

DOI: <https://doi.org/10.31119/pe.2024.11.1.4>.

EDN: NWFJDK

*А.Е. ЧИРИКОВА*¹

¹ Институт социологии ФНИСЦ РАН

109544, Москва, ул. Большая Андроньевская, д. 5, стр. 1

ГЛАВЫ МАЛЫХ РОССИЙСКИХ ГОРОДОВ: МОЖНО ЛИ ВОЙТИ В ОДНУ РЕКУ ДВАЖДЫ?

Человек течет, и в нем есть все возможности: был глуп — стал умен, был зол — стал добр, и наоборот.

Лев Толстой

Аннотация. Статья строится на материалах эмпирического исследования, проведенного в городах Шуе и Кинешме в Ивановском регионе и одном районе в этой же области. Исследование проводилось в 2011, 2018 и 2023 гг. в городе Шуя, в Кинешме — в 2018 г., в районе Родники — в 2023 г. Цель исследования — описать изменения в управленческих стратегиях, личностных характеристиках и в командообразовании глав при втором приходе во власть в один и тот же город в разные периоды. Исследование проводилось с помощью метода интервью. Всего в городе Шуя проведено 17 интервью в 2011 г., 12 — в 2018 г. и 17 — в 2023 г. Кейс Родники включал в себя 16 интервью в 2018 г., проведенных в период пребывания бывшего главы Родников на должности главы в городе Кинешме, и 15 интервью в 2023 г., когда прежний глава вернулся на свое место в 2021 г. в Родниковский район. Таким образом, анализ строится на материалах 77 интервью, взятых как у самих глав, членов их команд, так и у представителей локальной элиты. Полученные результаты дают основание предположить, что контроль над ситуацией со стороны региональной

власти не всегда тотальное зло. Если этот контроль осуществляется с целью не наказать, а помочь, он дает позитивные результаты. Главы и сегодня нуждаются во взаимодействии с сильными игроками во власти, так как ситуация управления в малых городах требует от них совершенствования управленческих технологий, которые наращиваются именно в процессе взаимодействия с такими субъектами. Анализ также позволил сделать важный вывод: можно войти во власть дважды и добиться успеха. Более того, второй период работы во власти, как правило, более эффективен, чем первый. Во второй период можно уйти от ошибок, которые были сделаны ранее. При этом руководитель города может меняться при возникновении новых задач. Однако масштаб личностных и профессиональных изменений может быть различен. Чем выше мотивация, тем большая вероятность позитивных изменений. Однако здесь не было открыто однозначных закономерностей. Многое зависит от социально-экономической ситуации, отношения губернатора и желания самих глав меняться, чтобы быть максимально эффективными. Важно, что позиция элит относительно деятельности глав в сильной степени зависит от того, кто возглавлял город (район) ранее. В том случае, если предшествующий глава был слабый, получаемые оценки действующего главы, вернувшегося во власть, будут наиболее позитивными.

Ключевые слова: глава города, глава района, команда, личностные изменения, восприятие локальными элитами изменений, губернатор, куратор.

Для цитирования: Чирикова А.Е. Главы малых российских городов: можно ли войти в одну реку дважды? // Власть и элиты. 2024. Т. 11. №. 1. С. 105–154. DOI: <https://doi.org/10.31119/pe.2024.11.1.4>. EDN: NWFJDK

Введение: проблема, цели, задачи и эмпирическая база исследования

Почти 15-летний опыт эмпирического изучения муниципальной и региональной власти в России неизменно приводил меня к важному выводу — властные институты муниципального и регионального уровней и их функционирование в сильной степени зависят от персонального фактора. Наши предыдущие эмпирические исследования, проведенные совместно с Валерием Ледяевым, в том числе вскрывающие динамику властных отношений, позволяли констатировать: «Централизация управления имеет безусловные плюсы, но не менее важную роль может играть и персональный фактор, лидер, способный

разрешить проблему даже вопреки неблагоприятным обстоятельствам» [22, с 169; 17; 21].

Муниципальная власть в России, ее структура и ключевые акторы уже на протяжении как минимум двух десятилетий являются предметом анализа и академических дискуссий, в которых участвуют экономисты, социологи, политологи, географы. Предпринятый анализ опирается на результаты теоретических и эмпирических исследований по широкому кругу проблем социальных наук.

Впервые вопросы исследования власти в локальных сообществах были поставлены в работах западных исследователей более 30 лет назад. Наиболее известными исследователями в этой области являются Р. Даль, Ф. Хантер, К. Стоун [23; 25–28] и др.

В России исследования власти в муниципальных образованиях начались значительно позднее. В центре внимания российских исследователей находились теоретические подходы к изучению власти, представленные в работах таких известных исследователей, как А.В. Дахин, В.Г. Ледяев, Р.Ф. Туровский [5; 8; 12; 13] и др. Отдельно в работах российских исследователей рассматривались проблемы городских сообществ, в том числе малых городов. Достаточно вспомнить широко известные работы по изучению властных практик в малых российских городах таких исследователей, как Т.Б. Витковская и О.В. Рябова, А.Е. Чирикова и В.Г. Ледяев [1; 20] и др. Часть работ российских авторов посвящена формированию городских режимов в локальных сообществах и представлена работами В.Я. Гельмана и С.И. Рыженкова, Р.Ф. Туровского, Е.В. Тыкановой и А.М. Хохловой [2; 13–15] и др. Особое внимание исследователями уделено реформам местного самоуправления. Достаточно вспомнить широко известные работы санкт-петербургских и пермских исследователей В.С. Гельмана, С.И. Рыженкова, Е.В. Белокуровой и Н.В. Борисовой [3; 4], а также в работах Р.Ф. Туровского и О.С. Васеленко [14], О.А. Моляренко [11], М.Ф. Черныша, В. В. Маркина [10].

Однако уровень изученности темы остается явно недостаточным: исследования редко опираются на интервью с наиболее влиятельными акторами (которые резонно считаются наиболее важным каналом получения информации о властных практиках) и обычно не охватывают пространство малых городов.

При описании, анализе и объяснении властных практик мы используем традиционную концепцию власти как способности и возможности субъекта навязать волю объекту («власть над», которая подробно рассматривается в работах В.Г. Ледяева [7]). В качестве субъектов власти в нашем исследовании рассматриваются главы малых городов, в которых реализуется местная политика, или политика на уровне мест.

Несмотря на то что «вертикаль власти» окончательно выстроена и муниципальные структуры стали ее частью, вариативность конфигураций наиболее влиятельных акторов городских сообществ и характер их взаимоотношений сохраняется, а смена влиятельных лиц, как показало исследование, может существенно скорректировать не только стиль управления и характер внутриэлитных отношений, но и властную иерархию. Именно наличие/отсутствие сильных лидеров и их личные ресурсы «имеют значение». Наше исследование подтвердило идею Стоуна [26] о том, что личные факторы часто могут быть важнее институциональных особенностей местного самоуправления.

Наиболее заметно роль персонального фактора проявлялась в деятельности руководителей муниципалитетов. Исследование показало, что далеко не во всех локальных сообществах главы администраций были наиболее влиятельными акторами. Главная причина: они не обладали достаточными личностными и профессиональными качествами, чтобы удерживать власть в своих руках.

Относительная слабость руководителей городских администраций проявлялась и в том, что наиболее влиятельными фигурами в городском политическом пространстве оказывались иные акторы, не обладавшие сопоставимыми формальными ресурсами, но явно превосходившими своих потенциальных оппонентов в профессиональной подготовке и человеческих качествах. Именно наличие/отсутствие сильных лидеров, их персональный ресурс «делает разницу».

Это, казалось бы, очевидное утверждение, не раз проверенное на практике, было решено проанализировать подробно на примере двух кейсов: малого города Шуя и муниципального района Родники, расположенных в Ивановской области¹. В этих территориях их главы

¹ Выбор данных территорий для исследования обусловлен как целями исследовательского проекта, так и относительной доступностью субъектов политики и бизнеса, которую удалось достичь с помощью губернатора.

повторно возвращались к власти, спустя несколько лет. Важно, что в перерыве пребывания в должности один из них был главой другого, более крупного города, а глава Шуи работала в церковной епархии и была далека от управленческих проблем города.

Анализ кейсов давал возможность поставить вопрос, если лидер меняется, то будут ли меняться его управленческие стратегии, характер взаимодействия с элитами, отношения внутри команды и даже принципы ее формирования. Чем вызваны происходящие изменения и что при этом остается неизменным?

Таким образом, основная **цель** проведенного анализа — вскрыть изменения в управленческих стратегиях и в командообразовании глав при втором приходе во власть по сравнению с первым периодом.

Задачи исследования:

- описать основные направления изменений управленческих стратегий вернувшихся лидеров;
- оценить изменения критериев в подборе команды в первый и второй приходы во власть;
- вскрыть отличия первого и второго прихода во власть в оценках элитного корпуса.

В качестве метода исследования, как и ранее, мы использовали метод интервью как наиболее адекватный для поисковых исследований и хорошо зарекомендовавший себя в современных научных исследованиях как в России, так и за рубежом.

Получение информации через глубинные интервью — доминирующий тренд в изучении социальных процессов, а изучение кейсов — наиболее популярный метод исследования. Кейсы не могут рассматриваться как «репрезентативные», но они дают материал, позволяющий делать более широкие обобщения и анализировать тонкие связи, лежащие в основании тех или иных ключевых процессов, протекающих в органах власти.

Материалы интервью подвергались тщательному анализу с использованием принципа «рефлексивной дистанции». Это позволяло «очистить» информацию от непреднамеренных субъективных искажений. Тексты интервью разбивались на тематические блоки в зависимости от полученной от респондентов информации и целей исследова-

дования. Далее полученные оценки становились предметом концептуальной интерпретации и системного анализа, при котором особое внимание уделялось их противоречивости или непротиворечивости. В ходе интервью мы стремились уходить от социально одобряемых ответов респондентов за счет уточняющих вопросов. Полученная информация проверялась перекрестными вопросами, что позволяло снизить эффект социальных эспектаций.

Всего в городе Шуе проведено 17 интервью в 2011 г., 12 — в 2018 г. и 17 — в 2023 г. Кейс Родники включал в себя 16 интервью в 2018 г., проведенных в период пребывания бывшего главы Родников на должности главы в городе Кинешме, и 15 интервью в 2023 г., когда прежний глава вернулся на свое место в 2021 г. в Родниковский район. Таким образом, анализ строится на материалах 77 интервью, взятых как у самих глав, так и у представителей локальной элиты.

Малый российский город Шуя и его глава: возвращение во власть

Три исследовательских этапа, которые лежат в основе выбранного кейса, позволяют проследить, как менялась сама глава и оценки локальных элит ее деятельности на посту главы города.

Первый этап исследования, проведенный в 2011 г., показал, сколь неоднозначным была оценка ее деятельности со стороны, как региональной власти, так и локальных элит. Сама же она была убеждена: она готова сделать для своего города все, чтобы только он развивался.

Противоречивость восприятия личности главы города, или сити-менеджера, как она называлась в то время, местным политическим сообществом, согласно данным интервью, проявлялась в следующих бинарных оценках: целеустремленность, решительность, последовательность, с одной стороны, с другой — отсутствие гибкости, стремление решить проблему любой ценой; компетентность, большой опыт работы с финансами и бюджетом — недостаточный опыт руководства людьми; бескорыстие, ориентация на общественные цели — деление на «своих» и «чужих».

