

АКАДЕМИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН

**Институт управления**

на правах рукописи

**Умарова Мария Болатовна**

**ПРОЕКТНЫЙ ПОДХОД КАК ИНСТРУМЕНТ ФОРМИРОВАНИЯ  
ПОЗИТИВНОГО ИМИДЖА ГОСОРГАНОВ**

Образовательная программа «7М04107 - Региональное развитие»  
по направлению подготовки «7М041 Бизнес и управление»

Магистерский проект на соискание степени  
магистра бизнеса и управления

Научный руководитель \_\_\_\_\_ Даухарин Ж.К., д.э.н., профессор

Проект допущен к защите: « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2022 г.

Директор Института управления \_\_\_\_\_ Акижанов К.Б., PhD, профессор

**Нур-Султан, 2022**

## СОДЕРЖАНИЕ:

<b>НОРМАТИВНЫЕ ССЫЛКИ.....</b>	<b>3</b>
<b>ОБОЗНАЧЕНИЯ И СОКРАЩЕНИЯ.....</b>	<b>4</b>
<b>ВВЕДЕНИЕ.....</b>	<b>5</b>
<b>ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ.....</b>	<b>6</b>
<b>МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ.....</b>	<b>24</b>
<b>АНАЛИЗ И РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ.....</b>	<b>25</b>
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....</b>	<b>40</b>
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....</b>	<b>41</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ.....</b>	<b>43</b>

## **Нормативные ссылки**

В настоящем магистерском проекте использованы ссылки на следующие нормативные документы:

- 1) Закон Республики Казахстан «О государственной службе Республики Казахстан» (с изменениями и дополнениями по состоянию на 11.01.2021 г.);
- 2) Национальный стандарт Республики Казахстан «Руководство по управлению проектами» СТ РК ISO 21500-2014 (ISO 21500:2012 Guidance on project management, IDT)

## Обозначения и сокращения

РК – Республика Казахстан;

АГДС - Агентство Республики Казахстан по делам государственной службы;

АГУ - Академия государственного управления при Президенте Республики Казахстан;

МНЭ РК - Министерство национальной экономики Республики Казахстан;

ГО - Государственный орган;

ЦУР - Цели устойчивого развития;

МИО - местный исполнительный орган; РК - Республика Казахстан;

НПА - Нормативные правовые акты;

КРІ - Key Performance Indicators – ключевые показатели деятельности, которые позволяют измерить степень достижения целей или оптимального процесса, а именно – результативность и эффективность

## Введение

Данное исследование ставит целью анализ особенностей применения методов проектного управления для формирования позитивного имиджа государственных органов. Актуальность исследования обусловлена злободневностью этой темы, широко обсуждаемой в средствах массовой информации и социальных сетях.

Имидж государственных органов в целом и отдельных госслужащих всех рангов – одна из самых популярных в информационном пространстве в любом государстве. Тем не менее, до настоящего времени недостаточно изучены теоретические вопросы и практические аспекты формирования положительного имиджа власти. В связи с этим, полагаем необходимым исследовать применение проектного управления как инструмента формирования позитивного имиджа госорганов и выработать рекомендации по их практическому применению.

Объектом исследования данного проекта является имидж государственных органов Республики Казахстан.

Предмет исследования – перспективы использования проектного подхода в улучшении имиджа государственных органов РК и, в том числе, акимата Кызылординской области.

Цель исследования – изучить технологии и инструменты формирования позитивного имиджа государственных органов в мире и перспективы их применения для госорганов Республики Казахстан, дать рекомендации по дальнейшему укреплению и улучшению имиджа государственной власти (на примере акимата Кызылординской области) посредством реализации перспективных для региона проектов.

Задачи в рамках данного проекта:

- изучить и обобщить отечественный и зарубежный опыт формирования имиджа органов государственной власти;
- исследовать составляющие имиджа современного государственного служащего и возможные способы их улучшения;
- подготовить рекомендации и предложения по формированию положительного имиджа государственных органов, в т.ч. с использованием техник проектного управления;
- дать рекомендации с перечнем перспективных проектов для Кызылординской области.

В рамках данного магистерского проекта используются такие методы исследования, как наблюдение, анализ, сравнение, количественный и статистический. Кроме того, планируется интервьюирование экспертов в области управления проектами в госсекторе и проведение опроса целевой аудитории на тему имиджа госорганов.

## Обзор литературы

Проблема формирования позитивного имиджа (брендинга/самопозиционирования) организаций, в том числе органов государственной власти, - одна из ключевых и самых популярных в современной теории маркетинга. В создании положительного имиджа заинтересованы центральные и местные исполнительные органы любого государства.

В данной работе рассматривается изучение понятий «формирование позитивного имиджа органов государственной власти» и «проектный метод (проектное управление)» в учебных пособиях и научных публикациях.

Говоря о механизмах создания позитивного имиджа госорганов, прежде всего следует определить, что мы можем понимать под термином «имидж» вообще и какими признаками характеризуется имидж государственной власти в частности. К примеру, понятие имиджа исследуется в работах таких ученых, как И.Алешина, Н.Головатый, И.Маслов, Г.Почепцов, Г.Еллинек, Н.Кревельд, А.Соловьев и др.

Что касается теоретических основ определения понятия «имидж», существует несколько подходов в определении имиджа. Так, ряд ученых предлагает строить классификацию на основе эмоционального разделения, т.е. предлагают выделять следующие типы имиджа:

- положительный, призванный вызывать соответствующие эмоции к прототипу имиджа (одобрение, уважение и т.п.);
- негативный, или направленный на формирование негативных эмоций в отношении носителя имиджа (презрение, ненависть и т.п.).

В зависимости от особенностей формирования и распространения определяют такие типы имиджа:

- 1) Образ, возникший в массовом представлении стихийно, и его создание и внедрение в большинстве случаев продолжается достаточно долгий срок.
- 2) Искусственно сформированный образ, который целенаправленно создается и внедряется в восприятие широких масс. Этот процесс недолог, но такой образ быстро теряет актуальность и потому нуждается в постоянной поддержке.

Комплексное рассмотрение эмоционального и функционального подходов позволяют выделить четыре основных типа имиджа: стихийный положительный, стихийный отрицательный, искусственный положительный, искусственный отрицательный.

Ученые отмечают, что имидж органов государственной власти связан с имиджем власти и имиджем страны. Органы государственной власти для граждан ассоциируются с достаточно обобщенным образом государства, следовательно, сами государственные служащие создают – и представляют собой - имидж государства.

Планируя осознанное и целенаправленное формирование имиджа государственного органа, будет целесообразно провести мониторинг характера

и особенностей восприятия деятельности органов государственной власти со стороны населения, а также среди самих государственных служащих, определить, какова цель формирования имиджа, оценить имеющиеся и необходимые ресурсы, выяснить, кто заинтересован в том, чтобы изменить хаотично сложившийся имидж на такой, который способствовал бы деятельности органов государственной власти [1].

Как отмечают исследователи, поскольку все органы государственной власти объединены общей для всех деятельностью по выполнению функций государства, на всех государственных служащих распространяется действие нормативных актов и определенные стандарты поведения, то и выработка общего корпоративного (организационного) имиджа является логичным шагом в решении данной задачи. Под корпоративным имиджем предлагается понимать устойчивый и однородный образ госорганов, формирующийся среди тех или иных слоев общества в зависимости от поведения данной организации, ее внутреннего и внешнего оформления.

Стоит отметить также, что ключевым моментом здесь является отслеживание и устранение возможных противоречий между стандартами ориентированного вовне корпоративного имиджа и культурой и принципами поведения внутреннего имиджа. Поэтому процесс создания внутреннего и внешнего имиджа должен сопровождаться формированием определенной корпоративной культуры.

По мнению ученых, к числу важнейших характеристик корпоративного имиджа органов государственной власти можно отнести:

прагматичность - предполагает, что в основу создания имиджа заложена конкретная цель;

жизнеспособность - эта характеристика отражает, насколько имидж способен существовать в данной социокультурной среде;

обобщенный характер имиджа - имидж имеет силу и влияние, пока он отражает ценности среды, где он создан и функционирует;

доверительность – означает, что все вышеперечисленные характеристики зависят от ощущения достоверности представленного имиджа организации у целевой аудитории;

выразительность имиджа - то, насколько цельным и гармоничным будет показан имидж данного госоргана и вызывает ли он необходимые переживания [2].

Исследователи рекомендуют позиционировать органы власти как открытые, прозрачные, доступные для диалога, обсуждений и предложений сотрудничества. Их деятельность должна носить публичный характер, содержать общедоступную информацию о планах, перспективах деятельности, принятых решениях, путях и средствах достижения поставленных целей.

Понятие «**проект**» трактуется учеными в зависимости от сферы и подходов его применения. Так, по мнению И.И.Мазура, оно объединяет различные виды деятельности, характеризуемые рядом общих признаков, таких как направленность на достижение конкретных целей и определенных результатов;

координированное выполнение многочисленных, взаимосвязанных действий; ограниченная протяженность во времени, с определенным началом и концом [3].

Что касается отличительных свойств проекта, например, от производственной системы, следует отметить, во-первых, его однократный характер реализации. Производство характеризуется цикличностью и непрерывностью, тогда как цель проекта конечна. Тем не менее, отмечают ученые, в последнее время к проектам начали относить и процессы, направленные на непрерывное производство; например, к их категории могут причислять и выполнение заказов с определенными сроками поставки.

Управление проектами (иначе - проектное управление, проектный менеджмент) — методология организации, планирования, руководства, координации трудовых, финансовых и материально-технических ресурсов на протяжении проектного цикла, направленная на эффективное достижение его целей путем применения современных методов, техники и технологии управления для достижения определенных в проекте результатов по составу и объему работ, стоимости, времени, качеству и удовлетворению участников проекта [3].

Говоря о преимуществах проектного подхода в работе организаций, отмечают простое и понятное его осуществление согласно ранее разработанной дорожной карте, удовлетворенность целевой аудитории в случае успешной реализации проекта, увеличение эффективности в оказании сервисных услуг, профессиональный рост проектной команды и, как следствие, улучшение репутации, т.е. имиджа организации и т.п.

Таким образом, изучение профильной литературы по теме «Проектный метод как инструмент формирования позитивного имиджа госорганов» показывает, что данный вопрос достаточно глубоко исследован в научной среде Российской Федерации. Однако поиск релевантных научных источников для Казахстана позволяет сделать вывод о том, что по данному вопросу представлено весьма ограниченное количество литературы. В связи с чем автор полагает, что дальнейшее изучение данной проблемы будет целесообразно и актуально, в особенности с учетом высокой востребованности и актуальности применения проектного менеджмента в сфере государственной власти РК.



## Понятие имиджа. Составляющие и технологии формирования имиджа. Имидж организации

Понятие имиджа (англ. Image - образ, восходит к лат. Imitare-имитировать) можно трактовать как некий публичный образ или представление окружающих (целевой аудитории) о носителе имиджа – личности, товаре, организации и т.п.

В справочных изданиях имидж определяется как «целенаправленно формируемый образ»; «сложившийся в массовом сознании и имеющий характер стереотипа, эмоционально окрашенный образ кого-либо или чего-либо; как «набор определенных качеств, которые люди ассоциируют с определенной индивидуальностью», как «мысленное представление чего-то ранее видимого ...конкретного или абстрактного, сильно напоминающего... в представлении о другом», как целенаправленно формируемый образ (какого-либо лица, явления, предмета), призванный оказать эмоционально-психологическое воздействие на кого-либо в целях популяризации, рекламы и т.п. Часто имидж определяется как целенаправленно созданная или стихийно возникшая форма отражения объекта в сознании людей.

В целом понятие имиджа определяется как «специально или, более того, искусственно создаваемый образ, необходимый его носителю по тем или иным причинам и отвечающий стереотипным или прототипическим представлениям о том, кем или чем должен являться этот объект на деле» [4].

В зависимости от критерия, могут быть выделены следующие типы имиджа личности:

- 1) по объекту (персональный и кооперативный),
- 2) по соотношению с другими объектами (единичный – множественный),
- 3) по содержанию (простой-сложный),
- 4) по оригинальности характеристик (оригинальный-типичный),
- 5) по контексту имиджирования (личный, профессиональный, политический),
- 6) по полу (мужской – женский),
- 7) по возрасту (молодежный-зрелый),
- 8) по социальной категории (имидж политика, бизнесмена, поп-звезды и т.д.),
- 9) по длительности существования (общий – ситуативный),
- 10) по параметрам проявления (средовой, габаритарный, овеществленный, вербальный, кинетический) и др. [5]

В свою очередь, имидж организации (в т.ч. того же госоргана) подразделяют на: 1) негативный, позитивный и адекватный (нейтральный); 2) также можно выделить стихийно формирующийся и искусственно создаваемый имидж; 3) в зависимости от целевой аудитории: внутренний имидж (целевая аудитория – персонал организации) и внешний (целевые аудитории – вышестоящие организации, партнеры, СМИ и общественность и т.п.).

