различные районные группы в популярных соцсетях (например, группа «Аэропорт-Сокол» в фейсбуке) и значительная часть информации о работе органов власти доходит к гражданам посредством сообщений в этих группах.

Причем, информация эта далеко не всегда нейтрального или позитивного свойства. Специфика социальных сетей заключается в том, что форма часто превалирует над содержанием, а негатив для значительной части интернет-пользователей важнее позитива. Потому особой популярностью в интернете пользуются визуальные материалы критического характера. Например, картинки-демотиваторы. Или инфографика с «умными» цифрами относительно того или иного явления.

Последний пример интересен в том смысле, что зачастую негатив подкрепляется картинками с неудачными высказываниями (в том числе и вырванными из контекста) должностных лиц. И также ложными или неверно интерпретированными статистическими данными. Борьба с такими картинками путем разъяснения их ошибочности (цитата была неверно передана, цифры на картинке не отражают действительности) надо, но часто это не дает должного эффекта — картинку легко «расшарить» - один клик к соцсетям позволяет поделиться ею с друзьями. Если на картинке удачный слоган и «достоверные цифры» (сам факт наличия цифр повышает уровень доверия к информации), то она может еще долго ходить по сети в качестве ложной информации о деятельности власти, несмотря на любые опровержения.

В описанном случае, как представляется, **следует действовать либо при помощи отвлекающих информационных поводов, либо путем запуска аналогичной картинки, только с адекватным со-**

**держанием.** Так что визуальная часть информирования граждан тоже должна быть на высоте, а готовность власти говорить на языке соцсетей, а не только на «языке пресс-релизов» представляется одной из принципиальных задач для формирования образа власти в целом.

Одной из более-менее успешных форм такой работы с социальными сетями представляется работа федеральной власти с политизированным интернетом второй половины 2000-х. За это время и последующие годы был в основном снят антивластный накал полемики в интернете, достигнут информационный паритет. Если в начале 2000-х политическое интернет-пространство было полностью негативно настроено к власти, то уже в первой половине 10-х годов доля в целом провластных или нейтральных высказываний перевешивала долю критики.

При этом, стоит предостеречь от поиска «простых и эффективных» решений по работе с новыми медиа, особенно такими, как найм специальных агентств с их «фабриками троллей» - то есть фейковыми пользователями социальных сетей или просто ботами, которые оставляют нужные комментарии по заданной тематике. Такие пользователи легко вычисляются, оставляют негативное впечатление у «живых» людей. Причем, негативное отношение распространяется не только и не столько на самих ботов, сколько уже на представителей власти. Схемы использования троллей и заказы на их использование со стороны тех или иных органов власти уже на раз становились и объектами расследования журналистов и блогеров. Скандалы в СМИ относительно использования ботов дополнительно снижают эффективность этой технологии и коммуникационной стратегии власти в целом. То есть — объективно вредят образу власти. Создается впечатление, что власть неспособна привлечь реальных сторонников (простой следующий вывод — по причине отсутствия таких сторонников в принципе, а следовательно уязвимости власти), а к тому же тратит деньги на ненужные и непонятные услуги недобросовестных фирм. Противники власти с большой интенсивностью используют любой скандал такого рода для критики — то есть в качестве доказательства коррумпированности, непопулярности и некомпетентности власти одновременно. Таким образом, эффект в интернет-среде оказывается обратным.

То же касается и использования лидеров общественного мнения (ЛОМов) в социальных сетях, хотя данная стратегия представляется более актуальной для работы по информированию граждан о работе органов власти в интернете. В **целом необходимо выявление ЛОМов в интернете — «звезд», живущих и работающих на территории района или округа, известных представителей малого и среднего бизнеса, культурных деятелей, популярных блогеров.** Работа с ними может идти как на безвозмездной основе (в качестве социальной нагрузки), так и путем заказа позитивных постов о деятельности органов власти округа. Необходимо адресно подходить к процессу такой работы. Если блогер ориентирован на подготовку материалов про кулинарию и его читают в основном ради этого, то можно рекомендовать его читателям расположенный в округе или районе рынок, как место для покупок и пример успешного взаимодействия предпринимателей и властей, но не стоит просить его сразу писать про весь спектр местной проблематики. То же касается и ЛОМов и в иных сферах — политической, культурной научной, образовательной. ЛОМы предоставят точки входа для донесения информации о происходящем в городе, причем их продукт будет выше качеством - за ориентированности каждого конкретного блогера на своих читателей и персонализированного подхода к распространяемой информации.