Те, кто склонен был за ее действиями видеть настойчивого и целеустремленного человека, заботящегося о городе и способного многое

сделать для людей, подчеркивали ее сильный характер, который достался ей от отца, бывшего губернатора и депутата Государственной думы: «Она сильная женщина... очень энергичная». Сама сити-менеджер была очень уверена в себе, мотивированной и имела высокую самооценку:

Мне всегда хотелось быть лучшей. Я всегда знала, что в школе лучше меня никто не ответит... Я закончила школу на все пятерки... Я закончила два вуза и тоже с отличием... Я не могу по-другому... Я не могу допустить того, что кто-то может сделать лучше меня.

Целеустремленность и рациональность она считает едва ли не главными достоинствами политика и управленца и требует этого от подчиненных:

Я хочу, чтобы по всем направлениям жизнедеятельности в городе, будь то социальные программы, или программы ЖКХ, чтобы в головах исполнителей и у меня в голове была четкая программа действий... Если этого не будет, хотя бы на пять лет вперед, то ничего изменить будет невозможно.

В подборе команды была весьма категорична, требовала быстрого реагирования. Уверенность в себе отразилась и на ее позиционировании в локальном политическом пространстве: она, бесспорно, была самой влиятельной в городе и могла позволить себе быть не (вполне) лояльной по отношению к областному руководству. При этом она была убеждена, что действует не ради себя, а в интересах города, подчеркивая, что материальное благополучие никогда не было в числе главных мотивов ее деятельности:

Я вышла из достаточно обеспеченной семьи... Основная база моего материального благополучия была создана еще моим отцом... Мне в этом смысле легче. Я знаю, что если завтра я не буду главой, то я не пропаду... Отец никогда не думал о личной выгоде. Я на него похожа. Все идет от корней.

В обладании сильной персональной властью она не видит каких-то проблем и потенциальных опасностей, воспринимая это как норму. На вопрос о том, можно ли считать модель власти в городе моноцентрической, она ответила утвердительно без каких-либо негативных коннотаций.

Оценка нашими респондентами в то время профессиональных качеств сити-менеджера, ее компетентности, знания ситуации, финансового и экономического положения города была весьма высока:

Перед тем как стать главой администрации она возглавляла отдел экономики... Там она действительно специалист... в финансах.

Некоторые наши респонденты (их меньшинство) не отказывают ей и во владении управленческими компетенциями:

Финансовые потоки — это не самое важное из того, что она умеет делать. Самое главное — она умеет распределять управленческие задачи... Она может потребовать их выполнение и контролировать этот процесс.

Наконец, далеко не все респонденты полагают, что она не способна осуществлять эффективную коммуникацию:

Основной ресурс главы администрации — это умение выстраивать дружеские отношения с теми, кто ей нужен... Еще компетенции в области финансов и, конечно, личностная харизма... Ну может она с уличкомами поговорить, которые все время кричат: «У нас нет колонок, нет дорог, у нас нет ничего» ... Она начинает с ними разговаривать, и они уходят от нее уже с ее точкой зрения... Она умеет убеждать.

Однако критических оценок личности и поведенческих установок сити-менеджера мы услышали, пожалуй, больше, чем позитивных. Авторитарный стиль управления («Я за авторитаризм. Иначе ничего не добьешься») и стремление самостоятельно полностью контролиро-

вать ситуацию вели, по мнению локальных элит к отсутствию гибкости в управленческих стратегиях и взаимоотношениях с людьми:

Все, кто пытается что-то делать без ее ведома, — враги. Как и те, чья точка зрения не совпадает с ее точкой зрения. Все она воспринимает как провокацию... Это не все. Она обещает преференции и не дает их. Или запрещает что-то, что можно не запрещать. Или не принимает нужных решений для бизнеса, чтобы не позволить ему двигаться вперед, — с горечью говорил тогда известный местный предприниматель.

Жесткость и прямолинейность неизбежно приводили ее к делению всех на «друзей и врагов», что превращалось в конечном итоге в «фаворитизм». «Ей мешает ее характер... деление людей на своих и чужих», — подчеркивает один из экспертов.

Наконец, многие респонденты в то время полагали, что проблемы сити-менеджера были связаны не только с ее характером, но и с отсутствием должного опыта управления людьми.

Однако некоторые респонденты полагали, что со временем она наберется опыта, а резкость в установках и действиях смягчится:

Раньше, если что не по ее, она шапку достает и начинает рубить. Сейчас это не так. В ее характере есть и позитив... Она реальна... Она стоит на земле... Если сегодня выборы, то она безоговорочно победит... Если область позволит ей это сделать, — убежден депутат горсовета, лидер местного отделения партии «Единая Россия».

Таким образом, противоречивость личности и деятельности сити-менеджера почти 15 лет назад прослеживалась достаточно четко. Обилие полярных оценок как личностных, так и деловых качеств, свидетельствовало о неоднозначности ее характера. Элементы харизмы и умение разговаривать с простыми людьми могли бы существенно увеличить срок ее пребывания у власти, но для малого российского города этого, по-видимому, было явно недостаточно. Более значимым, как выяснилось, стал негативный образ главы администрации города

в глазах руководства области и ее не вполне лояльное отношение к губернатору¹. В результате в 2015 г. она была снята с должности и последующие три года работала в церковной епархии управляющей.

Не все фигуры из региональной власти считали оправданным снятие главы в 2015 г., что, видимо, стало одной из причин ее возвращения во власть, как говорили некоторые респонденты в интервью 2018 г.:

Тяжело работать, когда губернатор или люди, которые его окружают, хотят тебя съесть. Система стремится к тому, чтобы купировать инициативу на местах... Правда, она и сама многое спровоцировала — где-то надо помолчать, а она этого не умела... Она не способна к хитрым и изощренным шагам. Она имела поддержку населения и считала, что она настолько контролирует город, что ей никто не страшен... Она перешла некую черту... И поплатилась за это, — убежден пресс-секретарь городской думы областной столицы, историк, эксперт по местной политике.

Вновь пришедший в Ивановскую область губернатор Станислав Воскресенский восстановил главу в должности. Переназначению предшествовало несколько событий, которые предопределили подобное решение со стороны губернатора.

Общественность города в лице двух его ключевых субъектов — депутаты гордумы и местные предприниматели — обратилась к губернатору с письмом, которое подписало 164 человека с настоятельной просьбой не продлять полномочия действующему главе, заменив его кандидатуру на местного человека. По их мнению, варяг не оправдал и не мог оправдать ожидания жителей и общественности города. Де-

¹ Последнее обстоятельство стало причиной ее отстранения от занимаемой должности и фактически завершения ее политической карьеры спустя несколько месяцев после исследования. Еще до ее отстранения свою позицию четко озвучил вице-губернатор: «Я не могу позволить себе такую роскошь — оставить на месте главы администрации человека, который совсем не уважает областную власть. Более того, я не могу это допустить как фактор серьезнейшего риска».

путат городской думы так комментирует причины, по которым возникло желание сменить главу:

Мы не за власть боролись. Мы хотели, чтобы нас услышали. Мы и раньше давали знаки, писали, о том, что мы не довольны. Мы переживали за судьбу города. Мы здесь живем, у нас здесь дети, семья, дом... Мы не в кулуарные игры играли, мы хотели лучшей участи для города. Все хотели снятия главы, а оно все не происходило. Люди уже теряли надежду и веру... Думали, вдруг ему еще срок продлят? Наконец и наверху поняли, что здесь не все так хорошо.

О трудностях, которые возникают при работе с варягом, говорит в своем интервью и действующий председатель городской думы:

Мне, как депутату, работать с местными главами намного легче, чем с пришлыми. Им доказывать ничего не надо. Если звонят и говорят: на улице Дубковской свалили дерево, то они уже знают, о чем идет речь, и оперативно реагируют. Человек местный, если он делает плохо, то ему сигналы от родных, знакомых, друзей все равно придут... А у неместного такой обратной связи просто нет. Зачем ему о жителях думать, и так пройдет.

В ответ на просьбы общественности губернатор принял беспрецедентное решение — вернуть на место главы прежнюю кандидатуру, снятую с должности несколько лет назад, хорошо известную в городе и, самое главное, местного происхождения. Комментируя столь нетривиальный шаг со стороны области, руководитель департамента внутренней политики, заместитель председателя областного правительства убежден в том, что в сделанном назначении риск не столь высок, как это кажется многим:

В данном случае ее назначение обусловлено тем, что она за город грудью ляжет. И она мотивирована на результат... А нам нужен результат. Мне нужен прорыв в городе. Мне не нужна просто нормальная ситуация...

Объясняя возможные психологические ограничения назначенной главы, он убежден: их можно использовать с пользой для города, тем более имея сильные рычаги влияния на главу:

В ее назначении есть минусы... У нее будут ошибки. Конфликт элит может вновь возникнуть. А что было делать? Все объединить против действующего главы... Все, кто представлял из себя наибольшую силу в городе... Она их расколот. Поделит на своих и чужих... Через два года будет конкурс. У нас есть спокойный лаг времени, чтобы посмотреть, что будет происходить. У нас есть способ на нее влиять. У нее появилась некая оцерковленность, а у нас появился инструмент влияния. Комбинация не такая простая. Если бы мы ее не назначили, мы бы совсем потеряли город...

Тем не менее, известный в городе журналист дает по этому поводу весьма язвительную реплику:

Ее назначение говорит о том, что скамейка запасных выжжена. Выбирать становится не из кого... Все карты крапленые и замуsolенные.

Бывший мэр областной столицы и вице-губернатор, курировавший город в то время, когда она была действующей главой, сегодня убежден:

Она достаточно эффективный руководитель... В городе при ее руководстве многое было сделано... Был у нее недострой. Я ей всячески помогал... Прикрывал ее всячески... когда ее хотели выжить... Единственный упрек в ее сторону — она одних приблизила, а других нет... Другие взвыли и понеслось... Какой-то междусобойчик у нее был, это медицинский факт... Она очень эмоциональная женщина... Уже тогда было видно, что помимо эмоциональности, у нее очень категоричный характер... Она переругалась со всеми силовиками. Но я видел, — она человек, который на самом деле хочет что-то делать. Я был против ее снятия. Я привык к ней...

Данное высказывание хорошо иллюстрирует тот факт, что решение губернатора о переназначении было совсем не простым выбором со многими неизвестными. Непростым этот шаг был и для самой главы. Возвратившись в город в 2018 г., она так прокомментировала изменения, предпринятые прежним главой за время ее отсутствия:

Он ликвидировал градостроительный совет... В историческом поселении градостроительный совет не нужен. А у меня были большие планы по восстановлению исторической части города. С общественностью он вообще не работал... Он оторвался от жизни. Едешь из Иванова в Шую в 4 часа, а он уже поехал домой в Иваново... Он людей не видел... И все мои проекты он просто разрушил.

Назначение старого главы на новый срок губернатором, вызвал неоднозначную реакцию со стороны городских элит, но все же большинство из них признало: «Это лучше, чем неместный».

Интервью, проведенные с локальными элитами, позволили убедиться в том, что, несмотря на опасения, «а вдруг корона вернется на место», большинство из них оценило предпринятый шаг как вполне оправданный и дающий надежду на восстановление ситуации в городе. Это признали как сами представители городских элит, так и внешние политические игроки:

Думаю, что губернатор, наверное, прав. Она ведь сильный ситуационный менеджер. Она властная, своеобразная... Она может жесткую линию держать. Тем не менее, она человек настроения, а этого не должно быть... Я надеюсь, что какой-то урок из происходящего, она извлекла. Дай бы бог... Я всегда говорю, не надо заноситься... Когда человек одевает на себя корону, она начинает ему давить на голову, и он теряет ориентиры, — считает депутат областной думы.

