

МАКСИМ ГОЛИШЕВСКИЙ, ВЛАДИМИР КИСЕЛЕВ

МОЖЕТ ЛИ МУНИЦИПАЛЬНЫЙ ЧИНОВНИК ЛЕГИТИМНО УБРАТЬ НЕЛЕГИТИМНЫЙ РЫНОК ИЗ ЦЕНТРА ГОРОДА?

Внутренняя среда. Объект исследования

Петр Петрович, начальник управления земельных отношений городского округа Черемушки. Возраст – 35 лет. Есть семья, ребенок. Семья всецело зависит от карьерных успехов Петра Петровича. Возглавляет управление около месяца, перешел на эту работу с должности, меньшей по иерархической цепочке, но из гораздо более крупного города Масштабинска, в котором он родился и вырос. Для Петра Петровича нынешняя должность – старт в будущее. Если он успешно справится с работой, на что ему дано примерно 3–4 года, его ждет возвращение в родной город со значительным карьерным ростом. Надо отметить, что добросовестный Петр Петрович свою работу в целом знает.

Внешняя среда. Ситуация (сложившаяся система отношений)

Петр Петрович наработал некоторые связи в Масштабинске и в состоянии решать там ряд проблем, но в Черемушках знает только руководителя администрации муниципалитета, который и пригласил его. Все сотрудники управления, которым руководит Петр Петрович, для него новые, практически незнакомые люди.

Черемушки – город регионального значения. Администрация города состоит из нескольких управлений, руководителем одного из которых назначен Петр Петрович. Руководит администрацией Иван Иванович, земляк Петра Петровича, с которым они когда-то вместе работали. Ещё тогда в Масштабинске Иван Иванович приметил Петра, молодого толкового сотрудника, пригласил его к себе

на работу в администрацию города Черемушки.

На данный момент только Петр Петрович и Иван Иванович являются «варягами», выходцами из другого региона. Остальные руководители городской администрации местные, достались «в наследство» Ивану Ивановичу от предыдущего руководства. Их можно условно разделить на две неформальные группы. Одна группа – молодые и скороспелые, поднявшиеся на частой смене руководства в предыдущее время. Багаж профессиональных знаний незначительный, система моральных профессиональных принципов не сформирована. Вместе с тем огромные амбиции заставляют их двигаться все дальше вперед, пренебрегая условностями. Вторая группа – опытные сотрудники старой закалки, много лет участвующие в управлении городом, знающие городские проблемы, как свои пять пальцев, владеющие традиционными технологиями управления. Преимущественно солидного возраста, считают, что достигли значительного положения, довольны им и не видят большой карьерной перспективы в дальнейшем. К представителям первой неформальной группы относятся высокомерно и несколько негативно, считая их плохо подготовленными и наглыми выскочками. Полагают, что эти «пираты» создают явную угрозу городскому управлению в целом и неявную – спокойному существованию представителей второй неформальной группы.

Значительное влияние на руководство города Черемушки оказывает региональная власть, поскольку город является столицей региона, и региональная власть размещается в нем. Помимо административ-

МАКСИМ ГОЛИШЕВСКИЙ, заместитель заведующего кафедрой государственного и муниципального управления Калужского филиала Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (248021, Калуга, ул. Окружная, д. 4, корп. 3). E-mail: maxgolvy@gmail.com

ВЛАДИМИР КИСЕЛЕВ, доктор делового администрирования, преподаватель ИГСУ и ВШКУ Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (119571, Москва, проспект Вернадского, д. 84). E-mail: f1f2f3f4@rambler.ru

Аннотация: В кейкисе описана драматичная ситуация неправомерного использования под рынки обширных городских земельных участков в центре областной столицы. Авторами сформулированы проблемные поля и предложено несколько вариантов решения проблемы, которая возникает в городе, находящемся в стадии активного развития, но связанного принятыми давно решениями, хоть и неэффективными, но легитимными на данный момент. Администрации города предстоит принять решение о судьбе спорных объектов. Кейкис – это жанр (форма) открытого жестко структурированного кейса, суть и алгоритм (последовательность написания) которого подробно описаны в статьях одного из авторов [Киселев, 2010. С. 136–147; Киселев, 2014. С. 22–48; Киселев, 2015. С. 7–14].