Проблема использования ЛОМов в сети обычно связана с тем, что органы власти подписывают регулярный контракт с десятком пользователей сети и в результате становится ясно, что тот или иной популярный интернет-пользователь очень часто и активно (а обычно еще и «без огонька» и на чуждые ему темы) хвалит тот или иной орган власти. Это снижает доверие с распространяемой информацией. Снижается и общий социальный ресурс самого ЛОМа, и эффект от коммуникации власти и граждан, поскольку пользователи соцсетей крайне нелояльны к попыткам «обманывать» их.

Не работать вообще с социальными сетями — крайне плохое решение. Даже риск от работы с «фабриками троллей» ниже, нежели негативный эффект от игнорирования повестки социальных сетей.

Районные сообщества дают возможность для коммуникации граждан — горизонтальной, и, следовательно, крайне уязвимой для разнесения разного рода слухов. Это сфера, которую хорошо и на серьезном уровне использует оппозиция для организации митингов. Причем не только политическая в прямом смысле слова оппозиция. Митинг против программы реновации 14 мая 2017 года на Проспекте Сахарова, который собрал не менее 20 тысяч человек (по наиболее объективным оценкам — 25-30 тысяч человек), был организован при помощи нескольких сообществ в фейсбуке и Вконтакте. В районных группах распространяется недостоверная информация о той же программе реновации, причем не только в форме спама от заинтересованных пользователей, но и с использованием механизма вирусного маркетинга, то есть неангажированными материально «независимыми» пользователями.

Создание страничек органов власти в социальных сетях — **такая же вынужденная мера, как и обновление и повышение юзабилити официальных сайтов органов власти. Странички эти могут быть крайне слабо посещаемыми, но они должны быть.** Там должна быть представлена актуальная информация, они должны быть просты и «объясняться» языком пользователей, а не суконно-бюрократическим стилем.

Феномен новых медиа невозможно игнорировать еще и по той причине, что это **один из наиболее эффективных каналов коммуникации с условными «офисными клерками».** Это люди молодого и среднего возраста, они меньше смотрят телевизор (и редко смотрят новостные программы по телевизору), они совсем не читают районных газет. Но они проводят почти все время в интернете — как на работе, так и в дороге, и дома. Потому, едва ли не всю информацию они получают преимущественно или даже исключительно из социальных сетей или крупных порталов типа «Яндекс», «Рамблер» или «Мэйл». Их источников информации — телефон, мобильный гаджет.

Потребление информации «по дороге» посредством гаджетов диктует и развитие инфраструктуры. Почти все кафе в крупных городах России оборудованы Wi-Fi (причем норма требования посетителей — бесплатный вайфай). То же и присутственных местах некоторых крупных городов — в публичных пространствах (метро, наземном общественном транспорте, парках). Даже поезд «Сапсан» оборудован сетью — люди привыкли работать по дороге, пользоваться интернетом.

Москва демонстрирует покрытие интернетом для публичных пространств гораздо большего уровня, нежели большинство мегаполисов мира. Потому и соцсети превратились из средства досуга или поиска товаров услуг, сексуальных партнеров, в средство, где люди проводят практически всю свою жизнь. Естественно, что и информацию о том, что происходит в рамках района или округа, они часто или чаще получают в соцсетях (особенно при условии работы в другом районе).

## Видеоблогинг

Одно из наиболее показательных явлений в новых медиа последних лет — резкий рост популярности в молодежной среде популярных видеоблогов, преимущественно на площадке Youtube. Это социальное явление породило уже целый сегмент массовой культуры и изменило правила потребления информации. Специалисты часто говорят, что новые поколения отличаются от предыдущим «клиповым сознанием»: им скучно читать (и нет привычки читать что-либо), это поколение, выросшее уже при существующем и все более развивающемся интернете (то есть он для них представляется всегда существовавшим, как для более старшего поколения — антибиотики). Потому новое поколение предпочитает в качестве формата для потребления информации короткие ролики — по 5-10 минут.

Востребован в этом сегменте, как уверяют специалисты, и такой аспект — видеоблог должен быть персонифицирован: безличные ролики с рассказом об интересном и важном также востребованы, но настоящие звезды видеоблогинга — это существующие и вполне конкретные люди, а не голос «за кадром».

Топовые видеоблогеры сегодня имеют аудиторию сравнимую с федеральными телевизионными каналами, рекламные доходы достигают миллиона долларов в год. Прирост просмотров на Youtube в России в 2016 году составил 50%. Онлайн-видео дало возможность существенно разнообразить темы и жанры, которые пользуются интересом у пользователей. В частности, большой рост произошел в сфере образовательного видео, стандарты которого не менялись с пятидесятых годов прошлого века. На сегодняшний день e-learning индустрия зарабатывает свыше \$100 млрд в год. По данным Google, 57% людей в возрасте 16-34 лет говорят, что видеоролики — один из основных источников, где они черпают информацию.