Не без сомнения, но все же признает целесообразность сделанного губернатором шага, предприниматель, бывший председатель городского совета:

То, что сейчас поставили снова прежнюю главу, это мне непонятно... Как такое в принципе могло произойти? Хотя она управленец сильнейший. То, что у нее корону поправили, это хорошо. Извлечет она из этого урок, тогда в городе будут изменения к лучшему...

Пытаясь объяснить причину ее снятия и возможные дальнейшие изменения, он замечает:

Ее беда — ее звездило. Изменилась ли она.? Дай бог. Просто не знаю... Здесь только время покажет... Если она поняла свои ошибки, если она не будет делить людей на своих и чужих, а будет действовать исключительно из профессионализма, то у нее все получится. Я уверен, она хочет сделать многое для города. Для руководителя это самая важная мотивация... Самореализоваться через город.

С надеждой на будущие позитивные изменения при определенных условиях говорит о возвратившейся главе ее бессменный оппонент, известный в городе предприниматель, ныне депутат областной думы:

Есть надежда на то, что глава впредь станет умнее... и не будет наступать на старые грабли. Теперь она знает — что такое быть главой. Люди, в которых она была уверена, работая с ними, ее предали. И в этот раз они могут это сделать... Несмотря на то, что они все прибежали к ней назад. Извинились и покаялись. Она понимает, — они могут снова ее предать. Она сейчас врию, и не просто так у нее эта приставка... Аж до выборов, а там посмотрим... Покажи себя... Это психологически трудно.

Делает еще более вероятным прогноз на будущие позитивные изменения личностные качества главы, которые не ограничиваются только отрицательными чертами:

Она характерная женщина, она боец... Ее возвращение показывает, что она может держать удар... И после удара, вновь воз-

вращаться в бой. Это не многие могут... Я знаю, людей, которые после поражения просто уходили и не возвращались. Она — другого плана человек. Для нее это цель жизни... И не исключено, что она действительно хочет сделать для города полезное, — продолжает свои размышления ее последовательный оппонент.

Полностью поддерживает возвращение главы предприниматель, депутат городской думы и активный общественник, работающий с уличными компаниями:

Сегодня пообщался с ней полчаса — она другая. Я думал, что, наверное, когда она вернется, то достанется тем, кто участвовал в ее снятии. Но с учетом церкви она меняется... В любом случае — лучшей главы, чем она, я бы не назвал... Решение губернатора оправдано. И она ему благодарна. Она пойдет с ним до конца. Особенно на фоне прежнего главы... После него осталась выжженная земля... Ее приход воспринимается, как глоток свежего воздуха... Ее корона перестала быть короной. Она стала человеком авторитетным, но не авторитарным.

Столь же позитивно возвращение главы воспринимает и заместитель директора городского телевидения, журналист:

Вернувшись, она будет делать все для города... В том числе доделает старые проекты, которые не успела реализовать... Она многое чего не сделала, хотя хотела сделать... Она не позволила реализовать проект Площади Ленина, и здесь я с ней полностью согласен. Прежний глава хотел устроить танцы на костях... Там же погост, там нельзя было детскую площадку делать. Она сказала: этого не будет... У нас здесь будет часовенка... Она понимает, что надо городу. И самое главное — она родная... Она никогда не будет против горожан... Да, характер у нее тяжелый... Но за два с половиной года мы поняли, что ее характер мы переживем... Только бы не началось: «Вы такая замечательная».

Особенно его радует тот факт, что позитивные перемены в городе уже начались:

Она только вступила в должность, как меня впервые за три года разбудили утром уборочные машины. Мама ругается, а я говорю: радуйся — город ожил.

Важно, что респонденты признают, следует не только ждать от вновь назначенной главы позитивных перемен для города, но и помогать ей их делать:

Сейчас надо помочь нашей главе выбраться из того, что оставил прежний глава. Закредитованность города... Недостроенный детский садик... И много всего остального. Ей надо просто помочь. Я не говорю, что надо за все заплатить. Но помочь надо. Для нее это важно, для города это важно... для жителей важно... Ее поставили и все будут внимательно смотреть, что она делает и как. Все хотят знать, насколько оправдано решение губернатора.

Тем не менее, некоторые из респондентов напоминают, что при возврате к старому опасность остается:

Конечно, не все ожидали этого назначения. И не все ему рады. Многие люди пострадали в те годы, когда она была главой, когда были свои да наши... Это не нравилось, и все пошло в сторону ее снятия... Эта опасность остается....

Известный в городе бессменный депутат городской думы уверен: пока прогнозы делать рано, надо дождаться того момента, когда у главы исчезнет приставка и.о.

Ее можно будет увидеть истинную после реального назначения. Пока она и.о. никаких революций и никаких серьезных движений не будет... Сейчас она исполняет обязанности. Но все понимают, выборы в думе — это фикция... Власть областная должна дозволить дойти до выборов и избраться... У нас игроков почти не осталось. Все вытоптано. Если она удержится, — значит удержится. Будем надеяться.

Сама глава, приступив к работе с приставкой и.о., похоже, верила в то, что произошедшие в ней перемены помогут в будущем сделать

для города еще больше. Первые шаги, предпринятые ею спустя два месяца нахождения на прежней должности, свидетельствуют о том, что делать придется очень много:

За два месяца трудно все сделать. Но процессы запущены. Движение пошло. И работники мои уже поняли, что от них хотят. Мне не нужна формальная работа. Мне не нужен формальный подход ни в чем, в том числе в проведении городских мероприятий. Я не хочу так, как раньше было... Слова меняем в названии, а все остальное идет по одному и тому же сценарию. Мне нужна изюминка в каждом деле. Чтобы организаторы обязательно советовались со специалистами. Чтобы каждое городское мероприятие запомнилось.

Размышляя о будущем города, она обращается к теме команды, без усилий которой необходимые изменения не произойдут:

На сегодняшний день у меня есть определенное видение того, что мне необходимо сделать в ближайшие 2 года. Я понимаю, какие люди мне нужны. Первое, что мне нужно сделать — это навести порядок. Вы же видите в каком состоянии город. Мне сейчас в команде нужны люди, которые будут работать и днем, и ночью. Причем абсолютно бескорыстно. Выполняя любую работу... Люди должны быть инициативные и грамотные. Мне надо сначала вернуться на старую ступеньку, а потом сдвинуться надо с мертвой точки... И двигаться вред. Для этого надо работать и днем, и ночью. Иначе мы долго-долго не вернемся к старой отметке. Поэтому команда мне очень нужна.

Но это совсем непростая работа:

Когда я пришла два месяца назад, команде не хватало темпа. Я просто натыкалась на стену непонимания. Сейчас этот маховик раскрутился. Они под меня подстроились. И с заместителями даже было сложно. Хотя казалось бы, что это все люди мои. Сейчас уже понимания больше. И они ускорились значительно. Эта команда

была частично восстановлена. В нее вернулись три человека. Но сейчас задачи изменились по сравнению с более ранним периодом. Сейчас город находится в плохом состоянии. По всем направлениям. И надо работать очень быстро.

Итак, большинство представителей локальных элит в 2018 г. доверяли ей город и надеялись, что ей удастся изменить ситуацию к лучшему, хотя бы потому, что она умеет действовать и «грудью ляжет за город».

Проведение третьего этапа и полученные в ходе него оценки позволили убедиться в том, что ожидание локальными элитами позитивных перемен не было напрасным. В 2023 г. город буквально преобразился, как и многие процессы, происходящие в нем, несмотря на то, что прошедшее пятилетие принесло много проблем для местной власти и бизнеса в период Ковида и санкционного режима в связи с СВО.

Сама глава говорит о том, что за прошедшие годы ей удалось сделать много, но она хочет большего. Комментируя вопрос о том, изменилась ли она за эти годы внутренне, уверенно отвечает:

Я и раньше не позволяла себе делать что-то хуже других. И сейчас я понимаю, я должна выложиться полностью, но сделать все для города. Это во мне не изменилось. Но отношение к жизни и к людям у меня изменилось... Я стала мягче относиться к людям и к их недостаткам. Мне большой опыт дал владыка Никон и владыка Матфей. Работа в епархии много дала. Я стала лучше понимать людей.

На вопрос о том, удалось ли реализовать планы 2018 г., она дает развернутый и аргументированный ответ:

Идеи, которые у меня были пять лет назад, они были реализованы. Одна из основных проблем — это банкротство наших муниципальных предприятий... Никто не верил, но мы вывели предприятия из банкротства, и сегодня это муниципальные предприятия самые успешные в области... Мы не имеем долгов, и нас

всегда ставят в пример по платежной дисциплине, по сетям, в которых мы принимаем участие.

Также успешно были решены проблемы по благоустройству города:

Мы сумели команду поменять, которая занималась в городе благоустройством. Сейчас у нас нет такого, что трава по колено. Я к благоустройству очень трепетно отношусь. Мы ежегодно разрабатываем концепцию озеленения клумб. Если люди из года в год видят одни и те же клумбы, то они перестают замечать красоту. Поэтому, проводя конкурс среди подрядных организаций, мы выставляем требования по разработке новой концепции. В области наши клумбы признаны лучшими. По итогам прошлого года и в этом году.

Обладая высокими компетенциями как финансист, ей удалось привлечь в город дополнительные средства за счет федеральных денег. Это возможно только при хорошем знании правил игры. На сегодня городской бюджет составляет 1 млн 288 тыс. руб., а своих денег в городе 300 млн руб.

Столь же успешно она работает с инвесторами и местным бизнесом, который в последние годы активно развивается:

У нас сейчас есть несколько крупных проектов. У нас есть предприятие «Аквариус»... У них было сначала около 200 человек, сейчас уже 750 человек. Они готовы еще столько же взять... Но где? К нам идет завод «СИЯМ». Это завод по производству тротуарной плитки. Они еще 2 года назад приобрели земельный участок на правах аренды. Разрабатывали проект, не торопились, потому что были проблемы с доставкой оборудования... За эти два года они изучили логистику, по которой можно это оборудование привести. В этом году они уже поработали присоединение воды, газа и др. Весной они начинают строительство завода. К нам идет Нижегородская компания. Там 1000 рабочих мест. Есть совместный проект с УФСИНом. Для граждан, которые находятся в местах лишения свободы, но которым показано ослабление режима. И у них

есть возможность работать. В одном месте будет строиться общежитие, где они будут жить. И все это будет за бором. Под присмотром. «Эгертпродукт» готов следующую очередь построить.

Факт того, что все это происходит за счет усилий главы и ее команды, подтверждает глава аппарата города:

Всем дают понять, что муниципалитет и город заинтересован в инвесторах. Администрация обеспечивает минимизацию бюрократических препонов. И волокиту уменьшает... Плюс личное участие главы и заместителей по направлениям... Фактически сопровождение инвесторов: чем помочь?..

Аргументируя свою работу по привлечению бизнеса в город и создание условий для его развития, в первую очередь она обращает внимание на то, что бизнес фактически берет на себя часть функций власти, а потому следует всячески способствовать его развитию в городе:

Мы приходим во власть работать с одной-единственной целью — улучшить качество жизни населения. Качество жизни тогда улучшается, когда у людей растет доход. Мы заинтересованы в том, чтобы у нас появлялись рабочие места с высокой зарплатой. Чтобы к нам шел достаточно серьезный бизнес, который поднимал уровень жизни людей. Вот на том же Аквариусе много социальных льгот. В «Эгерте» они покупают своим сотрудникам абонементы в спортивные залы. У них есть медицинская страховка, отличная от обшей страховки. Мы заинтересованы в том, чтобы приходили такие компании, которые нашим людям будут создавать условия для жизни благоприятные. Фактически они выполняют часть функций власти... Им надо дать все возможности для работы, которые зависят от власти.