В этой связи, следует отметить сравнительно небольшую изученность теоретических основ формирования имиджа госорганов в сравнении с имиджем

коммерческих организаций [6]. В то время, как для бизнес-учреждений разрабатываются целые стратегии и масштабные пособия по созданию, поддержанию и развитию их деловой репутации, для государственных органов можно отметить лишь отдельные небольшие исследования, к тому же преимущественно написанные для отдельных госорганов Российской Федерации и близлежащих стран. В связи с этим, следует особо отметить необходимость разработки полноценного, масштабного практикоориентированного учебного пособия либо обучающего курса по имиджелогии для казахстанских государственных органов. Поскольку в данном исследовании акцент делается больше на применении методов проектного управления для улучшения имиджа госорганов, в работе приводятся лишь отдельные практические рекомендации по работе с репутацией государственных органов на примере Кызылординской области.

Вместе с тем, не секрет, что у рядовых жителей сложилось достаточно неблагоприятное мнение об органах государственной власти и госслужащих. Понятие «чиновник-госслужащий» ассоциируется в сознании простых людей с такими эпитетами, как «некомпетентный, оторванный от народа бюрократ», «взяточник». Иными словами, реальный имидж госслужащих для населения прямо противоположен представлению о том, каким должен быть современный «слуга народа». Конечно, подобная картина характерна для всех стран постсоветского пространства, а то и мира. Однако наша задача – насколько возможно переломить этот стереотип, создав положительный имидж и госорганов, и государственных служащих.

Отметим, что в имидже современного государственного служащего учеными выделяются следующие составляющие:

1) Персональные (личностные) – физические и психологические особенности, характер, тип личности, индивидуальный стиль принятия решений государственного служащего. До недавнего времени такие характеристики были ключевыми в образе отдельно взятого госслужащего.

2) Социальные – связанные с текущим моментом, т.е. включающие в себя умение оперативно реагировать на вызовы современности. Как показывает практика, на сегодняшний день именно эти качества приоритетны в создании репутации госслужащего, в особенности это характерно для первых руководителей, работа которых не в последнюю очередь оценивается по оперативности и открытости в интернет-пространстве.

3) Символические – представляющие набор качеств «эталонного государственного служащего» в глазах общественности. Вероятно, это самые типичные характеристики для госслужащего, однако и в этом направлении видится определенный потенциал для конструктивной работы [7].

Конечно, это далеко не единственный аспект изучения и формирования имиджа госслужащего как личности и как сотрудника, представителя государственного органа любого уровня. В целом данное понятие достаточно сложно и многогранно и, на наш взгляд, требует в дальнейшем более глубокого изучения.

Во время прохождения научно-исследовательской практики в АО «Национальный центр по управлению персоналом государственной службы» при Агентстве по делам государственной службы РК в марте-апреле 2020 г. мною был проведен анализ действующих аккаунтов госорганов и их сотрудников, а также составляющих эффективного позитивного имиджа «образцового госслужащего», взято интервью у заместителя директора Департамента по делам госслужбы города Нур-Султан Гульмиры Кабиевой. На основании полученных данных подготовлен ряд рекомендаций по созданию имиджа «образцового госслужащего» и «образцовой организации», удовлетворяющих всем требованиям и критериям идеального публичного имиджа государственного служащего и госоргана в целом. Результаты проведенного исследования более подробно изложены в практической части данного проекта.

### **Современные научные исследования в изучении проблем имиджа**

Как уже отмечалось выше, проблема создания действенного позитивного имиджа представляет значительный интерес и для ученых, и для политических деятелей. Данный вопрос изучается целым рядом научных дисциплин, таких как политология и политическая психология, политический менеджмент и, в особенности, политическая имиджелогия.

Искусство создания нужного имиджа появилось задолго до развития науки -одновременно с классовым разделением общества, как и помогающие произвести необходимое впечатление специальные «ассистенты». Так, искусством такого воздействия на целевую аудиторию владели еще в Древнем Риме и в Древнем Египте (как пример, можно привести сценарий въезда Клеопатры в Рим и другие подобные придворные церемонии и обычаи). Корни подобных приемов построения нужного имиджа можно обнаружить и в рассказах о казахских ханах и биях и жизненном укладе древних лет.

Таким образом, искусство управления впечатлением в политике, безусловно, опередило современные научные исследования в области имиджелогии. Тем не менее, нельзя утверждать, что эта тема полностью и досконально изучена и не требует дальнейшего исследования.

Повышенную заинтересованность общества к вопросам создания потребного политикам имиджа демонстрирует не только включение категории «имидж» в терминологическую базу различных наук (таких как психология, социология, философия, политология и культурология и т.п.), но и открытие в начале XX в. первых кафедр и факультетов имиджелогии в высших учебных заведениях, защита научно-исследовательских работ, посвященных вопросу формирования имиджа, увеличение числа научных публикаций в указанной отрасли, разработка тематических курсов и увеличение числа специализирующихся в имиджелогии компаний.

В нынешнем понимании власть – одна из фундаментальных составляющих общества и политики, которая существует всюду, где имеются постоянные объединения людей. Сложность и неоднозначность этого понятия отражает все многообразие вариантов определений в учебно-методических пособиях. Тем не

менее, для данной работы большее значение имеет групповой характер действий по осуществлению власти, и их личные качества, а также отношение к властным структурам целевой аудитории.

В целом, отношение управляемых субъектов к субъектам власти варьируется от неприятия и отрицания до одобрения и следования их указаниям. При этом успешность управителя в немалой степени зависит от его имиджа, то есть уровня его авторитетности у целевой аудитории. Имидж же, в свою очередь, не в последнюю очередь связан с каждодневными поступками и высказываниями личности (вспомним порой анекдотические примеры того, как одной необдуманной репликой чиновник разом разрушал свою репутацию и становился объектом нещадного троллинга либо всеобщего негодования). Так появилось, например, устойчивое выражение «Патамушта-патамушта», которое назвали «брендом» экс-министра социального развития Серика Абденова [8].

В этой связи следует отметить, что имидж госслужащего направлен на особенности восприятия его действий объектами управления в целях достижения нужных результатов. Закономерно, что выполнение при этом им своих управляющих функций должно осуществляться с учетом ряда принципов управления.

Принципы, или правила управления издавна были объектом заинтересованности ученых-философов. Так, следует отметить концепцию «благородного мужа» Конфуция [9]. По мнению философа, благородным следует считать человека, выдающегося не столько благодаря происхождению, сколько по уровню культуры и саморазвития. Конфуций полагает, что благородный муж прежде всего должен отличаться человечностью, быть справедливым, верным, искренним, стремиться к получению знаний и глубоко уважать родителей и стариков. Закон идеальных отношений по Конфуцию выражается принципом: «Чего не желаешь себе, того не делай другим». Что характерно, подобные высказывания приводятся во многих так называемых трактатах о правлении и правителях, от отечественных до стран дальнего зарубежья.

Каковы же основные принципы управления в сфере государственной службы нашего времени?

Прежде всего следует отметить, что в общем понимании государственной службы – это общественный институт, либо определенная категория граждан, представляющая правящую группу в рамках государства. Ее основная функция как социального института заключается в установке взаимосвязи между госорганами и населением [10]. Соответственно, определяются и отличительные качества представителей данного рода деятельности. С одной стороны, госслужащие как класс должны воспринимать и уметь транслировать общественное сознание. С другой же, имидж государства в целом переносится и на государственных служащих, в идеале формируя положительный имидж того или другого. Либо, напротив, негативный имидж чиновника переходит и на само государство, отрицательно характеризуя его.

Немаловажную роль играет и то, что в целом госслужба как понятие – это в первую очередь сотрудники, то есть люди. Как любой рядовой член общества, живущий в нем, они отражают мировоззрение масс, но вместе с тем наделены полномочиями по управлению, которые обязаны выполнять профессионально. Вопросы функций, границ полномочий во власти как раз являются самыми проблемными и неоднозначными для государственной службы.

Главная же отличительная особенность государственной службы, ее первоочередная миссия - выполнять, по возможности на высшем уровне, функцию управления и организации.

Соответственно, госслужащие как общественный класс выполняют задачи менеджмента в государственном управлении. Таким образом, для создания соответствующего имиджа государственной службы требуется качественная реализация своих обязанностей и полномочий и недопущения нарушения границ власти.

Как показывают исследования, проводимые опросы общественного мнения и эксперименты, в первую очередь имидж власти зависит от уровня профессионализма госслужащих всех ступеней, знания ими своих обязанностей и выполняемой работы. В то же время, нельзя упускать из виду и растущие требования того же общества к чисто человеческим качествам представителя власти (имеются в виду так называемые *soft skills*, т.е. навыки коммуникаций и саморазвития в условиях насыщенного рабочего графика). Более того, как показывает опыт, зачастую в формировании позитивного образа госслужащего решающее значение имеет как раз умение коммуницировать с населением, доступно и убедительно донося свои идеи.

Таким образом, формирование имиджа госслужащего в обществе играет ведущую роль в наши дни, а умение создать правильный и соответствующий поставленным целям имидж – одна из приоритетных задач не только для самого профессионала, но и для государства, которое он в своем лице представляет.

### **Современные технологии создания имиджа в государственном управлении**

Общеизвестно, что вопросами создания и развития имиджа в широком понимании в наши дни занимается особая наука (или научная дисциплина), именуемая «связи с общественностью» (иначе – *Public Relations*, или *PR*). В ее полномочиях использование таких технологий создания и управления имиджем, как методы формирования общественного мнения о работе организации-услугополучателя, создание и распространение/продвижение информационно-рекламных материалов, сотрудничество со средствами массовой информации и проведение тематических (имиджевых) мероприятий.

Изначально пиар как профессиональная деятельность направлен в большей степени на продвижение бизнес-объектов, и потому предполагает прежде всего осуществление деятельности рекламной. При этом принято считать, что пиар-технологии призваны достичь следующих ключевых целей: 1) позиционирование, 2) возвышение имиджа объекта рекламы, 3) снижение имиджа конкурентов, 4) отстройка от конкурентов, 5) контрреклама.

Позиционирование означает определение своей роли в обществе и власти, создание и поддержание соответствующего имиджа. Отсутствие позиционирования по инициативе объекта неминуемо приводит к возникновению стихийного имиджа. Следовательно, проведение мероприятий по повышению имиджа организации или отдельной личности необходимо для правильной оценки его профессиональной деятельности. Более того, эффективное и постоянное сотрудничество со СМИ и другими создателями информационного контента позволяет сформировать не просто положительный, но зачастую и более благоприятный имидж, чем даже существует в реальности. Таким образом, качественное выполнение первой задачи – позиционирование объекта пиар-деятельности – естественным образом ведет к осуществлению второй (возвышение его имиджа, т.е. улучшение его восприятия целевой аудиторией).

Снижение имиджа конкурентов означает действия, направленные на то, чтобы подвергнуть сомнению достоверность информации о них либо придания ей негативного окраса, а также выявление противоречий и недочетов в имидже конкурента.

Отстройка от конкурентов означает подчеркивание своих особенностей объектом пиара, а также возвышение своего имиджа с одновременным снижением имиджа конкурентов. При этом она может быть более нейтральной, подаваемой скорее как информация для сравнения в выгодном ракурсе, либо более агрессивной, с осуждением неприемлемых, нелицеприятных действий конкурентов.

Контрреклама может осуществляться по-разному, но в любом случае это выявление и публичная огласка недостатков в работе конкурентной стороны. В основе всех имиджевых технологий пиара лежит современная социальная и политическая психология, а именно психология социального познания, психология влияния, психология рекламы, психология управления, политическая психология, психология масс и др.

Как использование пиар-технологий может быть применимо в государственных органах? Решение задач управления имиджем в политических коммуникациях должно опираться на определенные, сформировавшиеся на протяжении десятилетий и устоявшиеся в обществе условия восприятия и трактовки деятельности госоргана. Прежде всего следует отметить постепенно исчезающий в наши дни тренд, а именно – недостаток сведений о реальных человеческих качествах и стиле работы политика. При этом набирает обороты другая, связанная с дефицитом информации тенденция, проистекающая скорее от доступности информации даже для рядовых обывателей. Имеется в виду, что особым образом переданная (поданная) информация как раз может способствовать легкому и быстрому распространению неадекватных, недостоверных сведений о том или ином деятеле. Соответственно, следует позаботиться о наличии достоверной и поданной в нужном ключе информации, ее доступности для восприятия населения разных категорий и должном уровне маркетинга.