О популярности этого сравнительно нового формата в мире массмедиа говорит хотя бы такой факт — в конце 2015 года Forbes впервые опубликовал рейтинг заработков самых успешных в коммерческом плане видеоблогеров. Рейтинг самых богатых видеоблогеров Forbes второй год подряд возглавил шведский геймер PewDiePie (настоящее имя Феликс Кьелльберг). С июня 2015 по июнь 2016 года он заработал на своих роликах на YouTube \$15 млн. В 2016 году Forbes отмечал, что за год совокупный капитал 12 самых успешных видеоблогеров вырос на 23% и составил \$70,5 млн (порядка 4,5 млрд рублей). В России доходы и аудитория видеоблогеров чуть скромнее. «Есть сотни людей, которые зарабатывают 300 000 - 500 000 рублей в месяц. Весь рынок - это миллиарда два в год», — рассказывал Александр Балковский, отец успешного блогера Саши Спилберг.

Однако с использованием видеоблогинга чиновниками существует ряд очевидных проблем. **Во-первых в силу трудоемкости производства и необходимости уделять производству роликов в том числе и личное время должностного лица. Второе обстоятельство — необходимы провокации, некая молодежная стилистика, чтобы ролики были востребованы у основной категории - молодежной аудитории.** А это контрастирует с образом «серьезного человека». Политики и чиновники в своей работе игнорируют этот инструмент, хотя, как представляется, именно формат внятного объяснения человеческим языком аспектов работы государственной машины (в том смысле, что не всегда понятно, что за люди работают в сфере управления, чем руководствуются и чем они могут помочь обычным гражданам).

Видеоблоги популярны и в качестве пошаговых инструкций на предмет того, как сделать что-то своими руками или каких ошибок не следует допускать. Один из самых популярных форматов видеоблогов — это рассказ пользователей о прохождении видео- и онлайн-игр. Но встречаются инструкции и домашним вопросам, и даже по общению с органами государственной и местной власти.

Трудоемкость производства и необходимость специфической (пользователем ориентированной, креативной) подачи делает для чиновников и политиков этот жанр слабовостребованным. Плюс к этому - отсутствие прямой необходимости общаться с молодежью, которая по преимуществу не ходит на выборы, не коммуницирует с органами госвласти, снижает мотивацию использовать этот канал коммуникации. В то же время относительно недавно с практической лекцией о работе с молодежью в Государственной думе выступала Саша Спилберг.

Если использование такого канала работы будет признано целесообразным, то можно было бы рекомендовать работать через уже имеющихся на территории города популярных видеоблогеров. Отправной точкой такой работы было бы составление карты видеоблогеров, предварительные договоренности с ними о подсвечивании контента и выполнении роликов на различную тематику по интересующей власти округа или района теме. Не стоит жестко согласовывать интонацию содержания подачи той или иной информации — аудитория четко чувствует фальшь и собственно блогеры часто лучше понимают ее настроения и степень назойливости той или иной «рекламы».

В перспективе стоило бы завести и собственное производство видеороликов по наиболее интересным темам — где существует красивая картинка, которые можно «продать» в качестве примера успешной работы органов городской власти. Следует обязательно помнить, что **видеоблог — это не выступление скучного человека на скучную тему, это выступление веселого и остроумного (а также немного «развязного») человека на веселую тему. Или на скучную тему, но с веселыми комментариями.**

## Некоторые характеристики существующих коммуникационных стратегий органов власти в городе Москва

На уровне округов города Москва говорить о единой коммуникационной стратегии с гражданами посредством масс-медиа вряд ли уместно. Существует общегородская стратегия коммуникации, крайне динамичная и отстраивающаяся от конкретной задачи — а потому, порой, не всегда последовательная. Существуют коммуникационные стратегии на уровне предпочтений глав отдельных департаментов городского правительства. **Единого понимания, как выстраивать коммуникацию с жителями на среднесрочном и долгосрочном временном горизонте не существует.**

Отчасти с этим связаны информационные неудачи в реализации ряда городских программ. И носительная активность групп гражданских активистов в противодействии любым начинаниям городских и муниципальных властей.

**Характерный негативный пример коммуникации городской власти с населением — активность Департамента транспорта города Москвы по внедрению системы платной парковки.** Как уже говорилось, существующая культура автомобилистов делает весьма вероятной их горизонтальное ситуативное объединение в негативном ключе (в случае признания большинством пользователей ущемления их интересов).