Большую работу за прошедшие пять лет она провела со своей командой, которую ей пришлось формировать в соответствии с из-

менившейся ситуацией. И постоянно требовать от нее движения вперед. Вот как она сама оценивает то, что делает сегодня:

Важно, чтобы постоянно в команде была движуха. Я все время спрашиваю со всех членов команды что-то новое... Предложения, которые они мне должны принести, чтобы появился эффект. Чтобы они на месте не стояли. И сама все время пытаюсь что-то искать. Чтобы они видели, что я постоянно иду вперед. Я должна быть сильнее, чем они... Чтобы у меня был авторитет... Мне важно его не потерять за эти годы.

Члены команды признают ее лидерство, хотя и отмечают, что работать с ней не так легко:

Какими бы крутыми замами мы ни были, перед губернатором за город отвечает глава. Она достойна уважения. Это уважение объективно. Бывает, что приходится что-то доказывать, в чем-то переубеждать... Но она умная женщина... которая слышит. Она не принимает скоропалительных решений. Я ее не хвалю, у меня было много разных руководителей. Я работал с самодурами, идиотами, с алкоголиками, творческими людьми... Она очень жесткий руководитель. Я объективен. И мы не в болоте, потому что у нее всегда есть энергия, желание, динамика... У нее есть свои минусы. Очень тяжело иногда... Она жесткий руководитель. И это нормально. Некоторые говорят, она все хочет очень быстро. Но ты понимаешь, что у нее есть задачи, которые не выполнить невозможно. Она живет своей работой. Она живет этим городом. Мы три года подряд лучший муниципалитет в области. У нас люди собрались и достаточно амбициозные, люди достаточно энергичные... Люди хотят эффективно и активно работать. Но она всегда впереди, — убежден глава аппарата.

О ее умении слышать и слушать говорит и депутат городской думы:

Я с ней работал. Взаимодействовал. Такого нет, чтобы она тебя не слушала. С ней всегда есть диалог. Монолога нет. Мы

можем разговаривать и передать свое видение... В любом случае мы разговариваем. Всегда разговариваем. Говорим о том, что мы видим в этой ситуации. Даем свои советы. Она к ним прислушивается. Я ее помню и в первый период, но тогда не было такой плотной работы, как сейчас.

Более подробную характеристику работы с главой дает председатель городской думы:

В двух словах всего не опишешь... Действительно грудью ляжет за город. Ни дать, ни взять. Отстаивает свою позицию. Дай бог каждому... В те проекты, в которые она заходит и делает их, я бы не справился. Умеет консолидировать, умеет организовывать. Умеет заставлять работать. Это немаловажно. Этот человек на своем месте. Жалуются на авторитаризм? На меня она не давит. А как еще здесь работать, без лидерства. Быть мямлей? Если в ней и есть авторитаризм, то он оправдан. Есть ли у нее любимчики? Не знаю. Я не любимчик. Я прихожу и аргументирую свою позицию, доказываю, и она слышит... Пример: 750 тысяч на наказы избирателей. Было 500 тыс. руб., я загодя пришел и стал убеждать, что этого мало. Не думайте, что это быстро решилось, но решилось.

Представители бизнеса также с большим уважением отзываются о ее коммуникативных способностях, умении быстро принимать нужные решения:

Сотрудничество с главой мне очень нравится. Она грамотная. Она тут же направит к кому надо. Она все делает быстро и оперативно. Если она сказала кому-то, то тут надо делать без проволочек. Я никому другому не хожу. Визит к ней обязательно выстрелит...

Я была и при другом главе директором. Мы к нему не ходили и ничего не спрашивали... Он ничего и не делал. Здесь работа кипит. Мои учредители говорят, давайте все быстрее делать. Будут выборы, может произойти смена руководства во власти. А нынешняя глава, она хотя бы нам поможет. Она отзывчивая.

Директор предприятия «Аквариус», которое за последние годы интенсивно развивается, так описывает свои отношения с главой:

В городе глава самая влиятельная. Она местными процессами рулит. Довольно успешно. Губернатор? Он не лезет везде. К нам приезжали люди достаточно высокого уровня, интересовались, он сказал: разбирайтесь сами. Сейчас нет такого подхода, чтобы все было под контролем губернатора. Давления на меня я не чувствую. Она мне помогает. Мы ничего не хотим взять от города, мы, напротив, хотим ему дать. У нас цель помочь городу.

Учитывая высокий лидерский потенциал главы, можно предположить, что далеко не все губернаторы будут согласны воспринимать такого руководителя. Именно поэтому в ходе исследования интересным для меня был вопрос, изменилось ли к ней отношение губернатора за время ее работы в последние пять лет. Ответ был получен однозначный: «Да, изменилось». И вот как сама она описывает эти изменения:

Наши отношения не стали хуже, это точно. Сначала это были отношения руководителя и подчиненного. С годами нечто изменилось. Теперь если губернатора спросить, кто член Вашей команды, он назовет меня. Появилось ощущение единой работы. Проблемы, которые возникают, серьезные проблемы, мы решаем совместными усилиями.

Сама глава, комментируя изменения, произошедшие с ней за эти годы, замечает:

Суть моя не изменилась... Изменились внешние проявления. Когда ты работаешь во власти, сама видела: никто не хочет принимать решения. Поэтому именно глава должен брать на себя ответственность, и он не должен бояться этой ответственности. Если мы что-то делаем, то неизбежно через что-то переступаем. Законодательство устроено так, что его можно трактовать, как угодно, в зависимости от юриста. И ты должен

определить основную линию — как должно, если разрешить идти на самотек, то можно прийти куда угодно. Но команде надо четко определить — так поступать или так. Они могут принимать сами решения, пока не залетят куда-нибудь. Авторитарна ли я? Скорее да. Но в последнее время я научилась слушать людей, уважать их и двигаться вперед с учетом их позиций. Мне стало легче работать.

Приведенное высказывание подтверждает лидерский потенциал главы, который сохранился и продолжает оставаться ее явным преимуществом.

Казалось бы, у этого кейса вполне счастливый конец, и вывод, который напрашивается — личностные перемены могут изменить восприятие лидера в глазах локального сообщества. Однако вывод этот хоть и правилен, но явно недостаточен. Прежде всего, следует обратить внимание на то, что между первым и третьим этапом исследований прошло 12 лет. За эти годы изменились критерии оценки лидера у самого элитного корпуса. Если раньше исполнительство считалось психологическим достоинством главы, то после всех пережитых кризисов локальным элитам лучшим руководителем представляется только лидер, который способен выходить за границы формальных предписаний. Время сыграло на пользу главе. Есть еще один важный аспект, который нельзя не учитывать. Позиция губернатора. Если на первом этапе исследования глава у прежнего губернатора и его команды, не была в почете, то при новом губернаторе она вошла в состав команды, и похоже, что это сделало ее управленческие стратегии более эффективными и креативными. Ее утверждение «мы с губернатором на одной волне» позволило ей ощутить совместное движение вперед, что придало ей уверенности и понимание того, что она движется в нужном направлении. Этого не могут не чувствовать и локальные элиты, которые убеждены: «Она делает все для развития города, и он в последние годы усиленно развивается». Можно ли войти в одну реку дважды? Ответ предсказуем, если трактовать его философски: нельзя, потому что русло реки меняется, как и тот, кто решил в нее шагнуть снова. Но если отойти от философского толкования, ответ будет иной. Можно. Второй срок пребывания у власти дает даже

больше шансов на успех, чем первый, но при условии, что глава мотивирован на изменения и реально их осуществляет.

**Глава Родниковского района:
профессиональная эмиграция и возвращение во власть**

Кейс, выполненный на примере Родниковского района, отличается от шуйского кейса. Прежде всего тем, что до того, как вернуться в свой район в 2022 г., действующий глава проработал четыре года в Кинешме высшим руководителем муниципальной власти. Его назначение на руководящую должность в этот город произошло почти насильно. Он не мог отказать губернатору. И ему пришлось покинуть место главы Родниковского района. Проработав 8 лет главой Родниковского района с 2008 по 2026 г., он был вполне успешен, и его команда была сформирована. У него был один недостаток, который мешал ему утвердиться в глазах родниковцев, — злоупотребление алкоголем, тем не менее, представители элитного корпуса оценивали его деятельность как вполне удовлетворительную. С переходом в Кинешму ситуация поменялась кардинальным образом. Уровень недовольства элит его управлением городом был настолько высок, что в 2020 г. губернатор снял его с должности, и в 2022 г. он вновь был назначен и.о. главы муниципального района, а через полгода выбран депутатским корпусом на эту должность.

История нахождения главы во главе власти в Кинешме поражает масштабом недовольства, которые местные элиты не скрывали. Интервью, проведенные в 2018 г. в Кинешме с представителями локальных элит, поражали однозначностью выводов относительно персоны главы.

Их недовольство в первую очередь было связано с тем, что глава неместный, а потому не может знать сполна городских проблем, как и не чувствует масштаба города:

Чтобы мне ни говорили, прежний город, где он был главой, это совсем не наш город. Здесь инфраструктура другая... Здесь люди себе цену знают. Поэтому непросто. У него нет той поддержки, которая нужна. Он город не чувствует, у него нет энтузиазма и планомерности... Нет контактов с людьми. Все решают люди... Они бы помогли ему себя почувствовать здесь не чужим. Сегодня

надо о думать о новом главе... Как в любом деле. На 90 % все зависит от того, кто рулит, — не сомневается авторитетный в городе директор и собственник завода.

Одна из причин — отсутствие у главы харизмы и внутреннего процесса, направленного на людей:

У него ничего за душой нет. Бизнес он не может организовать. Нет у него харизмы, внутреннего процесса. В человеке должно быть что-то. Он поздравляет людей с листком, брось этот листок... скажи от себя три слова. эмоционально от души, чтобы люди поняли, что они тебе нужны... У нас нельзя быть не политиком. На его плечах лежит такая ответственность. И главе должны верить. Его должны любить... Если этого нет, то все развалится... Пустота заполнится другим... Заполнится слухами, его обвинят во всех грехах, его уже обвиняют в них. Он сам в этом виноват, — продолжает свои размышления церковный служитель.

Но проблема, по мнению элит, не только в том, что глава не знал и не понимал город и его людей. Похоже, что он и не хотел их понимать:

Это первый глава, который пришел и сказал: «Все, что было до меня, это не мое. И те взаимоотношения, которые выстраивали предыдущие главы, я с этими людьми работать не буду». Особенно в малом городе преемственность должна быть. Если через два года каждый будет приходиться и всех менять, то это никуда не годится, — замечает с своем интервью лидер местного отделения «Опора России».

Второе, не менее серьезное ограничение главы — он не слышит чужого мнения. Именно так считает лидер малого предпринимательства в городе:

Я в процессе общения с ним понял, что он не терпит чужого мнения. Если человек пришел из маленького города в город более крупный, имеющий значимость, здесь надо подстраиваться

под местные стереотипы и местных людей. В процессе работы мы нашли точки соприкосновения. Он кардинально изменил свою позицию, после того как я стал возглавлять «Опору России». Он боится общественного порицания.