Технология создания имиджа политического лидера должна основываться: 1) на осознании сущности и специфики понятия имиджа, 2) на учете особенностей данного политика, 3) на учете особенностей той группы, на которую направлен имидж. На протяжении всего периода деятельности политического лидера необходимо ориентироваться на «обратную связь», позволяющую своевременно корректировать имидж политика.

В политической практике управление имиджем включается в заблаговременно разработанную программу действий, прежде всего в связи с, и в преддверии очередных выборов разного уровня. Для составления такой программы проводится изучение целевой аудитории создания имиджа. Исследование электората производится с помощью социологических и социально-психологических методов изучения высказываний, мнений и других форм проявления общественного сознания, проведения экспертных опросов, фокус-групп и др., а также наблюдения за целевой аудиторией. С помощью этих методов выявляется идеальный образ для данной категории избирателей.

Другой значимый компонент сбора нужной информации - составление психологического портрета личности политика, для оптимизации лучших качеств или нейтрализации отрицательных черт. Наиболее распространенными методами исследования личности политических лидеров является: контент-анализ текстов выступлений, анализ личных документов и биографии, составление психологических профилей, интервью, опросники, проективные методики и т.п.

Затем следует определить, к какому типу лидерства принадлежит данный политик и какие архетипы задействуются. На этой основе строится стратегия представления (презентации) и самоподачи (самопрезентации) имиджа политического лидера, то есть определяется тот миф-архетип, на основе которого будет строиться политическая кампания. Для актуализации того или иного архетипа необходимо, чтобы данный кандидат представлял собой те черты, которые позволят его идентифицировать с одним из архетипов. Биография, поведение и речь политика должны подаваться через призму выбранного архетипа.

В российской имиджелогии выделяют следующие архетипические образы: «мудреца», «воина-защитника» («доброго молодца»), «доброго царя-кормильца», «слуги народа» («борца за справедливость»), «былинного богатыря», «аскета», «святого» т.д. Для осуществления верного выбора и интерпретации имеет смысл изучить политическую ситуацию и конкурентов. Это позволит создать яркий контраст, выделиться из общей массы конкурентов в соответствии с требованиями нынешних реалий. Изучение этих аспектов создает «эффективный» имидж с учетом потребностей и особенностей населения, политической ситуации и самого политика.

Что касается формирования имиджа госорганов, ученые предлагают выделять следующие ключевые критерии успешности созданного имиджа рассматриваемого государственного органа:

- 1) «внутренний имидж», т.е. авторитет организации внутри непосредственно целевой группы (данного сообщества/региона и т.п.);
- 2) «внешний» имидж;
- 3) Содержательность и доступность обратной связи при работе с запросами и обращениями жителей;
- 4) Оперативность установки обратной связи при обращении к госоргану.

В этой связи необходимо подчеркнуть, что особое значение для формирования позитивного имиджа данного госоргана закономерно придается работе в социальных сетях, так как именно они обеспечивают своевременную, оперативную обратную связь с населением. Недаром одним из приоритетов в работе современных госорганов определена реализация концепции «слышащего» государства. К примеру, те же интернет-сайты госорганов, публикации в традиционных СМИ либо личные или профессиональные блоги руководителей также имеют определенное значение в формировании имиджа организации, но приоритет вполне заслуженно отдается именно социальным сетям.

Следовательно, желая сформировать полноценный и эффективный имидж государственного органа, в первую очередь необходимо обращать внимание на работу по освещению работы госоргана в ключевых социальных сетях «Facebook/Meta», «ВКонтакте», «Instagram», канал в Телеграм и т.п. В связи с этим, стоит определить для себя основные рекомендации-принципы по правильной организации данной работы.

Исходя из опыта работы в пресс-службе акима Кызылординской области и следуя рекомендациям наиболее видных экспертов по созданию контента в социальных медиа, я предлагаю сформулировать такие правила работы государственных органов в социальных сетях:

- увеличивать долю представленности в социальных масс-медиа: создание аккаунтов в самых популярных сервисах «Facebook/ Meta», «ВКонтакте», «Instagram». Ориентируясь на молодое поколение и учитывая специфику мировоззрения отдельных социальных групп, имеет смысл также создавать видеоконтент на хостинге YouTube. Например, хороший результат дает запись видеолекций, бесед и др. обучающих видеозаписей по мерам предосторожности в эпоху карантина.

- перевод «групп государственных органов», созданных в социальных сетях, в категорию «публичных страниц», что позволит пользователям активнее участвовать в деятельности госоргана и публикации собственного контента;

- подготовка собственного контента для своих аккаунтов (отказ от репостов в пользу создания полноценных публикаций): освещение значимых событий, обзор достижений, введение тематических рубрик, анонсирование проводимых конкурсов, интересных социально значимых мероприятий, публикация видеоотчетов с мероприятий и др.;

- увеличение доли визуального контента - фото- и видеоматериалов, тематических постеров и коллажей, запись коротких роликов на определенные



темы и т.п. Небольшое исследование эффективности местных госорганов показало, что наиболее результативно соблюдение соотношения «70/30» (70 процентов визуальной информации и 30 процентов текстовой, поданной в краткой, доступной для восприятия форме);

- активизация «обратной связи»: инициирование обсуждения актуальных тем, подготовка F.A.Q.-подборок. В целом, свою эффективность доказала введенная на Facebook-странице акимата области рубрика «вопрос-ответ», позволяющая работать в режиме упреждения. Также в ближайшее время планируется создание пула спикеров по основным темам, обсуждаемым в СМИ и социальных сетях (преимущественно «горячих», таких как подорожание сахара и других продуктов, ранее – дефицит наличности в связи с международной обстановкой, вред/польза вакцины и т.п.)

- обеспечение яркого, привлекающего внимание дизайна страниц и т.п.

В то же время, не следует забывать и о качестве публикуемого контента, т.к. самый востребованный формат публикации не «спасет», если публикуемая информация откровенно бессодержательна, а инфоповод надуман. И именно поэтому весьма целесообразным представляется внедрение в госорганах проектного управления как одного из наиболее эффективных способов укрепления имиджа организации.

При этом следует отметить значимость внезапных «горячих» инфоповодов, оперативная реакция на которые позволяет одномоментно существенно повысить свой имидж сразу на несколько позиций. Простой пример – массово распространявшийся на днях эпизод спасения выпавшей из окна девочки Сабитом Шонтакбаевым. В данном случае следует признать, что на следующий же день пригласивший к себе «героя дня» аким столицы Алтай Кульгинов мастерски обыграл ситуацию, повернув ее в свою пользу.

В этой связи, следует более подробно остановиться на особенностях управления проектами частного и государственного сектора. Существует ряд различий в их реализации, а именно:

1. Приоритеты государственного и частного сектора отличаются. Как показывает практика, в государственном управлении первоочередное значение отводится таким понятиям как подотчетность, законность, неподкупность, экспертиза, контроль, надежность. В то время как бизнес-сообщество на первое место ставит прибыльность, эффективность, опыт, честность, инновационность.

2. При реализации государственных проектов руководители сталкиваются с различными заинтересованными сторонами, каждая из которых предъявляет свои требования и ограничения.

3. Общенациональные проекты – это открытые для всеобщего доступа системы, на которые оказывают значительное воздействие события извне.

4. Нестабильность политической ситуации может привести к наложению временных ограничений на проекты, как мы видим на том же примере карантина в связи с пандемией.

5. Отсутствие конкурентного давления может привести к принятию не самых эффективных решений. Также цели общественных проектов более

расплывчаты, так как часто диктуются извне, например, политическим процессом [3].

6. В государственных проектах обычно присутствуют избыточные бюрократические процедуры при принятии решений, чрезмерное регулирование, требуется неукоснительное соответствие правилам, низкая управленческая автономия.

В связи с этим, экономическая эффективность не может считаться ключевым критерием при принятии решений в государственном секторе.

При управлении государственными проектами руководители должны обладать навыками проектного управления, лидерскими качествами, этической компетенцией. Под этической компетенцией понимается соответствие моральным принципам и нормам, необходимым при принятии решений в пользу общественного блага [4].

В целом следует выделять такие компетенции руководителей проектов госсектора:

1. понимание общественного блага, в интересах которого осуществляется проект;

2. умение анализировать политическую ситуацию в целях получения поддержки для проекта;

3. умение использовать властные полномочия и влияние на достижение целей проекта;

4. знание законов и иных нормативных актов;

5. анализ и управление заинтересованными сторонами;

6. обладание профессиональными компетенциями по содержанию проекта;

7. навыки сотрудничества и управления конфликтами;

8. высокие стандарты честности, морали;

9. мотивация служению общественности;

10. личная приверженность и лояльность государственной службе;

11. умение учитывать все факторы при принятии решения (например, правовые, политические, организационные, интересы ключевых заинтересованных сторон и т.п.) [6].

Исходя из вышеперечисленного, мы можем осознавать значимость успешных проектов для эффективной реализации информационной политики госоргана.

## Международный опыт формирования имиджа государственных органов

Что представляет из себя имидж государственной власти в разных странах? В целом имидж страны для внешних инвесторов, туристов и т.д. складывается примерно из таких составляющих:

- 1) Благоприятное географическое расположение;
- 2) Качественная производственно-сервисная инфраструктура;
- 3) Человеческие ресурсы (доступная рабочая сила, перспективная молодежь и т.п.);
- 4) Демократичная и компетентная власть;
- 5) Перспективные отрасли экономики для вложения капитала.

Таким образом, авторитет местной власти – один из ключевых компонентов инвестиционной привлекательности региона или страны. Между тем, как известно, в странах постсоветского пространства у местных жителей бытует стереотип, что органы власти как раз некомпетентны, не стремятся к эффективной работе и заняты преимущественно искусственным созданием препятствий для работы малого и среднего бизнеса. Думаю, не ошибусь, утверждая, что подобное представление о чиновниках справедливо для жителей всех стран бывшего СССР.

Как же обстоят дела с имиджем властных структур в других странах? Опять же общеизвестны представления о США и странах Европы как государствах с приоритетом закона, тогда как страны Дальневосточной Азии известны своим стремительным экономическим развитием в данный момент.

Для примера хочу привести отрывки из интервью бывшей кызылординки, ныне гражданки Швеции Юлии Хиллер, назвавшей страну «социальным раем»:

«Швеция считается страной высоких налогов. Я, открыв здесь ИП; 60 процентов своих доходов отдаю на налоги. Но зато эта страна – социальный рай, здесь выплаты положены практически на каждом шагу! То есть, платя эти высокие налоги, я знаю, за что я их плачу: хорошие дороги и инфраструктура, отличные условия социальной защиты, качественная медицина, полностью бесплатная для детей до 18 лет и недорогая для взрослых...

Про медицину расскажу отдельно, она здесь просто высшего класса! Это одна из немногих стран, где нет страховки и, соответственно, огромных взносов за нее.

Прожив в Швеции два года, я попала в больницу с пиелонефритом. Так получилось, что у меня еще не было местного ID (аналог казахстанского ИИН), и из-за недопонимания меня приняли как гражданку Казахстана. В итоге моим родителям выставили громадный счет в 3 тысячи евро за 5 дней пребывания! В то же время, для местных существует небольшая фиксированная сумма, все услуги выше которой оказываются бесплатно, при отличном сервисе. Сравнивая свои впечатления с рассказами подруг и родственниц из Казахстана, могу сказать – роды у меня оба раза были просто сказочные!

Единственное, здесь платные и очень дорогие услуги дантиста, поэтому люди стараются лечить зубы в странах СНГ, ну или Прибалтики. Но в остальном визиты к врачу обходятся практически бесплатно.

Вообще, здесь предусмотрено столько социальных выплат, что я даже не знаю их все. Например, если у детей остается только один из родителей (смерть или развод), государство помогает оплачивать жилье, которое почти все арендуют, помогает с другими расходами. Образование, медицина и все такое – для детей полностью бесплатное, на каждого из детей предусмотрены довольно крупные суммы выплат обоим родителям.

И так практически везде. Эмигрантов бесплатно учат шведскому языку. Если ты вышел в декрет – работодатель не имеет права тебя увольнять и при этом оплачивает долгое время 80 процентов зарплаты, да еще и после выхода на работу можно чуть ли не постоянно выходить на больничный по уходу за ребенком. Уволенным работникам в течение 6 месяцев выплачивается зарплата, так что можно спокойно трудоустроиться, выбирая место по душе. Безработные получают около 1000 евро пособия. И кстати, я как-то осознала, что за все это время не видела здесь ни одного бомжа. Одним словом – социальный рай как он есть» .

