

Российский центр обучения избирательным технологиям
при Центральной избирательной комиссии Российской Федерации

Издательская серия
"СОВРЕМЕННЫЕ ИЗБИРАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ"

В.Н. АМЕЛИН
З.М. ЗОТОВА

Эффективное управление избирательной кампанией

МОСКВА
2001

Издание подготовлено в рамках реализации Комплекса мер по повышению профессиональной подготовки организаторов выборов и референдумов и правовому обучению избирателей в Российской Федерации на 2000 — 2005 годы, утвержденного постановлением Центральной избирательной комиссии Российской Федерации от 20 октября 2000 года №113/1176-3.

Амелин Владимир Николаевич — кандидат философских наук, доцент кафедры политологии и социологии политических процессов социологического факультета Московского государственного университета им. М.В. Ломоносова.

Зотова Зоя Михайловна — доктор исторических наук, профессор кафедры политологии и политического управления Российской академии государственной службы при Президенте Российской Федерации.

Ответственный редактор — доктор юридических наук *Ю.А. Веденеев*
Научный рецензент — доктор политических наук *И.Н. Панарин*

В.Н. Амелин, З.М. Зотова

Эффективное управление избирательной кампанией —
М.: РЦОИТ, 2001. 104 с.

ISBN-5-93639-015-2

В предлагаемом учебно-методическом пособии рассматриваются основные подходы к организации эффективного управления избирательной кампанией. На теоретическом и практическом материале показываются типы избирательной кампании и виды управляющих структур, рассматриваются команда кандидата и штаб избирательной кампании, принципы их формирования и конкретные функции. Анализируются возможные кризисные ситуации в работе штаба и способы выхода из них, а также критерии эффективности работы штаба и его подразделений.

Работа может быть полезна для кандидатов в депутаты, организаторов выборов и других участников избирательного процесса.

© Российский центр обучения избирательным технологиям
при Центральной избирательной комиссии
Российской Федерации

Содержание

Предисловие	5
Раздел 1.	
Избирательная кампания как предприятие	7
1.1. Избирательная машина	7
1.2. Команда и штаб кандидата	13
1.3. Факторы организационной структуры кампании ..	16
1.4. Типы управленческих структур	20
1.5. Основные методы организации управления избирательной кампанией	23
Раздел 2.	
Команда и штаб кандидата	26
2.1. Кандидат как лидер команды	26
2.2. Важнейшие структурные подразделения штаба и их функции	35
2.3. Руководитель кампании	37
2.4. Аналитик, руководитель и исследовательского центра	41
2.5. Идеолог избирательной кампании	42
2.6. Руководитель специальных программ	44
2.7. Руководитель отдела по работе с общественными организациями	45
2.8. Медиа-директор кампании	47
2.9. "Хронометр" кандидата	48
2.10. Руководитель группы по организации встреч кандидата и других мероприятий	50
2.11. Руководитель юридической службы	54
2.12. Финансовый директор кампании	54
2.13. Главный бухгалтер	57
2.14. Руководитель группы материально-технического обеспечения	58
2.15. Руководитель приемной кандидата	59
2.16. Доверенные лица кандидата	60
2.17. Группа по работе с избирателями	63
2.18. Служба безопасности	66

2.19. Группа по организации работы в день выборов .. 66

Раздел 3.

Кризисные ситуации в работе штаба 69

3.1. Причины кризисов 69

3.2. Виды кризисов и конфликтов
и способы их решения 73

3.3. Критерии эффективности работы штаба 78

3.4. Лицензирование и электоральный аудит 81

Приложения 74

Ориентировочная смета избирательной кампании по
выборам депутата Государственной Думы Федерального
Собрания Российской Федерации 74

Показатели электорального паспорта города 87

План событий избирательной кампании 91

Инструкция наблюдателя 93

Риски члена избирательного штаба 97

Перечень тем интерактивных семинаров
учебного курса «Эффективное управление
избирательной кампанией» 100

Программа учебного курса «Эффективное управление
избирательной кампанией» 101

Программа обучения команды кандидата 102

Литература 108

Предисловие

Избирательную кампанию сегодня можно сравнить с огромным предприятием со своей организацией и инфраструктурой. Профессиональное управление избирательной кампанией (финансовыми, информационными, кадровыми ресурсами) позволяет объединить множество конкретных исполнителей в единое целое, распределить участки и объем работы, произвести четкое разделение труда, определить круг обязанностей каждого лица, сформировать каналы внутренней связи, урегулировать отношения между штабом и группами добровольцев, активистов, что и способствует, в конечном итоге, оптимальному функционированию всей кампании.