Ключевые слова: развитие города, администрация города, «теневая администрация», продуктовые рынки, удовлетворенность населения деятельностью администрации города, карьерный рост государственного чиновника, групповая динамика.

ной близости, город является символом региона, к чему региональная власть также относится с трепетом.

В зону ответственности Петра Петровича входит управление земельными ресурсами города. В частности, именно управление Петра Петровича готовит и проводит согласование размещения тех или иных объектов на территории города, определяет режим использования земельных участков, передает их в аренду, устанавливая сроки и режим аренды.

Рассматриваемая ситуация связана с использованием одного из городских земельных участков. В центре города исторически, с середины прошлого века, расположен большой рынок, занимающий значительную территорию. **Со временем** он разросся за выделенные администрацией для рынка пределы, охватив соседние свободные площадки и улицы. **Было время**, когда руководство города согласовало такой самозахват, оформив соответствующие договоры аренды. В результате рынок разделился на две части, большую (специально построенную пятьдесят лет назад) и малую (возникшую в результате самозахвата одной из прилегающих территорий), получившие в народе названия «большой рынок» и «малый рынок».

Руководство города, согласовавшее самозахват, давно сменилось, договоры, а особенно арендная плата, не пересматривались. Территорией рынка управляет теневая администрация, никоим образом не подотчетная городу. Причем у каждого из рынков своя. Эти теневые администрации временами действуют совместно, а временами конфликтуют друг с другом.

После смены руководства города теневые администрации не сотрудничают с городской властью. Торговцы беспорядочно используют территорию, договариваясь только с теневой администрацией. Кроме того, один из региональных депутатов, Федор Федорович, активно участвует в спорах вокруг рынков, отстаивая позицию торговцев. Нет сомнений, что Федор Федорович пытается одновременно решить несколько своих частных задач: получить на предстоящих в скором времени выборах поддержку избирателей, работающих на рынке, а также связанных с ними и сочувствующих им людей; показать свою значимость действующей региональной и городской власти и предположительно стать официальным лицом теневых администраций рынков.

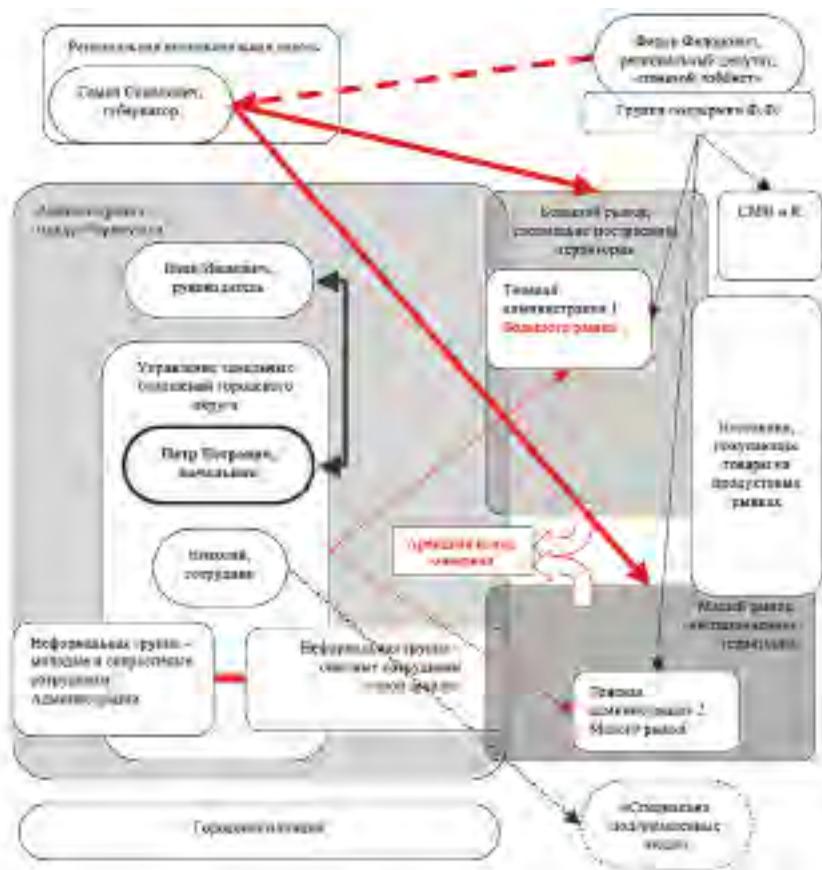
Вокруг Федора Федоровича сформировалась группа общественных деятелей, активно ис-

пользующая современные технологии, такие как информационные интернет-ресурсы и СММ (Social Media Marketing). Все события, в которых принимает участие Федор Федорович и его окружение, тут же становятся достоянием общественности.