- На старте модельной кампании по введению зон платной парковки, разумеется, следовало понять настроения целевой аудитории.
- Затем необходимо было заняться «демонизацией» позиции «мироедов-автомобилистов» и добиться серьезного одобрения у пешеходов. Это бы сделало позицию автомобилистов (которые составляют меньшинство, хотя и относительно организованное) в общем городском пространстве слабой. Автомобилистов из ЦАО и прилегающих районов следовало рисовать людьми, которые цепляются за привилегии «по праву района».
- В работе с пешеходами давить на то, что автомобилисты ущемляют их права: паркуются на тротуарах, не дают возможности нормально передвигаться социально и транспортно-незащищенным категориям населения спокойно использовать общее городское пространство. Категории интересантов такой модели ясны — это жители пожилого возраста, молодые мамы с колясками, инвалиды и так далее.
- Параллельно следовало разъяснять (посредством того же радио) преимущества различных моделей организации транспортной системы крупного мегаполиса. Это было отчасти сделано, но явно неполно и недостаточно четко — автомобилистов пугали введением платного въезда в центр, в надежде, что они облегченно вздохнут, когда им введут «всего лишь» платную парковку. На деле следовало запустить, помимо рассказа о платном въезде в центр города, еще и рассказ о преимуществах от введения ограничения въезда в центр для самих автомобилистов — уменьшение пробок, увеличение числа парковочных мест и т.п. По возможности следовало рекламировать гибкость тарифов платной парковки и устанавливать льготные тарифы, причем не только для очевидных групп соцзащиты, но и для простых против «непростых» автомобилистов.
- Каналами коммуникации такого типа могли бы быть радио и крупные автомобильные форумы и обсуждения в отраслевых сообществах, а также на форумах в интернет-СМИ (в профильных разделах). Там, от лица зарубежных и иногородних пользователей можно было разъяснять преимущества и недостатки автотранспортного коллапса в Москве, создавая ощущение, что дальше так простому автомобилисту жить нельзя.

- Следовало прибегнуть и к механизмам работы через районные СМИ для создания у старшего поколения, особенно не пользующихся автомобилями людей, неприятия к автомобилистам.
- Автомобилисты должны были до предметного обсуждения в публичной сфере тех или иных планов по введению платной парковки чувствовать себя неудобно — как нахлебники, люди, прямо ответственные за плохую экологию и изгоняющие старушек с тротуаров. Тогда именно целевая группа должна была бы оправдываться перед остальными, была бы в положении защищающихся, а не нападающих при молчаливом с ними согласии остальных групп граждан, которые, кстати, что им также не объяснили, как раз являются бенефициарами вводимой системы.

В результате **необходимая городу программа обернулась (благодаря и техническим, и информационным ошибкам при ее введении) митингами автомобилистов против расширения зоны платных парковок.**

Таким же примером негативной коммуникационной стратегии является кейс программы реновации. Впрочем, значительной части ошибок информационной кампании по введению платных парковок удалось избежать: за счет проведения голосования, за счет активной работы с населением, за счет массивной рекламной кампании, наконец, в силу активной поддержки властью программы.

- Однако информационная кампания носила тот же негативный отпечаток по причине того, что она опять-таки была реактивной.
- Очевидно, что о планах по проведению программы не были извещены отвечающие за информирование граждан акторы или извещены в самых общих чертах.
- Не были проведены подготовительные мероприятия по кампании, например протесты против аварийного жилья. Причем начать снос следовало именно с этих объектов под объективы телекамер и с присутствием всех групп СМИ, включая блогеров и даже топовых видео-блогеров.
- Последних, кстати, в данном кейсе следовало использовать как таран для пробивания темы разрухи в наших домах — мало кто представляет себе условия жизни в коммуналке (помимо тех, кто в них живет), можно было при помощи блогеров продемонстрировать все «ужасы нашего городка».
- После подготовительной фазы уже можно было делать заявления политического характера с разъяснением, что реализация программы будет поэтапной, в пять-семь этапов сноса, с определенным и точным сроком.
- Сразу же после этого должен был появиться фейковый (а не «предварительный», не на сайте мэрии) список домов. Список стоило опровергать на официальном уровне, говоря, что список домов для голосования будет представлен, но это только предварительная оценка, которая проведена, чтобы граждане сами могли выбрать свою судьбу.
- Необходимо было дать четкие технические задания для встреч чиновников префектур с гражданами — раскрывать или не раскрывать списки, как вести себя с активистами и просто активными жильцами, как работать со СМИ, какие преимущества обещать.