Как мы видим из этого интервью, одно из условий создания успешного имиджа власти – даже при достаточно высоком налогообложении обеспечить простую и прозрачную систему расходования бюджета на нужды самого населения и высокое качество оказываемых государством услуг. К сожалению, судя по публикациям в социальных сетях и отзывам на различных интернет-ресурсах, в Казахстане пока ситуация обстоит ровно наоборот. Мы ежедневно видим такие посты:

«Требуем незамедлительно починить дорогу (прикрыть канализационный люк, срубить падающее дерево и т.п.)»;

«Когда наконец построят/отремонтируют/снесут такой-то социальный объект?»;

«Почему не привозят лекарства/оборудование в такую-то поликлинику/больницу/ФАП?», -и т.п. вопросы, непосредственно касающиеся первоочередных нужд населения.

Исходя из этого, можно сделать вывод о том, что местные исполнительные органы зачастую либо не имеют представления о волнующих простых граждан вопросах, либо не получают достаточно финансирования на их решение. Хотя те же пользователи-авторы публикаций нередко указывают и на то, какие громадные средства тратятся впустую, к примеру, на различные пропагандистские материалы и другие малоинтересные простому народу мероприятия и работы. Следовательно, для повышения авторитета и создания положительного имиджа органам власти необходимы проекты:

- 1) Конкретные и действенные;
- 2) Легко осуществимые;
- 3) Приносящие реальную пользу своей ЦА;

4) Достаточно доступные по стоимости либо финансируемые совместно с заинтересованными частными инвесторами.

5) По возможности, позволяющие решить проблемные вопросы сразу в нескольких отраслях социально-экономического развития региона.

6) Достаточно масштабные, но в то же время не чрезмерно «грандиозные», чтобы их реализация не затянулась на неопределенный срок;

7) Понятные простому жителю с точки зрения идеологии/целесообразности.

Если рассматривать на простых примерах, в качестве одного из успешных проектов в Кызылординской области можно привести следующий. В период начала пандемии и перехода на онлайн-обучение группа активистов областного центра организовала сбор неисправных и потому ненужных компьютеров, планшетов, сотовых телефонов и других подобных гаджетов. Затем они были починены и переданы малоимущим и многодетным семьям, которые не могли себе позволить приобрести электронику для детей-школьников. В дальнейшем опыт региона был рекомендован для распространения в других областях Казахстана.

Другой пример: несколько лет назад местная инициативная группа разработала проект «Творческий Арбат»: на одной из популярных пешеходных улиц Кызылорды были установлены небольшие беседки, в которых мастера рукоделия в теплое время года могут предложить прохожим свои изделия. Также по выходным здесь проводились хэндмэйд-ярмарки с участием десятков мастеров, в том числе из школы-интерната для детей с ограниченными возможностями. Таким образом, мастера смогли реализовать свои изделия и сделать себе рекламу, а покупатели – по доступной цене приобрести эксклюзивные поделки и предметы быта.

К сожалению, сейчас сложно назвать подобные успешные, запомнившиеся населению проекты, инициированные местными властями. Это, скорее, единичные инициативы отдельных энтузиастов, лишь при условии известной доли упорства получающие со временем поддержку местной власти. Однако рассмотреть эти и другие уже имеющиеся экономические и социальные проекты и разработать на их основе новые, пожалуй, не составит труда. Стоит лишь всерьез задаться такой целью.

## **Использование методов проектного управления для формирования позитивного имиджа государственных органов РК**

Как уже отмечалось выше, успешный проект должен быть достаточно масштабным и, кроме того, стратегически выверенным – для того, чтобы его результаты были полезны для региона на протяжении многих лет. В связи с этим, для Кызылординской области представляется необходимым разработать проекты новых производств, направленных на замещение экспорта нефти и газа и эффективной переработки имеющихся в регионе продуктов.

К примеру, уже сейчас в области производят такие необычные продукты, как кукурузный напиток, шоколад собственной марки, мясные/дынные чипсы, налаживают производство мороженого из шубата и т.п. Однако, поскольку уровень добычи нефти значительно снижается год от года и в скором будущем вовсе должен сойти на нет, необходимо активизировать работу по разработке таких новых, конкурентоспособных производств.

Учитывая вышесказанное, управлением экономики и бюджетного планирования Кызылординской области был проведен анализ уже существующих и отсутствующих в регионе производственных объектов, в котором выделены перспективные для реализации в области проекты, в том числе:

- переработка шкур и шерсти крупного рогатого скота;
- производство занавесок;
- производство гостиничного оборудования;
- производство спецодежды;
- пошив национальной одежды;
- пошив школьной формы;
- производство носков и рубашек;
- производство мясомолочных изделий (кумыса, шубата, кисломолочных продуктов, колбасной продукции);
- производство мясных и овощных консервов;
- переработка фруктов и овощей, бахчевых культур;
- производство лекарственных препаратов и т.п.

Таким образом, можно отметить, что сейчас в Кызылординской области отсутствуют даже вполне доступные и легко реализуемые виды производств, не требующие больших затрат для их организации. К примеру, как отмечают сами аграрии, на сегодняшний день остаются невостребованными такие побочные продукты производства, как, например, шкуры, шерсть и кости животных, практически не перерабатывается рисовая соломка и шелуха. Весьма ограничено количество производимой мясомолочной продукции; в основном это самые простые полуфабрикаты.

Между тем, по словам ученых, из той же рисовой шелухи и соломки можно производить множество полезных, пользующихся большим спросом товаров – от бумаги до удобрений и биотоплива. И наша задача – активнее привлекать заинтересованных лиц к финансированию и реализации таких проектов.

Другое важное направление, требующее пристального внимания, - обеспечение занятостью местного населения, в особенности сельской молодежи. Традиционно в сельской местности молодежь не находит себе применения и вынуждена переезжать в город, где зачастую выполняет низкооплачиваемую неквалифицированную работу. Между тем, открытие новых производств и, соответственно, создание большого количества новых рабочих мест позволит трудоустроить молодых людей и, таким образом, повысить благосостояние всего региона.

Следует отметить, что уже сейчас предпринимаются первые эффективные шаги к трудоустройству кызылординской молодежи. Так, помимо традиционных студенческих стройотрядов, молодежной практики и других подобных социальных проектов для помощи в трудоустройстве, проводится работа по выявлению и обеспечению нужной на существующих предприятиях рабочей силы. Кроме того, подростков, юношей и девушек обучают таким востребованным сейчас специальностям, как SMM-специалист, таргетолог и т.п. Наша задача – продолжить и систематизировать это начинание, дав возможность подрастающему поколению самореализоваться и с юных лет уметь обеспечивать себя и свои потребности.

В связи с этим, считаю необходимым провести в школах, средних специальных и высших учебных заведениях мониторинг выполняемой профориентационной работы, чтобы уже сейчас помочь обучающимся определиться с будущим делом жизни. Ведь выбрать действительно востребованную и одновременно привлекающую самого человека специальность – ключ к его успешному будущему, а значит, и к будущему региона и страны в целом.

В начале 2022 г. международная организация ПРООН провела Быструю комплексную оценку итогов социально-экономического развития Кызылординской области, по итогам которой выявлены следующие перспективные направления и «точки роста» региона:

- переработка сельхозпродукции;
- экопроекты;
- развитие молодежного и женского предпринимательства;
- этнопроекты;
- развитие инфраструктуры, в особенности ИКИ;
- общественно значимые проекты (типа «Кітап кұрттары»), например, поддержка людей пенсионного возраста;
- поддержка одаренных детей и молодежи.

Ориентируясь на данные направления развития, региону со временем удастся не только преодолеть последствия дефицита нефтедобычи, но и построить новые перспективные производства и, соответственно, существенно повысить уровень жизни населения.

## Методы исследования

В ходе подготовки магистерского проекта использовались практически все известные методы научного исследования, а именно:

- Анализ. Предметом анализа служила, во-первых, научно-методическая и учебная литература по теме магистерского проекта, использованная для определения термина «имидж государственного органа», основных характеристик имиджа госоргана, а также особенностей и практики применения методов проектного управления в формировании позитивного имиджа органов государственной власти. Также в ходе исследования проводился анализ аккаунтов в социальных сетях местных исполнительных органов (акиматов) как наглядного примера формирования имиджа госоргана, анализ реализуемых проектов в Кызылординской области и т.п.

- Наблюдение и сравнение. Данные методы были использованы как элементы анализа аккаунтов госорганов с целью подготовки рекомендаций по созданию позитивного имиджа государственного органа.

- Анкетирование. В ходе подготовки магистерского проекта проводился опрос жителей Кызылординской области и госслужащих – сотрудников центральных и местных исполнительных органов в целях выявления актуальных для региона вопросов.

- Интервьюирование. В ходе подготовки магистерского проекта проведено интервью с заместителем директора департамента Агентства по делам государственной службы Гульмирой Кабиевой как эксперта в сфере создания имиджа государственного служащего, а также использованы интервью-мастер-класс по вопросам проектного управления Армана Евниева и интервью с жительницей Швеции.

- Измерение. Во время подготовки магистерского проекта, в ходе анализа жителей Кызылординской области об актуальных для региона вопросах проводился подсчет ответов, данных в тех или иных категориях по сферам социально-экономического развития региона.

- Абстрагирование и синтез. После проведения анализа работы по улучшению имиджа акимата Кызылординской области, интервью с экспертами и сравнения имиджа государственных органов других регионов РК автором разработаны общие рекомендации по формированию позитивного имиджа государственного органа, подготовленные на основе обобщения и синтеза отдельных положительных моментов в общий шаблон (алгоритм) действий госоргана.



## Анализ и результаты исследования

Учитывая с каждым днем нарастающую популярность проектного управления во всех сферах жизни современного общества и ее значимость в формировании позитивного имиджа государственных органов в том числе, в ходе подготовки итогового научно-исследовательского проекта мною был проведен выборочный анализ успешных и оставшихся без завершения проектов, реализуемых в Кызылординской области. На основе данного анализа подготовлен ряд рекомендаций по разработке в дальнейшем эффективных, масштабных и доступных для реализации проектов по социально-экономическому развитию региона. При этом рекомендации разрабатывались с учетом опыта мировых экспертов проектного менеджмента и лайфхаков казахстанских экспертов-практиков.

Так, в первую очередь в практической части данной работы предлагается обзор советов и рекомендаций ученых-экономистов о том, как разработать и реализовать успешный проект. Далее приведены советы из мастер-класса «Проектный менеджмент для госслужащих» директора Центра развития проектного менеджмента Академии государственного управления при Президенте РК Армана Евниева и краткий обзор перспективных проектов Кызылординской области. В завершение дается ряд авторских рекомендаций и предложений о том, каким должен быть эффективный для региона проект.

Отметим, что вопросами реализации успешных проектов занимались многие ученые-экономисты. Так, А.Кларк [13] определяет следующие критические факторы успеха: коммуникация на протяжении реализации всего проекта; четкие цели и объемы задач; разделение этапов проекта на «кусочки размером с укус» (тот же «съедаемый по кусочкам слон») и использование планов проекта в качестве рабочих документов.

Дж.Вернер [14], напротив, представил факторы, которые приводят к провалу проекта. Такие факторы могут быть очень разнообразны, но можно выделить четыре наиболее распространенных: дата поставки повлияла на процесс разработки; проект был недооценен; риски не были переоценены, не контролировались и не управлялись в рамках проекта; и персонал не вознаграждался за многочасовую работу.

### ***3 совета для успешных ИТ-проектов в государственном секторе***

Темпы реализации ИТ-проектов в государственном секторе иногда могут казаться медленными и разочаровывающими, особенно по сравнению с аналогичными проектами в частном секторе. Конечно, каждая организация и каждый проект отличаются друг от друга, но многие согласятся, что в этом наблюдении есть, по крайней мере, доля правды.

Заслуживают упоминания и советы, написанные Эдвардом Абрахамсоном, главным консультантом Lumenia, для консультантов и руководителей проектов, впервые решившихся обратиться к государственным клиентам, т.е. госорганам. «Примите это во внимание на этапе планирования проекта, и у вас будет меньше сюрпризов», - пишет эксперт в своем блоге.

### *Совет № 1 - Политические приоритеты меняются, как ветер*

Государственные органы не управляются политиками. Однако политика, приоритеты и бюджеты, которые ими движут, абсолютно диктуются нынешним правительством. Это может привести к неопределенной среде проекта. Мы вступаем в год выборов? Настаивают ли министры правительства на стратегических преобразованиях или они ищут быстрых побед, чтобы повысить свой имидж? Какие предвыборные обещания были даны?