Несмотря на то, что местное самоуправление непосредственно не подчиняется региональной власти, руководство региона настоятельно требует от городской администрации решить проблему рынка, а именно – убрать его из центра города. Причем губернатор Семен Семенович требует убрать рынок вообще, без каких-либо компромиссов, поднимая этот вопрос чуть ли не на каждой планерке.

Глава администрации города Иван Иванович старается проявить осторожность. С одной стороны, ему хочется выполнить «пожелание» руководителя региона Семена Семеновича. Да и ему самому этот рынок не нравится. Кроме того, сам Иван Иванович не имеет никаких интересов в существовании рынка, ни официальных, ни теневых. С другой стороны, Иван Иванович прекрасно понимает, что вопрос ликвидации рынка крайне непростой и может создать массу проблем. Рынок дает работу почти тысяче жителей города, многие горожане делают здесь покупки. Неудобное для администрации расположение рынка в центре города очень удобно для посетителей и работников. Ликвидация рынка вызовет возмущение населения. И хотя есть недвусмысленное пожелание

Рисунок 1. Ситуация, которая сложилась с рынками в городе Черемушки



Семена Семеновича, разбираться с жителями города, заинтересованными в существовании рынка, предстоит именно ему, Ивану Ивановичу.

Кроме того, Иван Иванович подозревает, что в самой городской администрации есть люди, поддерживающие теневую администрацию рынков, поскольку неоднократно в личных беседах с разными руководителями отдельных подразделений и в ходе совещаний ему прозрачно намекали на «деликатный характер» проблемы. Уклоняясь от самостоятельного решения вопроса, Иван Иванович поставил задачу по ликвидации рынка перед Петром Петровичем. «Не зря же я тебя забрал сюда! – напутствовал Иван Иванович Петра Петровича. – Ты специалист, это твоя зона ответственности, вот и решай её».

Петр Петрович, будучи специалистом в своем деле, знает, как можно решить вопрос в рамках закона. Но это потребует привлечения больших временных и человеческих ресурсов. В условиях столь серьезного давления со стороны руководства всех уровней длительное решение проблемы становится непозволительной роскошью. И несмотря на успех в перспективе, время, необходимое для решения проблемы, может уже само по себе негативно сказаться на судьбе Петра Петровича. Не справившись с проблемой рынка, Петр Петрович навсегда потеряет перспективы карьерного роста как проваливший исполнение поручения. Справившись, но сделав это не так быстро, как требует руководство региона, Петр Петрович рискует утратить благосклонность покровителей.

В этот момент заместитель Петра Петровича Николай намекает, что можно решить вопрос и нетрадиционным способом. А именно, есть «специально подготовленные люди», которые могут принудить торговцев отказаться от работы на рынке силовым способом, находящимся за рамками закона. Это можно организовать, если Петр Петрович обеспечит прикрытие со стороны городской полиции, что в целом-то несложно и вполне по силам Петру Петровичу. **Сегодня** Петру Петровичу предстоит принять решение, как в сложившейся ситуации действовать дальше.

Поле проблем (то, чего нет, или не получается, противоречие)

Оба рынка¹ в центре города мешают гармоничному развитию Черёмушек, но Петру Петровичу не понятно, как их снести легитимно и без громких скандалов².

Существуют две так называемые теневые администрации, влияющие на управление городом. Деятельность «администраций» носит явно нелегальный и нелегитимный характер, их существование незаконно и противоречит планам по развитию города.

Некоторые руководители городской администрации и её сотрудники находятся в явном взаимодействии с теневыми администрациями, что может указывать не только на недопустимый для государственного чиновника конфликт интересов, но и на пока не выявленные коррупционные нарушения.