По факту получилось именно так, но следовало делать все на шаг раньше — тогда протесты середины мая против реновации были бы минимизированы. **Информационная политика по программе должна была быть проактивной — то есть предупреждать претензии, запускать свои претензии с уже готовыми на них ответами.** Частично так и было (в отличие от случая с парковками), но было допущено множество ошибок, одна из которых заключается в следующем: заявления власти о том, что работа ведется ради граждан, никогда не принимаются всерьез почти никем из жителей, даже лояльных власти в целом.

Таким образом, говоря о модельном образе коммуникации и информирования граждан необходимо помнить следующее: консервативная реактивная информационная политика (что-то случилось — на это следует реакция власти в информационной сфере) не работает, когда речь идет об инициативах самой власти или крупных скандалах, затрагивающих интересы значительной доли населения.

#### **Проактивная информационная политика предполагает:**

- выделение проблем до их появления;
- оценку целевых аудиторий и противоречий между ними;
- подсветку темы в нужном ключе и позитивном (что получают люди) и/или ультра-негативном (какие ужасы случатся, если ничего не сделать) для граждан контексте;
- также следует оценить каналы коммуникации, по которым отдельные сообщения дойдут до конкретных целевых аудиторий;
- прописать медиа-план и типовые реакции для спикеров от власти и провластных экспертов, журналистов и блогеров;
- возможно и использование тем-обманок — ярких, отвлекающих внимание медиаповодов, которые размывают информационное поле и переключают внимание широкой аудитории.

#### **Каналы медиакоммуникации с населением: некоторые выводы**

С целью совершенствования системы информирования населения районов и округов города Москвы можно сделать следующие выводы из вышеприведенного:

- Телевидение остается основным каналом получения информации населением.
- Однако телевидение — канал неселективного действия, краткого информационного эффекта и однократного сообщения информации, что недостаточно для ее усвоения потребителем.
- Печатные СМИ постепенно теряют и будут продолжать терять свою привлекательность в глазах потребителей информации.
- Но печатные СМИ вместе с телевизором в связке дают долгосрочный эффект — информация услышанная в телевизоре и вторично полученная посредством газетной публикации усваивается. Потребитель информации может перечитывать газетную информацию, лучше воспринимает ее.
- И телевидение, и печатные СМИ в большей степени ориентированы на старшую возрастную группу — людей старше 35 лет.
- Значительная часть экономически активных потребителей информации получает ее по радио - в процессе поездок на машине. В сфере проблем транспортной инфраструктуры и благоустройства улиц — радио является одним из наиболее вероятных возможностей доставить информацию до потребителя.
- Ощущается резкий недостаток качественных интернет-площадок по информированию населения о деятельности органов власти. Отчасти эта проблема снимается улучшением качества работы официальных порталов самих органов власти. Успешный пример — работы портала mos.ru, особенно в части предоставляемых населению услуг.

- Вероятно, возможна организация в интернете аффилированных с окружными властями проектов по формированию граждан и продвижению позитивного образа властей.
- Существует необходимость создания и поддержки групп в социальных сетях органов местной власти. Данные группы должны быть живыми.
- Работать в сети при помощи ботов и фабрик троллей — чревато негативными имиджевыми последствиями без позитивного выхода. Технология годится, если есть возможность исключить информационные утечки.
- Работа в сети посредством пулов блогеров имеет свои недостатки — они легко вычисляются и теряют доверие. Нужны динамические пулы блогеров — тематических комментаторов, а также несколько мини-бригад сторонников политики властей для купирования негатива (катастрофы, скандалы и так далее).
- Среди молодежи популярны видеоблоги и небольшие ролики с инфографикой. Такой формат сложно реализуем и практически не используется при освещении проблем управления и мотивации принятия политических решений. Однако информация современного типа в значительной степени доставляется именно так. Надо полагать, этот формат еще не до конца освоен в разных сферах жизни и в дальнейшем он представляется перспективным.
- Основная проблема информирования граждан в кризисных ситуациях или при реализации глобальных программ — отсутствие проактивной информационной политики.
- Консервативная реактивная информационная политика (пресс-релизы, официальные комментарии, публикации в газетах и специальные ивенты) в целом достаточна для обычной работы властей. То есть для ординарной работы, когда, по представлению потребителей информации, «ничего не происходит».
- При проведении преобразований даже на локальном уровне возникает масса слухов и включается негативный эффект сарафанного радио. Реактивной информационной политики в таких условиях недостаточно.