Еще одна важная проблема главы заключалась в том, что он все замкнул на себе, испытывая выраженную любовь к властвованию, как считает один из городских предпринимателей:

Проблема в том, что глава все замкнул на себе. Даже разрешение на строительство маленького жилого дома... к нему идут и начинают объяснять... Это абсурдная ситуация... Это скорее любовь к демонстрации своей власти. Это его личные амбиции. В чем — то нереализованные. Он проявляет власть, когда он никому ничего не должен. И у него за плечами ничего не горит. Это модель «У себя я король»... Это советская школа... управления. Когда у себя они авторитеты, а у вышестоящей власти — они мелкие сошки, и они с этим внутренне согласны.

Не совсем получались у главы и взаимоотношения со своими депутатами. Причина очевидна: отказ давать депутатам бюджетные деньги на исполнение наказов избирателей:

Он не выстроил отношения достаточно серьезные с той же думой. После того как он пришел, наказания избирателей депутатам не исполнялись совсем. Это крайне негативно воспринимается депутатами. Им не с чем идти к избирателям. Он должен дать депутатам деньги, а он их не дает, — считает депутат областной думы, бывшая председатель городской думы.

Столь же неудачными были его отношения с общественностью, считает лидер коммунистов:

Причина — слишком выраженная авторитарность, привычка ломать людей через колено. Это очень слабая кандидатура... Его общественность не воспринимает... Он, к сожалению, пытается людей ломать через колено... Чтобы влиять. Он стремится до-

биться любой ценой своих целей. А правильные они или нет, это его не интересует... Он предельно властный. Все делает в приказном порядке... Но, за чтобы он ни взялся, у него, к сожалению, все рушится...

Утверждал, что глава не выстраивает адекватную публичную политику, и оппозиционный журналист:

У главы еще одна катастрофа — публичная. Он взял к себе в пресс-службу неадекватных сотрудников. На радио приблизил к себе не того человека. У него кошмар со СМИ. Глава какие-то свои СМИ создает... И пытается гнобить оппозицию... Его и так нормально не воспринимают, о он ее еще глушит, вместо того чтобы дружить с ними.

Представительница городской интеллигенции, бывшая директор художественного музея уверена: главе не хватило масштабности и любви к городу, и это вряд ли можно изменить:

Глава — человек потерянный. Когда я его впервые услышала, подумала: хозяин, однако... Вот именно хозяин. Не мыслитель... Здесь залатать, там нельзя залатать... А делать глобальное надо. Он в областной центр ездит, там живет. Но так нельзя, горожане не тот народ. Мы исконно костромские, и плюс река. Волга... Она формирует личность и сознание.

По мнению депутата областной думы, лидера коммунистов, причина не только и не столько в личности главы, сколько в отсутствии стратегического мышления и команды, которая могла бы скорректировать его управленческий курс в городе:

Он умел в более послушном муниципальном образовании закручивать гайки... Он умел выстраивать ситуацию так, чтобы она сверху казалась благопристойной. Тихой и спокойной. В этом городе другая ситуация... Представьте, опытный водитель грузовика поставлен капитаном парохода... Совсем другие условия... Другая среда... Другие вызовы для него... Он подтаскивает людей, которые

не пользуются авторитетом... У него есть определенные обязательства перед друзьями. У него мышление ограничено короткой стратегией. Ему не интересен результат, который будет получен не им.

Соглашается с позицией коммуниста бывший заместитель главы администрации города, отправленная в отставку:

Я скажу, опережая события: он ничего не сделал. В город внесена сумятица. Внесена неуверенность в завтрашнем дне... Глава — один. Он никому не доверяет... Он боится подставы.

Наиболее раздраженная часть элиты причины неуспеха главы видели в его нежелании работать в городе на фоне личной нерешительности, что не давало ему достигать нужных результатов.

Это не его город. Он работал в маленьком городке, почти деревне... Может, у него просто не получается, хотя он и хочет что-то сделать... Плюс играет роль его крайняя нерешительность... И любимая фраза — «надо посмотреть»... Вместо того чтобы сделать. Это все копится, недовольство растет. У человека реально нет желания, что-либо делать, — убежден оппозиционный журналист.

Сам глава города, словно отвечая на все претензии элит, в том числе на нежелание жить и работать в городе, поясняет свою позицию:

Первое время я действительно не собирался работать в городе... Я знал, что это за чудо такое... Я прежнему губернатору раз пять отказывал. Мне неудобно. Я не понимал, что дальше произойдет. И согласился. Поработаю, посмотрим, а там будем определяться... Ведь не до смерти, наверное... Я не рассматривал эту территорию как место работы и жизни на постоянной основе.

Но со временем ситуация изменилась, а разговоры о нежелании работать в городе все продолжались, хотя глава резко поменял свои предпочтения:

Создается впечатление, что мне город безразличен. Но это не так. Я как-то втянулся профессионально в работу. Мне стало интересно. Здесь появились у меня местные товарищи. Ко мне на работу пришли товарищи, с кем я работал на прежней территории. Я себе поставил определенные задачи... Я стал заниматься городом. У меня ситуация внутренне изменилась. Меня в прежнее место не тянет. Если бы меня кто-то спросил, хочу ли я здесь работать, то я бы сказал, — хочу. Что с моим будущим? У меня рейтинг невысокий. Были интервью... о недострое, граждане очень переживают, и второе, — я мало общаюсь с населением... И с элитами. Так что не знаю.

Несмотря на все негативные оценки, понимающие защитники главы среди элит все же есть. Они убеждены: главе досталось тяжелое наследство, и, если у него не все получалось, в этом виноват не только он один:

Работать в городе сегодня трудно. У нас нет денежных средств. Мы работаем как пожарная команда. Надо сад построить. Надо мост запустить. Надо лицей доделать аварийный. У нас еще достаточно громкая желтая пресса. Их руководитель — человек продажный. Он талантливый. Но он будет работать на того, кто ему больше заплатит, — убежден секретарь местного отделения партии «Единая Россия».

Размышляет о главе как о человеке, которого поставили не на то место, и глава администрации района, прилегающего к городу:

Многие говорят: у главы не получается. Я помню его своим коллегой по соседнему району... У него все получалось... Это не его вина, что он здесь оказался... Это вина других людей... Системное решение приняли ручным образом. И вот результат. Так кто виноват?

Таким образом, за годы пребывания у власти в Кинешме накопленные проблемы города не только не исчезли, но и углубились и расширились.

Пришедший во власть глава не смог выправить ситуацию... Ему не хватило не только мотивации, гибкости и характера, но и ресурсов, которые нигде нельзя было почерпнуть. При кризисе власти исправить ситуацию мог бы только ярко выраженный лидер, которому доверяет население и элиты. Однако такого человека не нашлось. В 2020 г. по просьбе Общественного совета глава был снят с должности губернатором, который курировал его работу в Кинешме и надеялся, что из него вырастет хороший глава для этого красивого города. Но не получилось. Общественность не хотела мириться с его нахождением у власти и настояла: глава должен уйти в отставку. У губернатора не было выбора.

После этого в течение двух последующих лет бывший глава занимался бизнесом, но, несмотря на большие деньги, признал: это не мое. Вот как его работу в бизнесе комментирует одна из наших респонденток:

Да, он был в бизнесе. Там у него зарплата была в два раза больше. Но это не его. А служба — это его. Проблем море: ты то тамада, то стройка, то отопление, то прорыв... Ему нравится заниматься развитием территории. Есть программа — комфортная среда... Надо что-то придумать... Срочно документы... Давай, давай, быстрее, быстрее... Нельзя пропустить. Вперед, вперед... Это мое, говорит он сам. Мы видим, что это действительно его. Пьет ли он? Сейчас у нас сухой закон. И то, что он рулит эффективно, это точно.

Приступив к работе в 2020 г., он сформировал новую команду, с которой в первый срок не работал. Причина — старые кадры ушли, а новые надо было растить под новые задачи, и он с этим справился:

У меня до моего ухода в 2016 г. была очень сильная команда. Сейчас они ушли на пенсию. Сейчас я создал неплохую команду. Есть люди, которых я сам брал на работу. Некоторые из них являются заместителями или руководят отделами. Меня здесь не было 6 лет. Не такой критический срок, чтобы сменилось поколение. За 6 лет они выросли... Сейчас они в хорошем возрасте

35–40 лет... Их можно нагружать... Они хорошо двигаются. Они нормально работают. У них с головой все в порядке.

Оценки работы вновь созданной команды среди элитного корпуса весьма противоречивы. Одни признают: команда создана, и она вполне рабочая. Другие, в том числе предприниматели, убеждены: сформированная команда не интересна, хотя бы потому, что состоит из исполнителей советского образца, несмотря на возраст.

Мне в администрации, единственно кто нравится, это заместитель по экономике. С ней приятно общаться. Все, с кем я общался раньше, и с главами, и с замами, либо голубые воришки, либо туповаты. Так что я с администрацией не общаюсь... Это пустая трата времени... Главу я давно знаю, когда он был здесь в первый срок... Но мой бизнес и деньги, которые я зарабатываю, позволяют мне общаться с тем, с кем я захочу, и не общаться с теми, с кем я не хочу. Мне с замом по экономике приятно общаться, потому что она грамотная женщина. Такие люди как она, как раз делают экономику и политику такой, которая для людей понятна... Она иногда принижает себя, хотя она очень выделяется на фоне всей администрации. Я общался со всеми из команды, это все равно, что общаться с холодильниками. Смысл какой? — заявляет известный предприниматель, чей бизнес известен не только в Ивановской области, но и по всей России.

Заместитель по экономике вслед за известным предпринимателем также весьма скептически оценивает команду, несмотря на то, что сама является ее членом:

С приходом главы команда изменилась. Он ее коренным образом поменял. У нас сильный финансист. За ней как за каменной стеной, спокойно. По остальным... Главе нравится с ними работать — пусть работает... В целом команды у нас нет. В администрации каждый пинает от себя решение вопросов. Я так не могу. У меня есть блок, и я за него отвечаю. Если вопрос находится в моей компетенции, я его никогда не отдам. В моем понимании команды нет.

Он может и хочет ее сделать, но нет компетентных людей. В плане строительства, в плане ЖКХ. Не хватает инженерных людей, которые могли бы хорошо делать сметы... Стройка — это вообще вопрос сложный.

Сравнивая главу и методы его работы в первом и во втором приходе во власть, локальные элиты признают: он сильно изменился как в личностном, так и профессиональном плане.

Директор школы в Родниках дает достаточно подробную характеристику произошедших в нем изменений:

При его прежнем образе жизни просто нельзя было быть лидером. Социум вокруг маленький. Сейчас я его просто не узнаю. Когда он вернулся, у меня был определенный скепсис. Он был у многих. Сейчас я увидела другого человека. С приятным удивлением. Увидела с других сторон. Он начал говорить: я это применял в Кинешме, это эффективно, давайте делать так. Он иногда предлагает вещи абсурдные, он их делает, и они начинают работать. Не ведет, а иногда тащит нас за собой. И у него получается. У него сейчас иная манера руководства. И другая манера общения. Если он раньше многого не знал, то теперь у него кругозор расширился. Мы видим, что он говорит по делу. Приводит яркие примеры. Ему сейчас все очень нравится. Самому нравится, что получается. Это видно со стороны. Я-то человек уже немолодой.