Сотрудник самого Петра Петровича готов к явно незаконным действиям, но возможно они будут краткосрочно результативными.

Незаконные действия Николая могут в случае их выявления негативно сказаться на самом Петре Петровиче.

Объективно, в управлении, возглавляемом Петром Петровичем, и в администрации зафиксировано организационное сопротивление изменениям, решению снести оба рынка. Петр Петрович не является «своим» для подавляющей части коллег, с которыми предстоит вместе решать весьма острую проблемную ситуацию. Сопротивление может стать заметным и оказывающим влияние на ситуацию.

В коллективе администрации города наблюдается явное противостояние двух, а возможно и более, крупных групп.

Население города, привыкшее к существованию обоих рынков, может не поддержать решение властей о сносе. Возможны нежелательные протестные акции.

Скандал может быть раздут сверх меры в средствах массовой информации и коммуникации (СМИ и К), что не очень желательно для администрации города.

«Специально подготовленные люди», ликвидируя рынок, могут переусердствовать и «наломать дров».

Федор Федорович, региональный депутат и «теневой лоббист», может при помощи лояльных к нему СМИ и К устроить скандал на федеральном уровне и назначить козлом отпущения Петра Петровича, а то и Ивана Ивановича, выставив их непрофессионалами.

Выбранная вами проблема (то, чего нет, или не получается, противоречие)

Оба рынка в центре города мешают гармоничному развитию Черёмушек, но Петру Петровичу не понятно, как их снести легитимно и без громких скандалов.

Поле задач (для Петра Петровича)

Организовать и реализовать легитимную и относительно безопасную ликвидацию продуктовых рынков в центре города.

Сохранить доверие руководства к себе.

Сохранить свою должность при выполнении задач, поставленных прямым и непосредственным руководством.

Необходимо укрепить свою позицию во внутреннем конфликтном сложившемся коллективе.

Направить групповую динамику своего департамента в конструктивное русло.

Минимизировать неизбежные стрессы и сохранить себе здоровье.

1 Эта формулировка содержит в себе две самостоятельные проблемы.

2 Легитимный путь предсказуем – суд. Профессионалу это должно быть понятно. При этом степень скандала будет минимальной.

Выбранная вами задача

Организовать и реализовать легитимную и относительно безопасную ликвидацию продуктовых рынков в центре города.

Список персонажей (их возможные роли и/или статусы) или группы персонажей: Петр Петрович, начальник управления земельных отношений городского округа; Иван Иванович, глава администрации городского округа; Семен Семенович, губернатор региона (Черемушкинская область); Федор Федорович, депутат законодательного собрания; Николай, сотрудник управления земельных отношений; группа «Теневая администрация 1» большого рынка; группа «Теневая администрация 2» малого рынка; городская полиция; жители города Черемушки (лояльные и не лояльные к решению о сносе рынков); группа представителей СМИ и К (средства массовой информации и коммуникации).

Выбранный персонаж: Петр Петрович, молодой руководитель, в стадии активного развития карьеры. Каждый шаг может определить его будущее. Амбициозен, специалист, ответственный, практичный, готов при необходимости поступаться принципами ради достижения значимого результата. **Предпочтения** Петра Петровича, его **ценности:** карьерный рост и высокие должности, которые обеспечат безбедное существование и спокойное будущее ему и его семье. Быть значимым руководителем, чиновником, иметь высокий статус, чтобы управлять, принимать решения, решать судьбы граждан, подчиненных и зависящих от него людей, находиться в гуще событий. **Цели**, значимые для него, приведены в **таблице 1**.

Варианты решений персонажа, их возможные риски, бюджеты и прогнозы

Решение 1. Обратиться в суд с требованием об освобождении незаконно занимаемых торговлей городских территорий (в основном все договоры аренды просрочены). В случае успеха в суде передать вопрос приставам, предоставив им разбираться с рассерженными торговцами. **Риски:** длительность решения вопроса, что неминуемо вызовет негативную реакцию руководства; жесткие действия приставов неминуемо вызовут агрессию населения и

существенное разрастание конфликта, что в итоге может не понравиться как руководству города, так и руководству региона. **Возможности:** конфликт будет разрешать специальная служба, а не Петр Петрович и его сотрудники; правильность действий Петра Петровича будет подтверждена решениям суда по каждому случаю, никто не сможет утверждать, что он в чем-то неправ. **Бюджет:** минимальный, в пределах судебной пошлины. **Долговременные последствия (горизонт прогноза: год-два):** учитывая длительность судебных процедур и исполнительного решения, сама ликвидация рынков может занять около полутора-двух лет. За это время Петр Петрович может лишиться своей должности. Петр Петрович и его сотрудники не заработают популярности у жителей города.