Подобные вопросы оказывают реальное влияние на принятие внутренних решений. Фокус внутренних руководящих групп вынужден меняться вместе с фокусом правительства, и возникающее в результате отсутствие приверженности может подорвать любое чувство ответственности и ответственности за выгоды проекта. Технологические проекты могут быть просто деприоритизированы или отброшены, независимо от того, насколько важными или успешными они могли бы быть.

Обеспечьте поддержку руководства как можно раньше и постарайтесь обеспечить, чтобы финансирование всего проекта было заблокировано с самого начала. Добивайтесь регулярного доступа к вашим старшим заинтересованным сторонам, чтобы они не могли упустить из виду преимущества проекта. И если проект будет свернут по политическим причинам, не принимайте это на свой счет!

### *Совет № 2 - Не стоит недооценивать роль государственных закупок*

Процессы государственных закупок имеют решающее значение для обеспечения прозрачности, справедливости и ценности того, как расходуются деньги налогоплательщиков. Какими бы важными ни были эти процессы, они замедляют проекты. Они могут быть невероятно обременительными не только для проектных групп, готовящих тендерную документацию, оценивающих ответы и посещающих демонстрации программного обеспечения, но и для поставщиков технологий и поставщиков услуг, инвестирующих свое время и деньги, чтобы иметь шанс.

Очень важно понимать соответствующие национальные и европейские правила государственных закупок и учитывать их в своем плане проекта с самого начала. Возможно, вам придется подготовиться к длительному процессу отбора и переговоров по контракту, даже если вы с самого начала имели в виду предпочтительного поставщика технологий.

Следование правильному процессу вполне может добавить месяцы к вашей временной шкале, но невыполнение этого может привести к тому, что вы и ваш клиент окажетесь в серьезной горячей воде.

### *Совет № 3 - Приготовьтесь к культурному шоку*

Государственные организации-это не бизнес. Термины «оборот» и «прибыль» не применяются. У них нет клиентов или клиентов в традиционном смысле этого слова. Руководящие группы не имеют такого же мандата на определение организационной стратегии и направления, как их коллеги из частного сектора [15]. Представители общественности и средств массовой

информации имеют право – и склонны – добиваться доступа к информации и оспаривать расходы, какими бы разрушительными они ни были. По сути, это разные животные с разной культурной динамикой.

Итак, что же это значит? Несмотря на пристальный общественный контроль, это, как правило, означает больше бюрократии и больше отходов. Скорее всего, вы увидите больше бумаг, больше совещаний, больше уровней управления и - на мой взгляд - больше неэффективности, чем где-либо еще. Для навигации может существовать множество групп управления, советов по архитектуре и финансовых комитетов, каждый из которых ожидает несколько иной набор отчетов по проектам по несколько иному графику. Решения часто принимаются консенсусом, который может быть кропотливо медленным, и после того, как они приняты, они все еще имеют тенденцию пересматриваться многократно.

«Все сводится к планированию. Выделите время для преследования заинтересованных сторон, для составления записок для формализации решений и для получения физических подписей на бумаге. Планируйте задержки, включайте непредвиденные обстоятельства и держите под рукой стресс-мяч!», - предупреждает Абрахамсон.

Колеса правительства вращаются медленно. Вам нужны все обычные проектные дисциплины, а также изрядная доза терпения и настойчивости. Государственные органы могут быть политически заряженными, с очень разными факторами, влияниями и препятствиями для частного сектора.

«Чтобы добиться успеха в проекте, вам нужно вложить в свой план проекта больше времени, чем в других местах. Это почти гарантированно займет больше времени, чем вы ожидаете, чтобы перепрыгнуть через обручи государственного финансирования и управления и получить необходимые вам решения. И просто держите пальцы скрещенными, чтобы политические приоритеты – и технологические тенденции – не менялись в то же время!», - подытоживает эксперт.

Таким образом, по мнению зарубежных экспертов, практически единодушно, проектный менеджмент, в особенности для госорганов, требует тщательной подготовки, точных расчетов и, как правило, значительного запаса времени с учетом осуществления множества бюрократических процедур. К сожалению, реальность наша такова, что без оформления сотен документов и получения десятков разрешений вряд ли какой-то проект, даже самый перспективный и нужный региону, будет осуществлен [16].

Однако это – лишь одна сторона вопроса. Вышеприведенные советы рассчитаны скорее на представителей бизнес-сообщества и инвесторов, желающих предложить к реализации свои инициативы. Что касается самих госслужащих, большинство из них на сегодняшний день не обладают каким-либо опытом участия в реализации или, тем более, руководства проектами. Поэтому хочу предложить им для ознакомления следующие рекомендации.

## **Мастер-класс «Проектный менеджмент для госслужащих» директора Центра развития проектного менеджмента Академии государственного управления при Президенте РК Армана Евниева**

Несмотря на то, что особенности применения проектного менеджмента в бизнес-среде известны достаточно давно, в госструктурах РК он начал внедряться относительно недавно, в связи с чем многие госслужащие попросту не в курсе о его преимуществах и деталях успешной реализации проектов в их деятельности. В связи с этим директор Центра развития проектного менеджмента АГУ, проектный эксперт со стажем свыше 10 лет Арман Евниев подготовил мастер-класс с пошаговым алгоритмом разработки и реализации проектов в госорганах. Вот какие рекомендации дает Арман Кайратович госслужащим, вовлеченным в реализацию проекта/программы:

1. Обеспечьте личную вовлеченность первого руководителя в проектную деятельность.
2. Определитесь, чем вы управляете: проектом? Программой? Портфелем?
3. Поставьте SMART-цели и персонифицируйте ответственность за результаты, а не за поручения.
4. Поймите, как правильно управлять:
  - Отдельным проектом;
  - Программой, состоящей из проектов и операций;
  - Портфелем, состоящим из программ и проектов.
5. Забудьте про должности и структурные подразделения – сформулируйте проектную матрицу и команду, закрепите проектные роли и ответственность.
6. Внедрите принципы AGILE, создайте атмосферу коллаборации, взаимного уважения и доверия.
7. Организуйте работу в ритме SCRUM с еженедельными спринтами.
8. Минимизируйте документооборот, работайте в единой информационной системе проектного управления, формируйте кроссфункциональные проектные команды.
9. Регулярно проводите GAP-анализ на предмет полноты действий и достаточности результатов реализуемых проектов для достижения KPI соответствующей программы.
10. Формализуйте завершение проектов и программ, документируйте извлеченные уроки.

Учитывая возрастающую значимость проектного управления в деятельности госорганов РК, данный алгоритм было бы целесообразно довести до сведения всех заинтересованных, т.е. вовлеченных в проектную деятельность госслужащих. Кроме того, для желающих можно рекомендовать серию видеуроков Центра развития проектного менеджмента от экспертов Академии госуправления (<https://www.youtube.com/watch?v=4y01ndbWiP0> – первый из цикла видеуроков).

Что касается вопросов информационного продвижения и освещения реализуемых проектов в СМИ, предлагаю рассмотреть опыт США, описанный в статье «Как социальные медиа меняют госуправление» (How Social Media is Changing Public Administration) [17].

Социальные сети становятся важной платформой как для гражданских, так и для политических дискуссий и дебатов, отмечается в статье. Так, по оценкам экспертов, более 65% взрослых используют социальные сети, в то время как 48% этих взрослых используют социальные сети для участия в гражданской и политической деятельности и членстве.

Кроме того, 43% пользователей социальных сетей получили информацию по интересующей их социальной или политической проблеме, прочитав сообщение или статью на платформе социальных сетей.

Имея это в виду, появление социальных сетей изменило саму структуру, которую правительство использует для общения со своими гражданами. Начиная с экстренных оповещений, возможностей трудоустройства, обновлений поездок и заканчивая предупреждением преступности, социальные сети гарантировали мгновенную форму связи от А до В.

Если вы следите за новостями, вы можете видеть глубокое влияние социальных сетей на общество каждый день. Согласно отчету Университета Иллинойса за 2011 год, 85% из 75 крупнейших городов Соединенных Штатов используют Facebook или Twitter, то есть миллионы пользователей, которые могут напрямую влиять на судьбу проблемы или на которые могут влиять различные формы контента.

В корне изменился способ, которым мы все воспринимаем новости, газеты и журналы закрывают бумажные публикации и переходят на цифровые технологии, все из которых могут просматривать и делиться с сотнями тысяч людей одним нажатием кнопки. Информация-это сила, поэтому должна быть какая-то форма ответственности, верно? Чтобы гарантировать, что дезинформация и «Фальшивые новости» не распространяются, администрация Обамы выдвинула стратегию цифрового правительства в 2012 году.

Стратегия основана на четырех принципах. Первый - это обмен информацией, который укрепляет коммуникацию и рабочий процесс между отделами. Второй - сосредоточение внимания на информации, которой можно легко поделиться с общественностью. Третье-это внедрение стандартов безопасности и конфиденциальности, чтобы обеспечить максимальную безопасность и безопасность всей информации. Наконец, сосредоточение внимания на клиенте/гражданине и предоставление им информации как можно быстрее и точнее.

Большинство правительственных групп в социальных сетях отвечают примерно на 9% сообщений в течение первых 10 часов, что намного быстрее, чем письма и телефонные звонки в правительство.

Иначе говоря, времена меняются быстрее, чем мы думаем. Времена медленной почты и немногочисленных источников информации давно прошли. Социальные сети открыли каналы между гражданами и правительством, и получить информацию еще никогда не было так просто.

Высокий уровень признания и распространения, которого достигли социальные сети в последние годы, означал революцию, кульминацией которой стала консолидация канала коммуникации, более мощного, чем традиционные средства массовой информации, такие как телевидение или печатные СМИ, и, следовательно, не в том же смысле, что и большая ошибка. Государственные администрации сталкиваются с проблемой использования потенциала социальных сетей для подключения заинтересованных сторон – граждан, посетителей, работников и компаний на территории и т.д.

Великая революция, которая привела к тому, что социальные сети сосредоточились на двусторонней коммуникации, чтобы пользователь мог взаимодействовать с отправителем сообщения, - это то, что известно как Web 2.0, концепция в постоянной эволюции. Еще одним большим преимуществом для пользователя является то, что вы выбираете, какую информацию вы хотите получить. И, конечно, отправитель сообщения может оказать большое влияние путем создания контента простым и простым способом и последующего распространения или распространения в сетях.

Преимущества и недостатки использования социальных сетей в государственном управлении.

Предлагаю также рассмотреть преимущества и недостатки, связанные с использованием социальных сетей в государственном управлении. Эти преимущества и недостатки обозначены в исследовании использования социальных сетей в США, но, на мой взгляд, вполне справедливы и для казахстанского сообщества [18].

Некоторые из них являются общими проблемами, которые необходимо попытаться исправить, и которые, как правило, повторяются с регулярностью.

Преимущества или выгоды, полученные от использования социальных сетей

- Социальные сети являются прямым каналом между администрацией и гражданами, позволяющим им распространять конкретную интересующую их информацию, предоставляя возможность получить обратную связь благодаря возможностям взаимодействия, которое позволяет также благодаря двунаправленности.

- Глобализация социальных сетей означает, что наши новости, события и т. д. могут оказывать большее влияние, чем местные.

- Благодаря большому количеству социальных сетей мы можем найти ту, которая соответствует нашим потребностям. блоги, микроблоги, социальные

сети, профессиональные сети, закладки, форумы и даже виртуальные пространства как вторая жизнь. Для Менеджера важно выбрать, в каких средствах массовой информации должны присутствовать.

- Укрепление имиджа бренда территории.

- Сокращение расходов на освещение традиционных средств массовой информации. Одним из больших преимуществ является простота использования, хотя рекомендуется создать план социальных сетей, который будет направлять руководство в его медиа-стратегии.

Недостатки, связанные с использованием социальных сетей.

Информация должна быть актуальной и не должна быть связана с путаницей или расстройством граждан, иногда трудно отделить только то, что интересно нашим пользователям. Социальные сети в управлении не должны становиться чисто институциональным каналом.

- Небольшое первоначальное влияние, которое может оказать стратегия на последователей, может привести к отказу от социальных сетей. Способ избежать этого-оставить разработку плана социальной среды, его реализацию и оценку в руках профессионалов.

- Чтобы воспользоваться преимуществами присутствия в социальных сетях онлайн, необходимо дополнить действия в автономном режиме. Нет смысла создавать профиль туриста в социальных сетях, если он не дополняется действиями в автономном режиме.

- Правильная стратегия в социальных сетях должна быть связана со стратегией онлайн-маркетинга, которая выходит за рамки создания и обновления профилей, что реализуется путем создания фильтров подписчиками, либо тем, что маловероятно, что все подписчики подключены одновременно, чтобы увидеть твит. Измерение реального воздействия очень важно.