Прежде всего, эти изменения коснулись его навыков общения с людьми. Теперь он перестал бегать от общественных конфликтов, но научился их разрешать:

У нас были общественные слушания. Народ очень разнообразный. Мы поехали с главой, я еще взял своего главного инженера... Мы переделали систему водоснабжения... Сделали презентацию. Народ собрали. Это их коллективная собственность. Они должны были дать добро. Мы уже деньги заплатили за оборудование... Нормальные люди не ходят на такие встречи. Горлопаны. Труба рвется, никто ничего не делает. Я встал, сказал несколько слов о том, что пред-

принимается на уровне правительства. Такое ощущение, что никому это было не надо. Только крик. Глава говорит: иди покури... Видимо, КИРФ их подогрело. Но глава ситуацию разрулил. Спасибо ему, — вспоминает один из представителей элитного корпуса.

То, что во второй срок на работу к ним приехал другой человек, говорит в своем интервью одна из депутатов:

С возвратом главы мы стали видеть власть. Как он вкладывает усилия. С нами больше стали общаться сотрудники из исполнительной власти... Стала большая открытость, пожалуй, да. С нашим мнением стали считаться. Сам глава изменился, по сравнению с первым сроком Он вырос. Другой человек приехал. После Кинешмы он усвоил жизненные уроки.

Об изменившейся работе главы после второго прихода во власть говорит и главный редактор местной газеты, которая напрямую связывает нынешнюю активность главы с усложнившимися задачами управления городом и пережитым опытом управления:

Динамика у главы есть. В первый период у него все шло по накатанной. Все работают, команда работает, все как часы... Человек успокаивается.... Сейчас у него появились новые силы... Он сравнивает период работы в Кинешме и в Родниках. Ему здесь хочется что-то сделать. Он динамику Кинешмы хочет перенести в Родники, это непросто. Почему так? Время изменилось. Сегодня нельзя жить без усилий. Иначе покатишься вниз... А ему этого совсем не хочется.

Высоко оценивает работу главы и директор индустриального парка. Именно он говорит о том, что эффективность работы главы особенно ярко была видна, на фоне двух неудавшихся глав, которые были на его месте во время кинешемского периода:

Он на своем месте. Два предыдущих руководителя, слава богу, что не мешали... Они были слабы и непоследовательны. Мы с ними

намучились. Сейчас я вполне могу рассчитывать на поддержку главы. Он на самом деле мужик умный. Он многие проблемы предсказал и предлагал сделать дополнительные шаги, несмотря на то что это лишние деньги, затраты. Забота о народе — это его работа.

Его точку зрения поддерживает и председатель районного совета, говоря о том, что работа нынешнего главы на фоне предшественников выглядит вполне достойно:

Когда уходил действующий сегодня глава, это было в 2016 г., мы все плакали. Настолько мы сработались, мы понимали друг друга с полуслова. И вдруг он уходит. После него приходит человек, который вообще никогда не имел отношения к исполнительной власти. Работать с таким человеком было очень сложно. Он ничего не понимал. У него даже не было представления, что это такое — исполнительная и представительная власть. Он не понимал, что если мы не примем бюджет, то это будет ужас... Он в плане власти был совсем не грамотный. Ему было сложно вести планерки, он кричал... Он не отличал Совет депутатов от Общественного совета. Сегодня таких претензий к нынешнему главе у нас нет.

Важно то, что представители элитного корпуса особо подчеркивают: работа во втором сроке не стала легче, но все же глава с ней справляется:

Он возвратился в тот период, когда проблем стало больше, чем раньше... У нас с водой проблемы. Построили новое турецкое предприятие. Там не готова была канализация... И ему приходилось принимать верные решения. У него склад мышления производственный. Ему проще принимать инженерные решения. Настало время, когда они оказались очень востребованы, — продолжает свои размышления председатель районного совета.

Глава, комментируя направления работы с иностранными инвесторами, убежден: это будущее города. За счет них будет развиваться

промышленность, а следовательно, будет меняться население. Но к отбору проектов развития надо подходить осмысленно:

У нас есть понимание, кого надо сюда брать инвесторами... Надо брать предприятия энергоемкие... Это машины... механизмы, квалификация... Это другой штат, другое население, которое здесь будет работать. Нужны предприятия, связанные с электроникой... Это аййтишники, они не могут быть пьяницами... Они умные, у них такие жены и дети... Это средний класс, который не даст населению люмпенизироваться.

Одновременно представители элитного корпуса отмечают: глава не политик, а хозяйственник, что в условиях малого города, может быть даже хорошо:

Во власти в городе глава заметен. Причем в его второе пришествие. В первом приходе были проблемы. Сегодня у него куча идей. Причем идеи интересные. Может быть, нереальные в воплощении. У него есть определенная жесткость в характере. Добиваться своего он умеет. Но он больше хозяйственник, чем политик. На уровне маленькой территории это, несомненно, хорошо. Какая здесь политика? С кем здесь спорить? С коммунистами? Смешно. Депутат от коммунистов ничего для города не сделал, — замечает депутат районной и городской дум.

О его нелюбви к работе с партиями говорит председатель районного совета:

Раньше он очень не любил заниматься партиями... А потом я смотрю: он начал заниматься этими вопросами. Может быть, ему и не очень хочется... Потому что он больше практик. Он пытается научиться, но он не политик.

Отсутствие навыков политической работы было характерно для него и в Кинешме, что, похоже, привело его к отставке, но сам глава считает, что в последние годы ему удалось нарастить опыт по-

литической работы с населением города, хотя бы потому, что это важная функция, которая должна выполняться именно главой:

Нас часто оценивают по политической ситуации. Ты можешь ничего не делать, но если народ у тебя не буянит, то главой ты померишь. Политическая стабильность территории — это одна из важных функций, руководителя этой территории. Страна не должна уйти в хаос. Народ должен быть в состоянии покоя, а не революции. Я это хорошо понимаю, в этом смысле я политик.

Комментируя не сложившуюся работу в Кинешме, опрошенные представители элитного корпуса дают этому весьма разнообразные объяснения:

Мне кажется, что Кинешма была не для него. Это специфический город. Кинешма купеческая — это о многом говорит. Родники — это мое, глава сам так говорит. Это его хозяйство, это его дом, в котором ему интересно. Выхожу в Кинешме на улицу — там город, город, а здесь выйду — здесь другие просторы. Менталитет у жителей другой. Мы добрее. Мы не такие прагматичные. Там люди более своенравные. Он в Родниках сразу вошел во власть. Ему хотелось сюда вернуться, — делится своими размышлениями заместитель главы по социальным вопросам.

Недобровольность назначения, по мнению председателя районного совета, привела к последующей отставке главы:

Глава был не готов к работе в Кинешме. Ему прежний губернатор предложил, он отказался. Потом согласился. Сам он говорит, меня прижали, приезжай обязательно. Он не смог отказаться. Для нас это был шок.

Для некоторых провал работы в Кинешме стал хорошей школой главы. В результате те проекты, которые он не смог реализовать в Кинешме, он пытается сделать в Родниках:

Кинешма выше уровнем Он там просто не потянул, а Родники — это другой уровень, и у него получается. Что там не полу-

чилоь, он здесь откатал и осмыслил, — отмечает директор школы, депутат районного совета.

Никто из опрошенных представителей элитного корпуса не упоминает об авторитаризме, который так раздражал кинешемские элиты. Возможно, он пропал? Такой вывод был бы преждевременным. Скорее члены команды привыкли к такому стилю управления, и не считают его неприемлемым.

Причина, по которой делается такое предположение, — оценки, данные работе главы его заместителем по экономике:

Глава в сравнении с первым разом коренным образом поменялся. Как у руководителя, у него есть чему поучиться. У него большой опыт. Но иногда это не помогает, а мешает. У нас достаточно большой провал в возрасте, я не всегда согласна с ним. Особенно с его авторитарным режимом. И я никогда не молчу. Я всегда говорю свое мнение. Я его не боюсь. Мне с ним в определенных моментах сложно. Его иногда качает в разные стороны, у него нет прямой... Мне приходится иногда много доказывать, на это уходит время, и это замедляет процессы.

Столь же негативно она оценивает работу главы с бизнесом, которая и раньше у него не получалась, но сегодня, после прихода иностранных инвесторов, это стало особенно заметно:

Пока я не позволю бизнесменам, придите, ради бога, к главе на встречу, они на его призывы не реагируют. Они просто не придут. Им нужна четкость.

Сам глава излагает свои принципы работы с бизнесом достаточно своеобразно, и из его слов ясно — взаимодействие с бизнесом у него не очень получается:

Некоторые представители бизнеса считают, что я им помогаю тем, что не мешаю. Не надо трогать бизнес, если они что-то не засоряют... Бандеровцев не растят... Пусть они скажут, что им надо. Если это мне по силам — помогу. Бизнес — это тонкая

история, не у всех с ним получится выстроить взаимодействие. И работать в нем трудно. Не каждый бизнесмен станет чиновником, и не каждый чиновник бизнесменом... Это разные истории. Разные психотипы людей.

Однако формально раз в три месяца он с бизнесом общается, поставив цель ознакомления с работой предприятий:

Мы с бизнесом встречаемся. Раз в квартал. Что-то им рассказываем. Какие появились новые вещи... Мы с друг другом общаемся. Ходим в гости на предприятия. Ведь это зачастую разные миры. И они в других мирах зачастую не бывают.

Данное пояснение главы насчет проводимых мероприятий еще раз убеждает в том, что глубоко в работу бизнеса он не погружается. И это существенное ограничение, которое снимается за счет усилий его заместителя по экономике.

Согласно полученным оценкам, нынешние успехи главы обусловлены не только его действиями. Рядом с ним находится куратор города — вице-губернатор, доверенное лицо губернатора, который родом из Родников. Он контролирует работу главы и выработывает вместе с ним необходимые управленческие шаги.

Локальные элиты высоко оценивают участие вице-губернатора в развитии городских проектов, связанных, прежде всего, со строительством, и убеждены: это помогает главе управлять городом более эффективно:

Вице-губернатора хорошо знаю, он наш, родниковский. На проводимых встречах с жителями он многие вопросы решает. Конечно, у него есть административный ресурс. Но у него есть и желание что-то сделать... Он был хорошим бизнесменом, у него хороший учитель... У него хорошая поддержка семьи. Человек вырос, и в другом статусе он может делать реальные дела для города, — считает одна из депутатов.

Столь же высоко вице-губернатора оценивает заместитель главы по экономике:

Он замечательный. Он прошел очень много и во многих структурах работал, в бизнесе побывал. Он дипломат. Он умеет рисковать.

Сам глава высоко оценивает профессиональные и личностные качества вице-губернатора:

Это новый и очень удачный человек в команде губернатора. Именно такими должны быть чиновники. У него есть все. У него есть мотивация. И это не деньги. У него есть интеллект, и есть энергетика. Вообще у человека должны быть во власти организационные способности, они у него есть. Потом он рискованный. Мы сошлись. Мы будем делать все, только если не посадят. А все остальное — штрафы, выговоры, все можно пережить.

Анализируя достоинства сильной фигуры рядом, глава замечает:

Когда у меня вице-губернатор куратор, это дает мне возможность получить повышенное внимание... Если бы у меня куратором был человек, который занимает должность, при которой он ничего не решает, которого не слушают, это бесполезная история. Он может приехать, выступить, всех с праздником поздравить... Но нас, малых районов и городов 27, а 27 зампредов нет. Руководители департаментов разные. Не дай бог попасться какому-нибудь отгребалу. Мне не поручали... Здесь совсем другой вариант, и я этому рад. Есть куда расти.