Решение 2. Попытаться договориться с работниками рынка, предоставив им альтернативные для работы места, как в сфере торговли, так и в возможных иных профессиональных направлениях. **Риски:** переговорный процесс затянется на длительный срок, в результате чего пострадает карьера Петра Петровича; с частью людей так и не получится достигнуть согласия. **Возможности:** сведение конфликта к минимуму. **Бюджет:** предоставление торговых площадей в других местах города, расходы на переобучение желающих выбрать иные направления профессионального развития. **Долговременные последствия:** репутационные приобретения для городской администрации и лично для Петра Петровича. В случае успешного разрешения проблемы Петр Петрович повысит свою репутацию как человек, умеющий убеждать, договариваться, находить выгодные для многих компромиссы.

Решение 3. Попытаться неформально договориться с теневой администрацией рынков, предоставив им какие-то альтернативные коммерческие возможности, но принудив самостоятельно освободить торговые места на рынках. **Риски:** поскольку договоренность будет носить неформальный характер, то и такое решение не может быть оформлено официально, что усилит риск его неисполнения. **Возможности:** довольно быстрое решение вопро-

Таблица 1. Цели, значимые для Петра Петровича

Динамика цели	Ресурсы	Физические				Психологические			
		Время	Пространство	Материалы	Драйверы, энергии, в т.ч. деньги	Люди	Информация	Технологии	Драйверы. Деятельность
Смена идентичности ¹			2			3, 4			5
Существенное увеличение									
Увеличение					6	7, 8	9		
Сохранение						10, 11			
Снижение		12							
Существенное снижение									
Смена идентичности									

- Смена идентичности объекта целеполагания, переход его на качественно новый уровень.
- Проявляется в территориальном распространении полномочий лица.
- Проявляется в занятии очередной должности.
- Проявляется во влиянии на подчиненных.
- Решить конструктивно и долговременно поставленную руководством задачу по сносу рынка.
- Проявляется в увеличении дохода Петра Петровича.
- Проявляется в увеличении скорости карьерного роста Петра Петровича.
- Получить повышение.
- Проявляется во внешней оценке профессиональных, служебных и личностных качеств Петра Петровича, в частности, в СМИ и К.
- Сохранение рабочего коллектива Департамента.
- Сохранить репутацию специалиста и грамотного руководителя.
- Минимизировать время, затраченное на решение проблемы и связанных с ней задач или задачи.

са; уклонение от участия в конфликте; возможное полное устранение угрозы конфликта с торговцами рынка. **Бюджет:** размер отступных, предлагаемых теневой администрации. Может выражаться в различных формах и размерах, поскольку носит неофициальный характер. **Долговременные последствия:** решение вопроса с переносом рынка. При этом, как и в случае с любыми неформальными договоренностями, появляется некоторая зависимость Петра Петровича от теневой администрации рынков, поскольку подобная договоренность будет носить явно нелегитимный характер.

Решение 4. Принять предложение сотрудника Николая и согласиться на силовой сценарий «неформального решения» вопроса, обеспечив прикрытие со стороны полиции. **Риски:** явно незаконные действия могут вызвать неприятные последствия в виде юридической ответственности и для самого Петра Петровича, если вскрыется полученное от него одобрение; может быть спровоцирована криминальная война между теневыми администрациями рынков и знакомыми Николая, которые будут проводить «неформальное решение»; попадание в зависимость перед Николаем; утрата репутации добросовестного служащего. **Возможности:** быстрое и кардинальное решение проблемного вопроса. **Бюджет:** объем преференций, которые необходимо будет оказать «знакомым Николая» (могут быть разовые, а могут быть и длящиеся в силу попадания к ним в неформальную зависимость). **Долговременные последствия:** решение вопроса с переносом рынка. При этом у Пет-

ра Петровича возникает зависимость не только от «друзей Николая, решивших вопрос неформально», но и от самого Николая, устроившего это.