## **Анализ успешных проектов, реализованных в Кызылординской области**

Итак, какие проекты, реализованные в регионе, можно назвать успешными? Ранее было отмечено, что проектов, которые можно с полным правом назвать стопроцентно результативными, достаточно объемными и полностью завершенными, в области, пожалуй, еще нет. Тем не менее, некоторые из проектов в разных сферах общественно-политической и социально-экономической жизни региона можно считать достаточно эффективными и запомнившимися населению как успешные и практически значимые. Рассмотрим некоторые из таких проектов.

### **Ситуационный центр Кызылординской области**

Одним из первых в республике в Кызылординской области был создан Ситуационный центр (Центр оперативного реагирования), позволяющий оперативно получать, обрабатывать и выводить информацию о социально-политической ситуации, значимых происшествиях и требующих решения вопросах. Задачи Ситуационного центра:

- Мониторинг, анализ и прогнозирование социально-экономического развития Кызылординской области;
- Мониторинг инфраструктурных и инвестиционных проектов, оценка безопасности и защиты, управление рисками в сфере экономики, финансов, демографии, производства и др;
- Оценка общественно-политической ситуации;
- Стратегическое и оперативное планирование развития Кызылординской области;
- Анализ и поддержка принятия решений для возникающих ситуаций;
- Информационная поддержка коллективного принятия решений;
- Уведомление о подчиненных структурах и надзор.

К слову, в декабре 2019 г. при центре также были интегрированы в Единую службу 112 экстренные сервисы (101, 102 и 103), что позволило в разы ускорить получение и обработку информации о чрезвычайных случаях.

В октябре 2015 года Ситуационный центр Кызылординской области получил международную премию в номинации «Лучший центр управления» [21].

### **1. Обучение кызылординских выпускников в российских технических вузах**

Одной из «громких» новостей 2017-18 учебного года стала договоренность акимата Кызылординской области с ведущими техническими вузами Российской Федерации (Московский институт стали и сплавов, Санкт-Петербургский технологический университет и др.) о выделении грантов для кызылординских выпускников на обучение инженерно-техническим специальностям с перспективой дальнейшего трудоустройства на строящихся в регионе горно-металлургических предприятиях [22].



К сожалению, не всех выпускников этих вузов в итоге удалось трудоустроить, так как часть запланированных объектов не была построена в срок в силу различных обстоятельств. Тем не менее, для ребят обучение в РФ, безусловно, стало бесценным опытом, не говоря уже о том, что часть их продолжила получение образования в магистратуре.

### **Зона отдыха «Камбаш» в Аральском районе**

Одним из наиболее перспективных и выгодных с экономической точки зрения направлений развития любого региона считается туризм. И если прежде в Кызылординской области более или менее известными и привлекательными для туристов были преимущественно областной центр, мемориальный комплекс Коркыт Ата и космодром «Байконур» в Кармакшинском районе, то сейчас к таким «точкам роста» туристического потенциала области становится и зона отдыха «Камбаш» на озере Камыстыбас в Аральском районе [22].

Чем привлекателен этот объект для внутренних и зарубежных туристов? В отдаленном от областного центра Аральском районе издавна активно развивался рыбный промысел. Конечно, сейчас, в связи с высыханием Аральского моря, объемы вылова рыбы значительно сократились. Именно поэтому для района так важно развитие других отраслей экономики, и потому было начато строительство зоны отдыха «Камбаш». В жаркое летнее время это незаменимое место отдыха, к тому же, оно считается лечебным, так как обитающие в водоеме микроскопические рыбки покрывают кожу купальщиков, производя своеобразный пилинг.

Сейчас на зоне отдыха установлены легкие деревянные дома и навесы. В будущем же планируется поставить более капитальные строения, а также развивать водные виды спортивного отдыха. Учитывая доступные цены и несложный сервис, уже сейчас место отдыха охотно посещают туристы из соседних регионов и стран (в частности, из России). Вполне вероятно, что в будущем зона отдыха станет одним из излюбленных мест посещения, известных не только в Казахстане.

Учитывая же, что здесь же в городе Аральске расположен Дом-музей казахского классика-романиста А.Нурпеисова, Аральский район вполне может представлять интерес не только для любителей водного спорта (и не только в летнее время). Дело за малым – обеспечить качественную и грамотную рекламу местности, создав единый территориальный продукт-бренд.

Ради справедливости хочу отметить, что подобные туристические «фишки», нуждающиеся лишь в небольшой доработке и продвижении, имеются и в остальных районах области: Сырдарьинском, Казалинском, Кармакшинском, Шиелийском, Жалагашском и Жанакорганском – и в самом областном центре. Думаю, что разработка их – вопрос ближайшего времени, так как уже сейчас область остро нуждается в создании новых источников дохода для нефтезамещения.

### **Сообщество книголюбов «Kitap Qurttary»**

Созданное в феврале 2019 году сообщество любителей чтения, организованное в формате неформальных встреч с обсуждением книг и фильмов на различную тематику постепенно разрослось до полноценного волонтерского движения, проводящего мероприятия и акции разнообразных форматов и охватившее и соседние регионы. За это время в составе клуба собрались неравнодушные граждане из разных сфер деятельности, были проведены буккроссинг, кинотайм, косплей-пати, благотворительные мероприятия и интеллектуальные конкурсы «Кітап сыйла». В результате были открыты филиалы книжного клуба в районах, местных учебных заведениях. Более того, в ближайшее время будет создано представительство в Атырауской области [23].

У сообщества имеются официальные аккаунты в социальных сетях, Youtube-канал с несколькими проектами о чтении книг и фильмах и другие направления деятельности, а его сторонники активно участвуют в благотворительных и интеллектуальных мероприятиях города и области.

### **Смарт-проекты, реализуемые в Кызылординской области**

В Каталоге смарт-проектов, реализуемых в Кызылординской области, указан перечень из 21 проекта с использованием диджитал-технологий, а именно:

- Информационная система для детских дошкольных организаций "Е-ДДО"
- Телетравма GPS-мониторинг санитарного автотранспорта
- Медицинские информационные системы
- Электронная запись (компонент МИС) и Электронная очередь (терминал)
- Единый платежный документ
- Создание интерактивной карты объектов историко-культурного наследия Кызылординской области в 3D формате
  - Автоматизация учебного процесса в ТиПО
  - [mekterp.smartnation.kz](http://mekterp.smartnation.kz)
- Информационная система приема на работу сотрудников в сфере образования
  - Внедрение единого контакт-центра 109 для регистрации учёта и обработки обращений от граждан
  - Внедрение службы ЕДДС 112
  - Подключение 300 многоквартирных жилых домов к системе е-КСК
  - Обеспечение безопасности медицинских справок с присвоением QR-кода
  - Мобильное приложение Smart Кызылорда
  - Внедрение системы PACS для передачи и архивации DICOM изображений
  - Внедрение электронной системы медицинского освидетельствования
  - Автоматизация 3-х видов медицинских справок (35-2/у, 079/у и санитарная курортная карта) с присвоением QR-кода
    - Установка стационарных систем фиксации скоростного режима «АРКАН»
    - Создание туристического информационного сайта
    - Региональная геоинформационная система (РГИС) [24].

Анализ и характеристика всех этих проектов не представляется возможным в рамках данного магистерского проекта ввиду его объемности. Тем не менее, следует отметить многоплановость и масштабность сфер применения цифровых технологий в регионе, а также их многочисленность по сравнению со многими другими регионами (для сравнения – в других регионах в большинстве своем указаны от 10 до 15-17 проектов).

### **Анализ и корректировка имиджа территории (результаты проведенного опроса о перспективных проектах для Кызылординской области)**

Для проверки имиджа Кызылординской области был проведен опрос на интернет-ресурсе [Survio.com](https://my.survio.com/X7K2G3Q8L9A6V3R6R9M9/data/index) (<https://my.survio.com/X7K2G3Q8L9A6V3R6R9M9/data/index>), результаты опроса представлены ниже.

Всего на вопросы ответил 21 респондент. Из них 47,6 % (10 человек) указали, что проживают в Кызылординской области, 9,5 % (2 человека) ранее жили, потом переехали. По 14,3 % (по 3 респондента) отметили, что «никогда не были, но много слышали о Кызылорде», либо «кое-что знают»/ «мало что знают о регионе».

Во втором вопросе респондентам было предложено оценить по 10-балльной шкале привлекательность региона. По 4 человека поставили 10 из 10 и 5 из 10 баллов. 8 из 10 поставили 2 человека, 7 – 3 человека, 6 – 2 человека. Меньше 5 баллов поставили 10 человек. В целом сервис оценил ответы респондентов как «звездный рейтинг: 5.9».

На вопрос о том, кого из известных кызылординцев может назвать респондент, больше всего было ответов «Илья Ильин» (7 упоминаний), «Батырхан Шукенов» (6), «Аскар Жумадильдаев» (4 ответа), «Мадина Садвакасова», «Крымбек Кушербаев» (по 3 упоминания). Кроме того, были названы Алмас Кишкенбаев, Нурлан Коянбаев, Мухтар Ниязов, Роза Багланова, Ибрай Жахаев, Нартай Бекежанов, Сабира Майканова, Абдижамиль Нурпеисов, Абдильда Тажибаев, Калтай Мухамеджанов, Элизабет Турсынбаева и Рамазан Тайманов. 3 человека затруднились с ответом. Учитывая, что половина респондентов указали, что живут или жили в Кызылординской области, можно сделать вывод о том, что в целом кызылординцы знают историю и знаменитых деятелей родного края.

Отвечая на вопрос «С чем ассоциируется у вас Кызылординская область?», две трети респондентов указали первый вариант (ветер, ракеты, космос, плохая экология). 38,1 процент ответивших выбрали вариант «сельхозпромышленность: рис, рыба, соль и т.п.». Вариант «казахский язык и традиции в фаворе» выбрали 6 человек, или 28,6 процентов отвечавших. Еще 6 человек ответили, что для них Кызылординская область - это «Коркыт ата, многовековая история Казахского государства». И для 4 респондентов, или 19 процентов отвечавших, наш регион – это «шоу-бизнес, т.е. Алмас Кишкенбаев, Мадина Садвакасова, Батырхан Шукенов и т.п.».

5, 6 и 7 вопросы были посвящены тому, что, по мнению респондентов, нужно изменить/улучшить в регионе. На 5 вопрос «Чего, по вашему мнению, не хватает в Кызылординской области» - больше всего было ответов «Комфортных условий для работы и профессионального развития» и «Квалифицированных кадров либо достойной зарплаты» (по 9 ответов), 6 человек ответили: «жилищно-коммунальной инфраструктуры», по 5 человек отметили нехватку мер по социальной поддержке населения и информационного продвижения региона. 3 человека считают, что недостаточно поддержки местного бизнеса. Кроме того, в графе «свой вариант» (в 5 и в 7 вопросах) 3 человека указали, что не хватает «деревьев» и «озеленения».

*(Здесь позволю себе заметить в скобках, что я лично ожидала больше ответов в духе «нет горячей воды, комуслуги платим непонятно за что» либо «промышленность абсолютно не развита, экология ужасная», т.к. в Фейсбук больше всего жалоб приходится именно на качество услуг ЖКХ. Несколько подряд ответов, что мало деревьев, вообще не ожидала, особенно с учетом нашей соленой неплодородной почвы и того, что деревьев в городе в последнее время как раз стало побольше).*

В завершение респондентам было предложено оценить на специальных шкалах, насколько регион традиционный/продвинутый, чистый/грязный и неухоженный, опасный/безопасный, услуги сфер образования и медицины качественные/некачественные, транспорт и дорожное движение комфортные/некомфортные и т.п. В целом город и область оценивали на 5-6 баллов из 10, крайних вариантов (1 или 10 из 10) практически не отмечено.

Таким образом, судя по ответам, для улучшения имиджа Кызылординской области требуется создать более комфортные условия для работы и достойной оплаты труда, активизировать работу по озеленению областного центра и обратить внимание на экологические вопросы. В целом имидж региона представляется достаточно благоприятным и требующим лишь небольшой корректировки и улучшения.

Составляя анкету, я ожидала, что будет больше ответов о плохом качестве коммунальных услуг или слабой поддержке бизнеса. Кроме того, ждала больше негативных отзывов о культурной жизни или информационном продвижении области, но на удивление таких ответов было немного, хотя не ставилась задача отвечать только позитивно и не озвучивалось просьбы пройти опрос только «лояльным» респондентам.

В завершение добавлю, что по данным статистики, две трети респондентов открыли анкету по прямой ссылке в ватсап-мессенджере, треть прошла опрос по ссылке из Фейсбук. На прохождение опроса респонденты потратили в среднем от 2 до 5 минут.