Характеризуя вице-губернатора как человека, глава обращает внимание на следующие его личностные качества:

Он недавно во власти, и я ему желаю, чтобы он не испортился. Чтобы профессия не превратила его в высокомерного человека — не подходи, бумаг не надо и др. Он очень нам помогает. Мы с ним вместе. Это очень хороший пример взаимодействия региона и местной власти. Это пример классический. Это основано на личности. Он не забронзовел. Звезду не схватил. Власть — это боль-

шое искушение. Вопрос, поддашься ты этому искушению или нет. Начнут тебя хвалить... Поверишь ты, что ты такой, пиши пропало. Искушений много.

Важно, что глава признает — наличие сильного управленца рядом позволяет ему расти и чувствовать себя более уверенно.

Не менее важной фигурой для подражания является для главы губернатор. Именно он формирует новые стандарты управления городом, что делает работу главы более эффективной:

Губернатор — человек нового поколения. В какой-то степени прагматик. Человек умный, талантливый. Просто одаренный. Он в Родниках рулит... Он сам предлагает инфраструктурные проекты. Например, у нас сделали, хороший парк. Губернатор взял Архитектурное бюро из Москвы... Взял на себя расходы. Он сам занимается оценкой того, какой проект пройдет, а какой нет. Он делает новые пространства. Власти он у меня не отнимает. У него это лучше получается. У него такой взгляд, — мы должны перестроиться.

Призыв губернатора перестроиться воспринимается главой как вполне оправданный:

Квадратно-гнездовой способ, который был раньше, не проходит. Приведу пример. Вот Кинеима. Построили пятиэтажный дом. Вокруг него сделали круг, поставили фонарики, красиво... Он посмотрел на это и подключил Архитектурное бюро. Это другие пространства. Не те, к каким мы привыкли и которые мы никогда не видели... Это другой взгляд на вещи, к которому мы не привыкли... Это дорого, но это классно... Это другой мир, это будущее. Он заставляет нас работать лучше. Взятся дороги строить и у него получилось. У него есть свой план в голове. Он его реализует. Многие главы действуют также на своем уровне. Может быть, подражают, но не у всех получается.

Итак, проведенный анализ на примере второго кейса позволяет убедиться в том, что второй приход во власть оказывается успешнее

первого. Однако далеко не все ограничения, которые были замечены при работе в Кинешме и на первом этапе работы в Родниках, главе удалось преодолеть. Прежде всего, это касается двух моментов. Первое — неумение работать с бизнесом и вызывать у него авторитет. Второе — отсутствие политических навыков работы с местной элитой. Несмотря на то, что локальные элиты признают: с горсоветом он общается адекватно, но все же «политиком его назвать сложно». Если первое ограничение достаточно серьезно, то второе ограничение для малого города, на первый взгляд, кажется второстепенным. Однако приход в город иностранных инвесторов с неизбежностью требует грамотного исполнения политических функций, умения договариваться с представителями крупного бизнеса. Пока эту функцию выполняет губернатор и его заместитель, однако эта ситуация не будет продолжаться вечно. Ресурсов заместителя главы по экономике для урегулирования проблем на местном уровне может не хватить, несмотря на высокие оценки ее профессионализма, и тогда серьезно встанет вопрос о соответствии главы для территории, где хотят работать иностранные инвесторы. Разочарование местной бизнес-элиты работой главы весьма показательно, и это явные сигналы неблагополучия, которые нельзя игнорировать.

Если говорить о том, какие изменения повысили управленческий потенциал главы, то тут нельзя не отметить мотивационные ресурсы. Если в Кинешме, как и на первом сроке пребывания у власти в Родниках, у него все шло «по накатанной», то сегодня сложность властных решений возросла многократно, а привычные, рутинные методы работы уже не работают. Может быть, именно поэтому сегодня глава нуждается в партнерах, которые умеют больше, чем он, и он с благодарностью и пониманием оценивает их помощь. Их присутствие на поле городской политики действительно позволяет расширить масштаб городских преобразований, и прибавляет уважение к главе со стороны жителей и элит. На примере Родников во второй властный срок его качества тактического лидера проявились более ярко, чем в первый срок пребывания во власти.

Однако в данном случае важен не просто баланс отрицательных и позитивных переменных, главное в другом — у главы нет будущего в этом городе. Советский опыт хоть и остается востребованным,

но он не делает из тактика стратега. Сегодня тактические лидеры не могут продержаться во власти долго, даже в том случае, если за них стратегическую функцию реализует губернатор и его команда.

В момент подготовки статьи к печати из Родников пришла важная новость. Глава района с 19 сентября 2024 г. подал в отставку по собственному желанию. Районный совет поддержал его решение. Исполняющей обязанности главы муниципального района назначена заместитель главы по экономике. Причины не ясны. Некоторые ссылаются на прокуратуру. Но что случилось на самом деле покажет время.

Заключение: с главами надо работать...

Анализ двух кейсов на примере главы малого города и главы района в Ивановской области вскрыл важные закономерности. Во-первых, он показал важность участия губернатора в муниципальном управлении. Главное, чтобы губернатор и его команда в данном случае выполняла бы не только и не столько контрольную функцию, сколько функцию содействия и финансовой помощи. В том случае, если это происходит, меняется мотивация глав, и они начинают работать, используя не только формальные предписания, но и выходя за их границы ради общественного блага. Они начинают «жить для города».

Вторая важная закономерность — сдвиги в позитивную сторону при управлении территориями во второй срок пребывания у власти происходили не только за счет личностных изменений глав. Важную роль играла общая атмосфера, восприятие элитами предпринимаемых главами шагов. В том случае, если в городе или районе было сформировано стойкое недоверие со стороны элит к главе, любые проекты развития осуществлялись медленнее. Это свидетельствует о том, что не один глава и его команда управляют городом. Соучастие локальных элит необходимо хотя бы для того, чтобы они понимали происходящее и могли оценить уровень главы по предпринятым шагам.

Кейс Шуи показал умение главы города выстроить отношения с бизнесом и губернатором, позволившие ей дать толчок развитию города и сформировать позитивное отношение элит, которые еще 12 лет назад обвиняли ее во всех городских проблемах. Сегодня ее лидерский потенциал получил еще большее развитие, и он уже не вызывает раздражения у элит. Поддержка губернатора придала силы главе, и сегод-

ня город Шуя занимает первые места в рейтинге среди 27 городов Ивановской области.

Полученные результаты дают основание предположить, что контроль над ситуацией со стороны региональной власти не всегда тотальное зло. Если этот контроль осуществляется с целью не наказать, а помочь, он дает позитивные результаты. Главы и сегодня нуждаются во взаимодействии с серьезными игроками во власти, так как ситуация управления в малых городах требует от них совершенствования управленческих технологий, которые наращиваются именно в процессе взаимодействия с более сильными субъектами.

Как показал кейс Родников, глава района изменился ко второму сроку пребывания во власти, но эти изменения не коснулись поля взаимодействия с бизнесом. Несмотря на то, что часть локальных элит высоко оценивают его работу на посту главы, все же нельзя не отметить, что бизнес становится с каждым годом все более значимым экономическим и даже политическим игроком в пространстве малого города. Несмотря на то, что глава района за прошедшие годы нарастил свой потенциал как политического руководителя, он научился общаться с населением и региональной властью, но не стал политиком. В условиях прихода иностранных инвесторов это ощутимое ограничение, которое при определенных условиях могло стать фатальным. Так и оказалось: глава ушел со своего поста, не справившись с нарастающими задачами.

На вопрос о том, можно ли войти в одну реку дважды, исследование дало не философский, а эмпирический ответ — можно, а иногда нужно. Более того, второй период работы во власти главой, как правило, более эффективен, чем первый. Во второй период можно уйти от ошибок, которые были сделаны ранее. При этом руководитель города может меняться при возникновении новых задач. Однако масштаб личностных и профессиональных изменений может быть различен. Чем выше мотивация, тем большая вероятность позитивных изменений. Однако здесь не было вскрыто однозначных закономерностей. Многое зависит от социально-экономической ситуации, отношения губернатора и желания самих глав меняться, чтобы быть максимально эффективными. Важно, что позиция элит относительно деятельности глав в сильной степени зависит от того, кто возглавлял этот город

(район) ранее. В том случае, если предшествующий глава был слабый, возрастает вероятность того, что оценки деятельности вернувшегося главы будут выше.

Сделанные выводы базируются на небольшой эмпирической базе. Тем не менее, проведенное исследование позволяет понять, в какую сторону движутся тренды развития как самих глав, так и их территорий. В перспективе нужны более масштабные эмпирические исследования, которые бы подтвердили или опровергли вскрытые закономерности.

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРЕ

Чирикова Алла Евгеньевна — доктор социологических наук, главный научный сотрудник. Институт социологии ФНИСЦ РАН.

Телефон: +7 (499) 127-59-57. **Электронная почта:** chirikova_a@mail.ru.

Research Article

ALLA E. CHIRIKOVA

Institute of Sociology of FCTAS RAS

5, korpus 1, Bolshaya Andronievskaya str., 109544, Moscow, Russia.

HEADS OF SMALL RUSSIAN TOWNS: IS IT POSSIBLE TO STEP INTO THE SAME RIVER TWICE?

Abstract. This article is based on the materials of an empirical study conducted in two different cities of Shuya and Kineshma in the Ivanovo region and one district in the same region. The study was conducted in 2011, 2018 and 2023 in the city of Shuya, in the city of Kineshma in 2018, and in the Rodniki district in 2023. The purpose of the study: to describe changes in management strategies, personal characteristics and team building of heads during the second coming to power in the same city in different periods. The study was conducted using the interview method. A total of 17 interviews were conducted in the city of Shuya in 2011, 12 in 2018 and 17 interviews in 2023. The Rodniki case included 16 interviews in 2018, conducted during the tenure of the former head of Rodniki as the head of the city of Kineshma, and 15 interviews in 2023, when the previous head returned to his place in 2021 in the Rodnikovsky district. Thus, the analysis is based on the materials of 77 interviews taken from the heads themselves, members of their teams, and representatives of the local elite. The results obtained give reason to assume that control over the situation by the regional authorities is not always a total evil. If this control is carried out not with the aim of punishing, but helping, it gives positive results. Heads today still need to interact with strong players in power,

since the situation of governance in small towns today requires them to improve management technologies, which are built up precisely in the process of interaction with such entities. The analysis also showed that it is possible to enter power twice. Moreover, the second period of work in power as a head is usually more effective than the first. In the second period, it is possible to avoid the mistakes that were made earlier. At the same time, the city leader can change when new tasks arise. However, the scale of personal and professional changes can be different. The higher the motivation, the greater the likelihood of positive changes. However, no clear patterns were revealed here. Much depends on the socio-economic situation, the attitude of the governor and the desire of the heads themselves to change in order to be as effective as possible. It is important that the position of the elites regarding the activities of the heads largely depends on who headed this city (district) before. If the previous head was weak, the more positive will be the assessments of the heads who returned to work in the city (district) for the second term.

Keywords: city head, district head, team, personal changes, local elites' perception of changes, governor, curator.

For citation: Chirikova A.E. Heads of small Russian towns: is it possible to step into the same river twice? *Vlast' i elity = Power and elites*. 2024. Vol. 11. No. 1. P. 105–154. DOI: <https://doi.org/10.31119/pe.2024.11.1.4>.

INFORMATION ABOUT THE AUTHOR

Alla E. Chirikova — Doctor of Sociology, main research fellow. Institute of Sociology of FCTAS RAS. **Phone:** +7 (499) 127-59-57. **E-mail:** chirikova_a@mail.ru.