Решение 5. Применить обращение в суд к одному из рынков, «малому», а затем попытаться договориться с торговцами большого рынка. **Риски:** торговцы большого поддержат торговцев малого изначально, что не позволит сократить степень конфликта; даже имея перед собой пример жесткой ликвидации малого рынка, торговцы большого не станут более сговорчивыми, и с ними придется проходить все те же судебные процедуры; еще большее увеличение времени на решение проблемы в случае реализации рискованного сценария 2. **Возможности:** первоначальная зона конфликта минимизируется вокруг только части торговцев рынка, а это и меньший объем претензионной работы, и сокращение исполнительного производства, что даст выигрыш во времени; увидев жесткие и бескомпромиссные действия городской власти в случае с малым рынком, торговцы большого будут более сговорчивыми. **Бюджет:** судебные издержки + возможно, расходы по трудоустройству торговцев большого рынка. **Долговременные последствия** (горизонт прогноза: год-два): решение проблемы переноса рынка; население начнет больше уважать власть, которая демонстрирует жесткость в исполнении уже принятых решений и в то же время способна договориться на стадии обсуждения проблемы.

Решение 6. Организовать давление на работающих на рынке путем постоянных проверок (привлечь

Таблица 2. Итоговая матрица решений Петра Петровича (акцентуация решений)

Персонаж или группа	Одиннадцать эталонных стратегий и конкретные решения, предложенные Петром Петровичем											
	Сотрудничество	Сотрудничество + соперничество	Соперничество	Соперничество + уклонение	Уклонение	Растворение + уклонение	Растворение	Сотрудничество + растворение	Сотрудничество + уклонение	Соперничество + растворение	Компромисс	Итого
Иван Иванович, глава администрации городского округа	P6	P1			P7		P4	P3	P2		P5	7
Семен Семенович, губернатор региона	P6	P1			P7		P4	P3	P2		P5	7
Федор Федорович, депутат			P3, P4, P6	P1, P7	P5				P2			7
Николай, сотрудник управления земельных отношений «Теневая администрация»	P3		P3, P7		P1, P2, P5, P6			P4				7
Работники большого рынка	P2	P5	P4, P6	P1	P3, P7							7
Работники малого рынка	P2	P5	P4, P6	P1	P3, P7							7
Городская полиция	P1, P2, P6	P4	P3	P5	P7							7
Итого (число решений)	8	5	13	6	14		2	3	3		2	56

городскую полицию) и информационной кампании в СМИ о вреде от рынков, некачественной продукции, распространяемой там, антисанитарных условиях и других скандальных темах. Одновременно с этим начать аналогичную кампанию против представителей теневой администрации. **Риски:** Федор Федорович и группа его поддержки может развернуть свою кампанию и, в конце концов, как минимум, нивелировать усилия на информационном поле, а как максимум – добиться более высоких результатов; рутинность в работе городской полиции может привести не к выявлению нарушений (поскольку по каждому нарушению должна проводиться непростая юридическая процедура), что дало бы повод к применению санкций и, соответственно, к давлению, а к простому формализму, что просто повысит нервозность как работников рынков, так и населения в целом. **Возможности:** уменьшится количество противников ликвидации рынков и увеличится количество союзников городской администрации; общественное мнение, поддерживающее городскую администрацию, усилит давление на работников рынка. **Бюджет:** средства, необходимые на организацию и реализацию информационной кампании. В зависимости от информационных ресурсов, находящихся в руках городской администрации, целевой группы информационного воздействия и эффективности работы этих СМИ объем необходимых средств может меняться. **Долговременные последствия:** укрепление общественной поддержки в случае успеха и полное падение этой поддержки в случае провала.