## **Анализ обращений к акимату и акиму области от жителей региона**

В дополнение к проведенному опросу мною был проведен анализ обращений, предложений и вопросов к акимату Кызылординской области и лично к акиму области Нурлыбеку Налибаеву, опубликованных в виде личных сообщений в аккаунтах в социальных сетях и комментариях к публикациям на страницах госоргана и главы региона.

Так, с момента назначения нового акима области Нурлыбека Налибаева (в течение около 2 месяцев), по состоянию на 01.06.2022г. от граждан поступило свыше 3 тысяч запросов и предложений в виде комментариев к публикациям на странице акимата Кызылординской области в социальной сети Facebook (<https://www.facebook.com/qyzylorda.press>), около 2,5 тысяч запросов и предложений в виде комментариев к постам на странице акима области и 532 обращения и запроса в личных сообщениях акиму области.

Из 5,5 тысяч запросов и предложениях в комментариях на страницах акимата и акима области:

- около 40 процентов (2178) поступили по вопросам жилищного обеспечения и ЖКХ;
- около 17 процентов (983) – по другим социальным вопросам (трудоустройство, получение пенсий и пособий, просьбы о материальной помощи и т.п.);
- около 20 процентов (1098) – по строительству и ремонту социальных объектов;
- около 10 процентов – малоинформативные (пожелания удачи, слова поддержки, оценочные характеристики);
- остальные – запросы и предложения вне категорий.

Преимущественную часть личных сообщений (приблизительно 76 процентов) акиму области также составляют просьбы о помощи и содействии в решении личных вопросов, около 12 процентов – предложения и обращения, не связанные с личными материальными интересами, остальное – малоинформативные обращения без определенной цели (предложения знакомства и т.п.).

В социальной сети Инстаграм опубликовано около 2 тысяч запросов и предложений в аккаунте акимата области ([https://www.instagram.com/qyzylorda\\_oblysy\\_akimdigi/](https://www.instagram.com/qyzylorda_oblysy_akimdigi/)) и около 500 в аккаунте акима области, а также свыше 200 личных сообщений, в том числе:

- около 48 процентов – сообщения о нарушениях и недочетах различного характера (нет воды в микрорайоне Н., необходимо отремонтировать улицу Х, неправильно рассчитали стоимость комуслуг гражданину А. и т.п.),
- около 20 процентов – просьбы о помощи и содействии;
- около 14 процентов – оценочные комментарии (типа «Бәрекедді», «Керемет!» и т.п.);
- прочие – запросы, обращения и отзывы вне категорий.

## **Рекомендации по разработке и реализации перспективных для региона проектов**

Таким образом, какие проекты можно считать перспективными для Кызылординской области? Подводя итоги вышеперечисленных требований, с учетом особенностей региона, можно смело утверждать, что успешным для него будет проект:

- Отражающий национальную специфику, т.к., как известно, свыше 90 процентов местных жителей, - представители титульной нации;
- В достаточной мере масштабный, т.е. рассчитанный на длительный срок реализации и эксплуатации;
- Финансово доступный, т.к. доходы местного населения невысоки;
- Обеспечивающий занятость безработным, т.к. Кызылорда – регион с избытком рабочей силы;
- По возможности рассчитанный на трудоустройство молодежи, т.к. подавляющее большинство нуждающихся в занятости – молодые люди, в т.ч. сельская молодежь;
- По возможности позволяющий организовать удаленную работу, что особенно актуально в период пандемии;
- Продукция которого будет пользоваться достаточным спросом.

Учитывая же имеющиеся в наличии ресурсы (финансовые, материальные, рабочую силу и рабочее время), а также предыдущий опыт реализации подобных проектов, считаю возможным предложить, к примеру, следующие

### Перспективные для реализации проекты:

1) **«Қызылорда – қазақылықтың мекені»** (национальная культура, кухня и быт; сувениры Qoloner)

Под этим условным названием предлагаю разработку национального бренда аутентичной материальной и нематериальной культуры.

Как известно, помимо того, что практически 100 процентов кызылординцев – казахи (а представители других этносов, как правило, свободно говорят на казахском), на кызылординской земле издревле обитали представители всех трех жузов – Старшего, Среднего и Младшего, здесь по сей день свято соблюдаются многие древние обычаи. Известно немало высказываний таких знаменитых людей, как, например, космонавт Тохтар Аубакиров, о том, что «хочешь выучить казахский язык – поживи полгода-год в Кызылорде».

Кроме того, в областном центре имеется центр декоративно-прикладного искусства «Qoloner», в котором по традиционным иллюстрациям и технологиям воспроизводятся предметы быта, одежда, украшения, сувенирная продукция и т.п. В целом, при должной организации продвижения будет несложно, что называется, «показать товар лицом», представив исконно национальную культуру с самой выигрышной стороны.

2. **«Ата-бабаларымыздың кәсібі»**, или традиционные промыслы: соляной, рыбный, рисоводство и т.п.

Начало данному проекту положено в виде существующих в области музея рыболовства и музея рисоводов. Помимо этого, представляется целесообразной популяризация других традиционных умений и навыков, таких как ковроткачество, национальная вышивка, живопись, театральное-сценическое искусство и т.п. (мало кто знает, что в Кызылорде, как первой столице Казахской АССР, был первый казахский драмтеатр, успешно работающий и в наши дни).

3. «Сыр елі – жыр елі», или Приаралье как колыбель традиционного музыкального искусства.

Помимо театрального, Кызылординская область считается и прародиной казахстанского музыкального искусства. Так, например, Кармакшинский район, где, по преданиям, жил знаменитый для всех тюркских народов композитор и философ Коркыт Ата, называют также «жүз жыраулар мекені». Такое название бытует оттого, что в здешних краях действительно существовали десятки школ традиционного искусства жырау и жыршы. Местные жители гордятся тем, что на кызылординской земле издавна возвращают знаменитых певцов и певиц и традиционного, и современных жанров. Перечислять их всех просто не имеет смысла, так как список может растянуться на многие сотни имен.

**Рекомендации по освещению деятельности акимата и акима области (алгоритм по освещению деятельности региона в социальных сетях):**

- областным управлениям – создать официальные страницы в Мета в едином стиле и назначить ответственных за их ведение;
- проведен семинар для ответственных за освещение работы управления;
- ежедневная публикация контента в соотношении 70% визуал/30% текста;
- ответ на вопросы в комментариях в течение часа («золотой час»);
- создание пула экспертов для нейтрализации негатива;
- еженедельный мониторинг публикации на страницах

Это, навскидку, только некоторые из возможных направлений для развития в регионе. Повторюсь, при должной организации рекламного продвижения, при условии использования современных наглядных технологий и небольшой затрате времени на распространение в сети, результат должен быть поистине впечатляющим. Достаточно лишь горячего желания и готовности всерьез заняться этим вопросом.

## Заключение

Резюмируя все вышеперечисленное, с учетом собранных данных и изученной научно-теоретической базы и практических рекомендаций экспертов, следует отметить, что:

- Вопросы создания эффективного имиджа госорганов весьма актуальны в настоящее время и, по-видимому, сохранят свою значимость в обозримом будущем. Причем имеет значение имидж среди местного населения не только госоргана в целом, но и отдельных его сотрудников, своими действиями зачастую вольно или невольно противоречащих создаваемому организацией образу;

- Следовательно, для поддержания необходимого имиджа госоргана, следует довести до сведения его работников, каким образом они могут поддержать и укрепить репутацию органа, и заодно создать для себя лично имидж компетентного, разносторонне развитого и добропорядочного профессионала;

- В формировании имиджа госоргана значительную роль играют проводимые им ежедневные мероприятия, выполняемая работа и реализуемые им проекты. Следовательно, создать значительный пул эффективных, высокорентабельных проектов и успешно реализовать их – в интересах прежде всего самого госоргана и, одновременно, его целевой аудитории, то есть местных жителей;

- В разработке таких проектов следует учитывать специфику работы госслужбы, а именно: необходимость тщательной разработки и строгой отчетности по каждому проекту, постоянный учет и анализ достигнутых результатов с непрерывной «работой над ошибками» и поощрением лучших сотрудников; постоянная «работа на перспективу» и т.п.

- В то же время, реализация ряда масштабных высокоэффективных проектов позволит региону заявить о себе, помочь с трудоустройством и самореализацией местным жителям и в целом реализовать свой богатый экономический и социально-политический потенциал.



## Список использованных источников

1. Молодов О.Б. Имидж региональных органов власти: теоретические основы и проблемы формирования [Электронный ресурс] // Вопросы территориального развития. – 2014. – № 10. – URL: <http://vtr.isert-ran.ru/article/1452>. Дата обращения: 18.04.2021г.
2. Панасюк А.Ю. Формирование имиджа. Стратегия, психотехнологии, психотехники / А. Ю. Панасюк. – М.: ОМЕГА-Л, 2009. – 266 с.
3. Управление проектами: учебное пособие / И.И. Мазур и др.; под общей редакцией И.И. Мазура, В.Д.Шапиро. - 9 –е изд., стер. М., 2013 – 456 с.
4. Е.С.Кубрякова. К определению понятия имиджа// Вопросы когнитивной лингвистики, 2008. №2. – С. 5 – 11.
5. И.В.Алешина. Корпоративный имидж: стратегический аспект// Маркетинг в России и за рубежом, 1998. № 1.
6. Позднякова Ю. С. Имидж государственного деятеля как инструмент взаимодействия со средствами массовой информации //Вестник НГУ. Серия: История, Филология. - 2012. – Т. 11. – Вып. 6. – С.17.
7. Методические рекомендации по организации и проведению Республиканского конкурса «Жылдың үздік мемлекеттік қызметшісі» в 2022 году  
[https://www.gov.kz/memleket/entities/qyzmet/documents/details/307238?lang=ru&fbclid=IwAR2V4kifp8bfF2OQ2MaB55hoFxm\\_q\\_huQZJcdf36cBpYwxsdpbehxtiY0NiI](https://www.gov.kz/memleket/entities/qyzmet/documents/details/307238?lang=ru&fbclid=IwAR2V4kifp8bfF2OQ2MaB55hoFxm_q_huQZJcdf36cBpYwxsdpbehxtiY0NiI). Дата обращения: 28.05.2022г.
8. Серик Абденов: "Патамушта" - это бренд"/ Информбюро, 1.12.2016г.// <https://informburo.kz/novosti/serik-abdenov-patamushta-eto-brend.html>. Дата обращения: 28.05.2022г.
9. Короткий С.В. Взгляды Конфуция на управление // Гуманитарные научные исследования. 2017. № 3 [Электронный ресурс]. URL: <https://human.snauka.ru/2017/03/22864>. Дата обращения: 17.02.2021г.
10. Вопросы совершенствования госслужбы находятся в приоритете// <https://www.zakon.kz/4911607-voprosy-sovershenstvovaniya-gossluzhby.html>. Дата обращения: 19.04.2022г.
11. Нуртазин М.С. Проблемы формирования имиджа государственной службы // Вестник ПАГС. – 2014. – № 2. – С.22–28.
12. Маслов И.В. Стратегия формирования положительного имиджа органов исполнительной власти в регионе [Электронный ресурс] / И. В. Маслов // Современные исследования социальных проблем. – 2011. – Вып. 4. – Т.8. – <http://sisr.nkras.ru/is>. Дата обращения: 15.04.2021г.
13. Попов, Ю.И., Управление проектами/Ю.И.Попов, О.В. Яковенко – М.: Инфра-М, 2008. – 357 с.
14. Юрьева, Т.В. Проектный подход как инструмент реализации стратегических целей/ Т.В. Юрьева// Экономические науки. – 2014 - №11(120). – С. 7 – 10.