ЛИТЕРАТУРА / REFERENCES

1. *Витковская Т.Б., Рябова О.А.* Моногорода Среднего Урала: локальные элиты и политические процессы. Екатеринбург: РИО УРО РАН, 2011. — 259 с.
Vitkovskaya T.B., Ryabova O.A. *Monogoroda Srednego Urala: lokal'nye elity i politicheskie protsessy*. [Single-industry towns of the Middle Urals: local elites and political processes.] Ekaterinburg: RIO URO RAN publ., 2011. 259 p. (In Russ.)
2. *Гельман В., Рыженков С., Белокурова Е., Борисова Н.* Автономия или контроль? Реформа местной власти в городах России, 1991–2001. СПб.: Летний сад, 2002. — 380 с.
Geľman V., Ryzhenkov S., Belokurova E., Borisova N. *Avtonomiya ili kontrol'?* *Reforma mestnoi vlasti v gorodakh Rossii, 1991–2001*. [Autonomy or control?

- Reform of local government in Russian cities, 1991–2001.] St Petersburg: Letnii sad publ., 2002. 380 p. (In Russ.)
3. Гельман В., Рыженков С, Белокурова Е, Борисова Н. Реформа местной власти в городах России, 1991–2006. СПб.: Норма, 2008. — 368 с.
Gel'man V., Ryzhenkov S., Belokurova E., Borisova N. *Reforma mestnoi vlasti v gorodakh Rossii, 1991–2006*. [Reform of local government in Russian cities, 1991–2006]. St Petersburg: Norma publ., 2008. 368 p. (In Russ.)
 4. Гельман В.Я., Рыженков С.И. Локальные режимы, городское управление и «вертикаль власти» в современной России // Политическая экспертиза: ПОЛИТЭК. 2010. № 4. С. 130–151. EDN: NTWCIP
Gel'man V.Ya. Local regimes, urban governance and the “vertical of power” in modern Russia. *Politicheskaya ekspertiza: POLITEKS*. 2010. No. 4. P. 130–151. (In Russ.)
 5. Дахин А.В., Солонченко Е.И. Городская политика: критический анализ теоретических подходов // Власть. 2019. № 6. С. 216–224. <https://doi.org/10.31171/vlast.v27i6.6855> EDN: CPUPEW
Dakhin A.V., Solonchenko E.I. City policy: a critical analysis of theoretical approaches. *Vlast'*. 2019. No. 6. P. 216–224. <https://doi.org/10.31171/vlast.v27i6.6855> (In Russ.)
 6. Лапина Н.Ю., Чирикова А.Е. Региональные элиты в РФ: модели поведения и политические ориентации. М.: ИНИОН РАН, 1999. — 192 с.
Lapina N.Yu., Chirikova A.E. *Regional'nye elity v RF: modeli povedeniya i politicheskie orientatsii*. [Regional elites in the Russian Federation: behavioral patterns and political orientations.] Moscow: INION RAN publ., 1999. 192 p. (In Russ.)
 7. Ледяев В.Г. Власть: концептуальный анализ. М.: РОССПЭН, 2001. — 384 с.
Ledyayev V.G. *Vlast': kontseptual'nyi analiz*. [Power: a conceptual analysis.] Moscow: ROSSPEN publ., 2001. 384 p. (In Russ.)
 8. Ледяев В.Г. Социология власти. М.: Изд. дом ВШЭ, 2012. — 472 с.
Ledyayev V.G. *Sotsiologiya vlasti*. [Sociology of power.] Moscow: Izd. dom VShE publ., 2012. 472 p. (In Russ.)
 9. Малые города в социальном пространстве России / Отв. ред. В.В. Маркин, М.Ф. Черныш. М.: ФНИСЦ РАН. 2019. — 545 с. <https://doi.org/10.19181/monogr.978-5-89697-323-2.2019> EDN: YCUHFD
Malye goroda v sotsial'nom prostranstve Rossii. [Small towns in the social space of Russia.] Ed. by V.V. Markin, M.F. Chernysh. Moscow: FNISTS RAN, 2019. 545 p. <https://doi.org/10.19181/monogr.978-5-89697-323-2.2019> (In Russ.)

10. Малые города России: новые вызовы, социальные проблемы и перспективы / Отв. ред. М.Ф. Черныш, В.В. Маркин. М.: ФНИСЦ РАН, 2021. — 598 с. <https://doi.org/10.19181/monogr.978-5-89697-378-2.2021> EDN: АОХВJP
Malye goroda Rossii: novye vyzovy, sotsial'nye problemy i perspektivy. [Small towns of Russia: new challenges, social problems and prospects.] Ed. by M.F. Chernysh, V.V. Markin. Moscow: FNISTS RAN, 2021. 598 p. <https://doi.org/10.19181/monogr.978-5-89697-378-2.2021> (In Russ.)
11. Моляренко О.А. Местное самоуправление в России, или Хроники крайней власти // Мир России. 2021. № 1. С. 8–28. <https://doi.org/10.17323/1811-038X-2021-30-1-8-28> EDN: ХВТИYE
Molyarenko O.A. Local self-government in contemporary Russia. *Mir Rossii*. 2021. No. 1. P. 8–28. <https://doi.org/10.17323/1811-038X-2021-30-1-8-28> (In Russ.)
12. Туровский Р.Ф. Местное самоуправление в России и эволюция политического режима // Pro nunc. Современные политические процессы. 2015. № 1. С. 82–98. EDN: VHWOAF
Turovsky R.F. Local government in Russia and evolution of political regime. *Pro nunc. Sovremennye politicheskie protsessy*. 2015. No. 1. P. 82–98. (In Russ.)
13. Туровский Р.Ф. Поселение как субъект локальной политики: теоретические основы исследований // Политическая наука. 2019. № 2. С. 13–30. <https://doi.org/10.31249/poln/2019.02.01> EDN: WXXSAC
Turovsky R.F. Settlement as a subject of local politics: theoretical background of research. *Politicheskaya nauka*. 2019. No. 2. P. 13–30. <https://doi.org/10.31249/poln/2019.02.01> (In Russ.)
14. Туровский Р.Ф., Васеленко О.С. Актуальное состояние и перспективы развития внутригородского местного самоуправления в больших городах // Регионология. 2019. Т. 27. № 1. С. 100–121. <https://doi.org/10.15507/2413-1407.106.027.201901.100-121> EDN: YZUBNR
Turovsky R.F., Vaselenko O.S. Current state and prospects of development of municipal self-government in big cities. *Regionologiya*. 2019. Vol. 27. No. 1. P. 100–121. <https://doi.org/10.15507/2413-1407.106.027.201901.100-121> (In Russ.)
15. Тыканова Е.В., Хохлова А.М. Городской политический режим в Санкт-Петербурге: роль реальных и воображаемых «машин роста» в борьбе за городское пространство // Журнал исследований социальной политики. 2015. № 2. С. 241–256. EDN: UMAZMP
Tykanova E.V., Khokhlova A.M. The urban political regime in St. Petersburg: the role of real and imagined “growth machines” in the struggle for urban space. *Zhurnal issledovaniy sotsial'noi politiki*. 2015. No. 2. P. 241–256. (In Russ.)

16. Чирикова А.Е. Власть в малых российских городах: управленческие проблемы и мотивация акторов // Вестник Института социологии. 2024. № 1. С. 165–183. <https://doi.org/10.19181/vis.2024.15.1.9> EDN: KXGAVF
Chirikova A.E. Power in small Russian cities: managerial problems and motivation of actors. *Vestnik Instituta sotsiologii*. 2024. No. 1. P. 165–183. <https://doi.org/10.19181/vis.2024.15.1.9> (In Russ.)
17. Чирикова А.Е. Команды глав малых российских городов: векторы перемен // Власть и элиты. 2021. Т. 8. № 2. С. 72–112. <https://doi.org/10.31119/pe.2021.8.2.4> EDN: EIDQSY
Chirikova A.E. Teams of heads of small Russian cities: vectors of change. *Vlast' i elity*. 2021. Vol. 8. No. 2. P. 72–112. <https://doi.org/10.31119/pe.2021.8.2.4> (In Russ.)
18. Чирикова А.Е. Корпорация и муниципальная власть: как достигается партнерская модель взаимодействия // Власть и элиты. 2023. Т. 10. № 1. С. 190–230. <https://doi.org/10.31119/pe.2023.10.1.7> EDN: RZTDTW
Chirikova A.E. Corporation and municipal authorities: how a partnership model of interaction is achieved. *Vlast' i elity*. 2023. Vol. 10. No. 1. P. 190–230. <https://doi.org/10.31119/pe.2023.10.1.7> (In Russ.)
19. Чирикова А.Е. Региональные элиты России. М.: Аспект Пресс, 2010. — 271 с. EDN: RAZOXF
Chirikova A.E. *Regional'nye elity Rossii*. [Russia's regional elites.] Moscow: Aspekt Press publ., 2010. 271 p. (In Russ.)
20. Чирикова А.Е., Ледяев В.Г. Власть в малом российском городе. М.: Изд. дом ВШЭ, 2017. — 414 с. <https://doi.org/10.17323/978-5-7598-1579-2> EDN: XTHYDB
Chirikova A.E., Ledyayev V.G. *Vlast' v malom rossiiskom gorode*. [Power in small Russian town.] Moscow: Izd. dom VShE publ., 2017. 414 p. <https://doi.org/10.17323/978-5-7598-1579-2> (In Russ.)
21. Чирикова А.Е., Ледяев В.Г. Главы малых российских городов: лидерство и эффективность управления // Мир России. 2021. № 1. С. 29–48. <https://doi.org/10.17323/1811-038X-2021-30-1-29-48> EDN: ARGXCN
Chirikova A.E., Ledyayev V.G. Leadership and power in a small Russian town. *Mir Rossii*. 2021. No. 1. P. 29–48. <https://doi.org/10.17323/1811-038X-2021-30-1-29-48> (In Russ.)
22. Чирикова А.Е., Ледяев В.Г. Лидерство в локальных сообществах: в ком сегодня нуждается муниципальная власть в России // Полис. Политические исследования. 2021. № 2. С. 157–170. <https://doi.org/10.17976/jpps/2021.02.11> EDN: GZRIQE

- Chirikova A.E., Ledyayev V.G. Leadership in local communities: who is needed in the municipal government in Russia. *Polis. Politicheskie issledovaniya*. 2021. No. 2. P. 157–170. <https://doi.org/10.17976/jpps/2021.02.11> (In Russ.)
23. Dahl R. *Who Governs? Democracy and Power in American City*. New Haven: Yale University Press, 1961. 355 p.
 24. Harding A. The History of Community Power. *Theories of Urban Politics*. Ed. by J.S. Davies, D.L. Imbroscio. London: Sage, 2009. P. 27–39.
 25. Hunter F. *Community Power Structure. A Study of Decision-makers*. Chapel Hill, NC: University of North Carolina Press, 1953. 297 p.
 26. Stone C. Political Leadership in Urban Politics. *Theories of Urban Politics*. Ed. by D. Judge, G. Stoker, H. Wolman. London: Sage, 1995. P. 96–116.
 27. Stone C.N. *Regime Politics: Governing Atlanta, 1946–1988*. Lawrence: University Press of Kansas, 1989. 314 p.
 28. Stone C. Trends in the Study of Urban Politics: A Paradigmatic View. *Urban Affairs Review*. 2017. Vol. 53 No 1. P. 3–39. <https://doi.org/10.1177/1078087416674328>