Решение 7. Создать видимость активной деятельности перед начальством, не предпринимая никаких реальных действий по решению проблемы. Постараться на реальные действия подтолкнуть начальство, включая подготовку и издание городским руководством, а то и регионом, непропорциональных распоряжений по ликвидации рынков и изъятию земли у торговцев. При этом в официальных ситуациях выражать готовность и усердие по решению ситуации, ссылаясь на неработающее законодательство и несознательных торговцев, а в неофициальных давать понять работникам рынка и представителям теневой администрации, что Петр Петрович рад бы им помочь и всецело на их стороне, но вот начальство требует... **Риски:** у начальства все-таки закончатся терпение и Петр Петрович может лишиться своего места; полная потеря репутации эффективного служащего, умеющего решать поставленные задачи. **Возможности:** на острие конфликта вывести руководство и представителей рынков, самому оставшись в тени; в случае успешного манипулирования и маневрирования можно сохранить со всеми хорошие отношения; за неудачи будет отвечать руководство, подписывавшее непропорциональные документы либо принимавшее неправильные решения. **Бюджет:** не имеет существенного значения. **Долговременные последствия:** рынок может быть перенесен. В случае успеха репутационный эффект для Петра Петро-

вича будет минимальным: выведя на первые роли руководство и оставшись в тени, Петр Петрович не сможет получить максимальный уровень одобрения, что в итоге может негативно сказаться на карьере.

Выбранное решение: пятое, поскольку оно соединяет легальный формат решения вопроса, что повышает безопасность действия Петра Петровича и вместе с тем дает возможность ускорить процесс с помощью переговорной составляющей. **Способы контроля реализации выбранного решения:** **метрика структурная:** выполнение стоящей задачи, а именно – ликвидация рынка; **метрика финансовая:** минимизация возможных затрат на решение вопроса; **метрика отношений:** положительная оценка действий со стороны руководства; **метрика правоотношений:** отсутствие нарушений земельного и гражданского законодательства. В **таблице 2** сегментированы представленные выше семь решений.

Вывод по таблице. Ячейки таблицы, залитые белым цветом, это те решения, которые не были предложены и, вероятно, не были продуманы. Предложенные решения распределены равномерно по всем участникам, что показывает, что Петр Петрович стремится учесть факт существования всех участников проблемы. Из одиннадцати эталонных стратегий у Петра Петровича преобладает стратегия «соперничество», а также «уклонение». Равномерно представлены такие стратегии, как «сотрудничество», «сотрудничество + соперничество» и «соперничество + уклонение». Минимально представлены стратегии «растворения» и «компромисса». В данном случае в выбранных стратегиях отражаются не столько личные предпочтения Петра Петровича, сколько характер поставленной задачи (конфликтная ситуация изначально, независимо от Петра Петровича) и роль Петра Петровича в конфликте: исполнитель уже принятого до него решения. В случае успеха укрепится репутация Петра Петровича как специалиста, способного использовать широкий диапазон управленческих действий, сочетающих и учитывающих как правовые, так и социальные, психологические факторы проблемы и способы воздействия на проблему. Перевод в родной город с повышением.

Литература

- Киселев В.Д. Инструментарий описания слабо формализованных проблемных и рискованных ситуаций // Проблемы анализа риска. 2010. Том 7. № 1. С. 70–83.
- Киселев В.Д. Открытая библиотека российских кейсов (на базе технологической платформы «Кейкис»). На пути в мировое хозяйство // под ред. Л.И. Евенко и Н.Н. Карповой. Выпуск XI. М.: Граница, 2013. 280 с.
- Киселев В.Д. Российские кейсы в жанре «кейкис» // Маркетинг услуг. 2014. № 1(37). С. 22–48.
- Киселев В.Д. Технология написания проектного кейса в жанре «кейкис» // «Научные исследования и разработки. Социально-гуманитарные исследования и технологии». 2015. № 4(13). С. 7–4.

CAN A MUNICIPAL OFFICER LEGITIMATELY REMOVE AN ILLEGITIMATE MARKET OUT OF CENTER OF A TOWN?

MAXIM GOLISZEWSKI, Deputy Head of Department of State and Municipal Administration of the Kaluga branch of Russian Academy of National Economy and Public Administration (248021, Kaluga, Okruzhnaya str., 4/3). E-mail: maxgolvy@gmail.com

VLADIMIR KISELEV, Doctor of Business Administration, lecturer in the Institute of Public Administration and Management (IPAM) and Graduate School of Corporate Management (GSCM) of Russian Academy of National Economy and Public Administration (119571, Moscow, Prospect Vernadskogo, 84). E-mail: f1f2f3f4@rambler.ru

Summary: The article is a case study that describes a dramatic situation of illegal use of extensive urban lands in the center of the regional capital for markets. The authors have formulated the core issues and offered several solutions to the problem occurred in the city in active development, though clogged by prior administrative decisions, ineffective though still legitimate. The city administration will have to decide upon the fate of disputed objects. *Keykis* is a mode of open and rigidly structured case study, essence and algorithm (sequence of the writing) of which is described in detail in the articles of one of the authors [Kiselev, 2010. P. 136-147; Kiselev, 2014. P. 22-48; Kiselev, 2015. P. 7-14].