15. О.Н.Мирошниченко, М.В.Михайлова. Формирование позитивного образа государственного гражданского служащего: отечественный и зарубежный опыт// Вестник Чувашского университета. – 2013. - № 4. – С. 147-156.
16. Сафонова Н.Р. Управление проектами в государственном секторе// Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2020. – № 1 (ч. 2) – С. 90-93.
17. Clarke, A., A practical use of key success factors to improve the effectiveness of project management. International Journal of Project Management, 1999. 17(3): p. 139-145.
18. Verner, J., J. Sampson, and N. Cerpa, What factors lead to software project failure? Proceedings of the Second International Conference on Research Challenges in Information Science: Rcis 2008, ed. C. Rolland, et al. 2007, New York: Ieee. 71-79.
19. E.Abrahamson. 3 Tips for Successful IT Projects in the Public Sector// <https://lumeniaconsulting.com/insights/blogs/it-projects-in-the-public-sector>. Дата обращения: 17.04.2022г.
20. «Скучаю, помню, люблю...»/ М.Умарова/ «Кызылординские вести», 21.05.2022 г. <https://kzvesti.kz/socium/skuchaju-pomnju-ljublju-55180/>. Дата обращения: 05.06.2022г.
21. Ситуационный центр Кызылординской области получил международную премию [https://www.inform.kz/ru/situacionnyu-centr-kyzylordinskoj-oblasti-poluchil-mezhdunarodnuyu-premiyu-foto\\_a2824177](https://www.inform.kz/ru/situacionnyu-centr-kyzylordinskoj-oblasti-poluchil-mezhdunarodnuyu-premiyu-foto_a2824177). Дата обращения: 05.06.2022г.
22. Почти 400 кызылординских студентов обучаются в лучших вузах России <https://365info.kz/2016/11/pochti-400-kyzylordinskih-studentov-obuchayutsya-v-luchshih-vuzah-rossii>. Дата обращения: 05.06.2022г.
23. Чем готовы заинтересовать туристов в Кызылординской области// <https://inbusiness.kz/ru/news/chem-gotovy-zainteresovat-turistov-v-kyzylordinskoj-oblasti>. Дата обращения: 09.06.2022г.
24. Кызылординский книжный клуб «Kitap Qurttary» отметил 3-летие <https://kyzylorda-news.kz/ru/obshchestvo/kyzylordinskij-knizhnyj-klwb-kitap-qurttary-otmetil-3-letie-140533/>. Дата обращения: 08.06.2022г.
25. Каталог Smart city проектов Кызылординской области <https://www.gov.kz/memleket/entities/mdai/press/article/details/24456?lang=kk>. Дата обращения: 08.06.2022г.
26. Аким области встретилась с Якупом Беришем// <https://kzvesti.kz/socium/akim-oblasti-vstretilas-s-jakupom-berishem-49158/>. Дата обращения: 08.06.2022г.
27. Быстрая комплексная оценка развития Кызылординской области (ПРООН, результаты оценки по итогам 2021-1 квартала 2022 года).

## Приложение 1.

### Интервью о проблемах в госслужбе, в т.ч. имиджевых, и их решении с заместителем директора департамента АГДС Гульмирой Кабиевой

**1-вопрос: По вашему мнению, каковы основные проблемные вопросы в сфере госслужбы и формирования имиджа госслужащих? Какие меры принимаются для их решения?**

- Прежде всего, это кадровый вопрос. В ближайшие 3-4 года ожидается сокращение численности госслужащих в среднем на 25 процентов. Не секрет, что высококвалифицированные кадры и без того неохотно идут в госслужбу, где их отпугивают невысокая зарплата, большая ответственность и чрезвычайная загруженность на работе. В сравнении с тем же квазигосударственным сектором и крупными компаниями, где зарплата более конкурентоспособна, госслужба выглядит далеко не самым выигрышным вариантом.

Вместе с тем, следует отметить, что внедрение факторно-балльной шкалы оплаты труда позволило значительно уравновесить этот разрыв и сделало работу в госслужбе более привлекательной для молодежи. В ближайшие годы можно рассчитывать на приток свежей рабочей силы в эту отрасль, однако будет и более жесткий отбор кадров.

Кроме того, по-прежнему актуален вопрос борьбы с коррупцией. Как вы знаете, сейчас запускается в работу проект по общественному мониторингу добропорядочности государственных органов. В связи с этим, госслужащие должны понимать возлагаемую на них ответственность по формированию имиджа прозрачной и слышащей власти с высокопрофессиональным аппаратом. Ведь имидж госслужбы в целом зависит от авторитета госоргана, а авторитет госоргана – от репутации и действий его сотрудников.

**2-вопрос. В целом какие проекты реализуются для формирования позитивного имиджа государственных органов и госслужбы в целом?**

- К таким проектам можно отнести упомянутую выше факторно-балльную шкалу оценки труда госслужащих, так как она способствует повышению привлекательности работы в государственной службе.

Один из ключевых проектов по формированию выигрышного имиджа госслужащих – проведенный отбор в президентский молодежный кадровый резерв. Это отличная возможность для талантливой и добропорядочной молодежи, назначаемой на руководящие должности в сфере государственного управления и квазигоссектора.

Также можно отметить такие интересные проекты в этом направлении, как конкурс «Лучший государственный служащий года», организуемый Агентством по делам государственной службы [7]. Разноплановые критерии оценки деятельности участников конкурса, начиная с длительности стажа государственной службы и наличия ученых степеней и сертификатов о прохождении обучающих курсов и заканчивая демонстрацией навыков самопрезентаций и представления инновационных идей позволяют оценить конкурсантов максимально объективно и выбрать лучшего кандидата.

Кроме того, Агентством по делам госслужбы проводятся тематические конкурсы, такие как «Самый читающий государственный орган», спартакиады для госслужащих и т.п., пропагандирующие различные аспекты улучшения имиджа госорганов и отдельных сотрудников.

Другой важный проект, реализуемый Агентством с 2018 года – Школа молодого госслужащего. В рамках данной школы студенты вузов могут ознакомиться с работой структурных подразделений госорганов, посмотреть их «кухню» изнутри, а также пройти предварительный отбор в кадровый резерв организаций. Обучение в школе будет проходить в формате интерактивного тренинга на базе Академии государственного управления при Президенте Республики Казахстан с последующим прохождением стажировки в государственных органах столицы.

Кроме того, следует отметить такой позитивный опыт повышения значимости и престижа государственной службы, как общение и взаимодействие выпускников Академии госуправления при Президенте РК разных лет и передача их опыта коллегам в регионах. Поскольку, как показывает опыт, положительный пример одного выпускника Академии побуждает задуматься о такой возможности десятки других молодых специалистов, очевидно, что подобную практику следует всячески популяризировать и распространять на местном уровне.

Есть и много других значимых проектов по формированию устойчивого позитивного имиджа госорганов, кроме названных; но это, пожалуй, основные.

## Приложение 2

### Современные проблемы сельскохозяйственных организаций и пути их решения (на примере Кызылординской области)

(мини-исследование, проведенное в рамках курса «Экономика региона/Аймақтың экономикасы»)

*Рассматривая социально-экономическое развитие Кызылординской области, нельзя не коснуться вопросов развития сельскохозяйственной сферы и в особенности реализуемых в регионе агропроектов. Именно поэтому считаю необходимым включить в свою работу небольшое исследование в рамках пройденного ранее курса «Аймақтың экономикасы», выполненное в формате эссе.*

Несмотря на то, что Казахстан традиционно является аграрным государством, в сельском хозяйстве страны накопился целый ряд проблемных вопросов, требующих скорейшего решения. Попробуем рассмотреть основные проблемы сельхозорганизаций и возможные пути их решения.

Как же получилось, что, обладая огромной территорией и производя высококачественную экологически чистую продукцию, Казахстан до сих пор не возглавляет список крупнейших экспортеров сельхозпродуктов в широчайшем ассортименте? Что мешает нашей республике превратить промысел предков в источник стабильного дохода и мегапопулярный бренд «Made in KZ»?

1. На мой взгляд, ключевой проблемой в сельхозсфере Казахстана является низкая производительность труда. Не считая нескольких крупных агропредприятий в каждом регионе, в основном аграрная отрасль страны представлена мелкими подсобными хозяйствами, использующими ручной труд и низкоэффективные способы производства и реализации продукции. Кроме того, зачастую их деятельность наносит вред окружающей среде, так как крестьяне обычно не заинтересованы в сохранении природных ресурсов.

Возможное решение: государство сейчас проводит масштабную работу по модернизации АПК. Думаю, со временем принимаемые меры дадут свои плоды. В то же время, мне кажется, необходимо усилить работу по продвижению отечественной продукции.

В целях эффективного развития сельскохозяйственной сферы необходимы такие кардинальные меры как внедрение передовых методов производства, приобретение современной сельхозтехники и объединение мелких хозяйств в сельхозкооперативы, поиск новых отраслей сельхозпроизводства и налаживание договора с внешними партнерами (другими регионами и странами).

2. Отсутствие или незначительное развитие сопутствующих производств и многоуровневой обработки продукции. Я уже говорила на занятиях, что многие виды продуктов животноводства и растениеводства продаются за границу в необработанном виде за бесценок. Пусть даже по нашим меркам и такая цена за сырье выгодна крестьянам, но это – путь в никуда. Со временем агрессивная обработка земли удобрениями, пестицидами и гербицидами, нерациональное использование поливной воды в погоне за высокими урожаями или ускоренное выращивание скотины и птицы с целью

наращивания объемов производства могут привести к экологической катастрофе.

Поэтому, несомненно, в ближайшее время должны быть реализованы следующие меры:

А) вокруг каждого сельхозпроизводства создавать максимальное число родственных и вспомогательных отраслей. Например, для скотоводства – не только производство мяса и мясомолочной продукции, но и переработка костей, шкур, шерсти и рогов животных, производство комбикорма, многоэтапная переработка мяса и молока и т.п.

Б) активно привлекать молодых специалистов на сельхозпредприятия и в НИИ, т.к. сейчас еще одной острой проблемой является кадровый голод в этой сфере.

В) укреплять и поощрять экологически ответственные предприятия, внедряющие передовые технологии: капельное орошение, солнечные и ветроэлектростанции, правильную переработку и утилизацию отходов производства и т.п.

Г) увеличивать технологическую базу, поощряя и развивая инвестиции на всех уровнях. К примеру, такие остро необходимые региону проекты, как запуск птицефабрики, глубокая переработка молочной продукции, производство высокотехнологичных продуктов из местных сельхозкультур, несмотря на кажущуюся простоту, требуют немалых вложений, финансовых и трудовых затрат.

Д) Активно изучать опыт лучших отечественных и зарубежных аграриев и пропагандировать их лучшие наработки. К примеру, в Кызылординской области, а то и всему Казахстану хорошо известен предприниматель Ержан Сугралин, занимающийся выращиванием бахчевых и производством продукции на экспорт. Навскидку, ассортимент его продукции включает простые и морозостойкие, устойчивые к длительному хранению и перевозке арбузы, дыни, амре и ангелеки, из которых производятся сушеная дыня (қауын-қак и қауын-құрт), арбузный сок и т.п.

И это не единственный пример. Занимающиеся выпуском кумыса и шубата сельхозпроизводители осваивают производство сухого порошка, мороженого и других неизвестных ранее продуктов. Рисоводы производят не только крупу и сечку, но и рисовую муку, хлопья и даже основу для шоколада «Нестле», отруби и комбикорма, удобрения и биотопливо из рисовой шелухи и соломки. Полагаю, что создание таких инновационных производств и активное продвижение традиционной продукции со временем позволит Казахстану завоевать сердца потребителей по всему миру.

## Аналитическая записка

Автор проекта: Умарова Мария Болатовна  
Научный руководитель: Даухарин Жанболат Казиевич

<b>Идея проекта</b>	<b>Название:</b> «Проектный подход как инструмент формирования позитивного имиджа госорганов»
<b>Проблемная ситуация (кейс)</b>	На сегодняшний день имидж госорганов среди населения вызывает множество вопросов. Местные жители традиционно считают власти некомпетентными, незаинтересованными в развитии региона и в целом не стремящимися продвигать его к лучшему будущему.
<b>Имеющиеся решения данной проблемы</b>	<b>Классификация существующих подходов</b> В формировании позитивного имиджа госорганов, в особенности в регионах, по сей день господствует «командный метод», когда позитивные публикации получают преимущественно за счет директив сверху. <b>Преимущества</b> В числе преимуществ командного метода можно назвать разве что его предсказуемость. В целом же он малоэффективен. <b>Недостатки</b> Требует постоянного контроля исполнения, зачастую высмеивается целевой аудиторией за явную нарочитость.
<b>Предлагаемое решение данной проблемы</b>	<b>Описание альтернативного подхода, порядок его осуществления</b> Для эффективного формирования позитивного имиджа представляется целесообразным внедрение проектного метода управления, уже доказавшего свою действенность в бизнес-организациях. <b>Возможности</b> При грамотной организации будет сформирован пул успешных проектов, которые должны запомниться местному

	<p>населению и изменить настрой жителей по отношению к местным властям к лучшему.</p> <p><b>Риски</b> При отсутствии должной реализации может еще более усугубить ситуацию</p>
<b>Ожидаемый результат</b>	<p>Успешная реализация региональных проектов позволит изменить отношение населения к властям региона и в целом наладить диалог между населением и властью.</p>
<b>Литература</b>	<p><b>Список</b> В ходе подготовки исследовательской работы использовались материалы социальных сетей, других интернет-ресурсов, данные опроса, а также теоретические материалы по темам «проектный менеджмент» и «создание имиджа госорганов»</p>