Keywords: urban development, city administration, shadow administration, food markets, public satisfaction with the activities of city administration, career civil servant, group dynamics.

References

Kiselev V.D. Instrumentarij opisanija slabo formalizovannyh problemnyh i riskovyh situacij [Description tools for poorly formalized problems and risks] // Problemy analiza riska. 2010. Tom 7. №1. S. 70-83.

Kiselev V.D. Otkrytaja biblioteka rossijskih kejsov (na baze tehnologicheskoy platformy «Kejkis»). Na puti v mirovoe hozjajstvo [Open library of Russian case studies (on “Keykis” technological platform). On the way to global economy] // Pod red. L.I. Evenko

i N.N. Karpovoj. Vypusk XI. M.: Granica, 2013. – 280 s.

Kiselev V.D. Rossijskie kejsy v zhanre kejkis [Russian case studies in genre of keykis] // Marketing uslug. 2014. №1(37). S. 22-48.

Kiselev V.D. Tehnologija napisanija proektnogo kejsa v zhanre «kejkis» [Technology of writing a project case study in genre of “keykis”] // «Nauchnye issledovanija i razrabotki. Social’no-gumanitarnye issledovanija i tehnologii». – 2015. – № 4(13). – S. 7-14.

ЧТО ЧИТАТЬ



Рычкова А. Корпоративная культура современной компании. Генезис и тенденции развития. Казань: Бук, 2015. Электронная книга

Монография посвящена анализу проблем корпоративной культуры и их решению. Автор подробно останавливается на осмыслении феномена корпоративной культуры, анализирует ее воплощение в трудах теоретиков культуры компании и современных исследователей корпоративной культуры. Разнообразные проблемы культуры анализируются как на теоретическом, так и на эмпирическом материале предприятий нефтегазового комплекса.

Представленное исследование знакомит с современным состоянием корпоративной культуры многонациональных компаний, демонстрируя, как культура компании влияет на формирование стратегии, ее конкурентоспособность, становится неотъемлемой частью деятельности, затрагивающей основные аспекты поведения компании и определенный стиль отношений между сотрудниками и руководством.

Автор раскрывает основные понятия культуры компании: разводит такие явления, как корпоративная культура и организационная культура; определяет роль ценностей в формировании позитивной культуры компании как ядра корпоративной культуры предприятия; выявляет основные составляющие корпоративной индивидуальности компании.

Для студентов, магистрантов, аспирантов, преподавателей дисциплин «Корпоративная культура», «Деловая этика», «Менеджмент», для всех, кто интересуется коммуникациями, социологией, теорией и историей культуры, связями с общественностью, исследование может представлять интерес и быть полезно для деловых кругов, практикующих специалистов в области формирования и совершенствования корпоративной культуры компании.



Бехар Говард. Дело не в кофе: Корпоративная культура Starbucks. М.: Альпина Паблшер, 2016. 186 с.

Автор книги — не только талантливый управленец, но и многолетний хранитель души Starbucks.

Книга о том, что компания должна рассматривать и своих сотрудников, и своих клиентов прежде всего как людей, тогда все остальное придет само собой. Если руководитель относится к сотрудникам как к партнерам, а не как к одному из ресурсов, те добиваются фантастических результатов, если он видит в клиентах не источник дохода, а людей, которым он оказывает услугу, те возвращаются снова и снова. В книге рассказывается о таких аспектах внутренней культуры компании, которые не описаны ни в одном официальном руководстве.

Автор делится десятью ключевыми принципами, которые помогли ему добиться успеха и которыми должен руководствоваться каждый лидер.

Для руководителей компаний и менеджеров любого уровня, которые хотят научиться вдохновлять сотрудников и добиваться выдающихся результатов.