Ясно, что важнейшее направление подготовки и успешного проведения кампании — создание организационной структуры кампании, подбор персонала для ее проведения и гибкого управления ею.

Предлагаемое учебно-методическое пособие посвящено проблеме эффективного управления избирательной кампанией.

В первом разделе пособия избирательная кампания рассматривается как предприятие, раскрывается содержание понятия "предприятие" применительно к политической сфере деятельности, анализируется "избирательная машина", как организация для управления предвыборной кампанией, ее конструкция, функции и типы управляющих структур; факторы организационной структуры кампании; основные элементы и методы организации управления избирательной кампанией.

Во втором разделе анализируется команда и штаб кандидата, как основной аналитический и исполнительный орган избирательной кампании, призванный реализовать все основные функ-

ции предвыборной деятельности. В работе анализируются факторы, определяющие структуру команды и штаба, функциональное распределение обязанностей между членами штаба, его ролевая инфраструктура.

Третий раздел посвящен анализу кризисных ситуаций и эффективности работы штаба. В нем рассматриваются причины организационных и управленческих кризисов, их виды, способы выхода из кризисных ситуаций. Особое внимание уделено анализу критериев эффективности работы штаба и его подразделений, вносятся предложения о введении электорального аудита.

Инициаторы издательского проекта "Современные избирательные технологии" надеются, что пособие поможет кандидатам в депутаты и партиям подобрать команду и штаб избирательной кампании, четко распределить обязанности, грамотно организовать их работу.

Доктор юридических наук
Ю.А. Веденеев

Раздел 1. Избирательная кампания как предприятие

1.1. Избирательная машина

Избирательная машина — это социальная организация для управления избирательными кампаниями. Сам смысл этого термина предполагает, что избирательная кампания осуществляется специально созданной многофункциональной организацией, все части которой работают слаженно на заданный результат. Впервые в политической науке эту организацию детально проанализировал М.Я. Острогорский в своей классической книге "Демократия и политические партии"* . Исследуя политическую жизнь США конца XIX века, он обратил внимание на то, что избирательными кампаниями управляют особые неформальные организации — избирательные машины, создаваемые политическими партиями. В каждом штате и каждом городе формируется сеть партийных функционеров, основная задача которых привлечь на сторону партии избирателей. "Избиратели, которым представители машины делают одолжения или добрые дела, покупаются по прейскуранту. У каждого находят его слабое место. Машина захватывает округ, как колоссальная паутина паука. Каждый новый избиратель немедленно в нее попадает. Как только он поселяется в квартире на новом участке, производят опрос представителей участковой машины по его прежнему месту жительства, ему же наносят визит и стараются им овладеть.

* Острогорский М.Я. *Демократия и политические партии*. М., 1997. С 428-459.

За него решают неизменный вопрос, с которым ему надоедает машина: в чем он нуждается и чего он хочет?"*

Во главе избирательной машины стоит босс (boss). Его функция состоит в организации социальной сети и поддержании ее эффективности в масштабах штата или города. Еще более важно найти "проходных" кандидатов и мобилизовать на их поддержку местную элиту и избирателей. Его помощниками, или лейтенантами (henchmen), являются организаторы на местах или руководители специальных проектов, которые занимаются поддержанием сети в определенных районах города или небольших населенных пунктах в сельской местности. Им подчиняются партийные активисты (workers), непосредственно работающие с населением. Все эти люди хорошо знают своих избирателей, их трудности и проблемы. В трудную минуту они готовы прийти на помощь людям и решить их мелкие проблемы. "Какой бы важности ни был случай, как только произошло "несчастье", бегут к лидеру машины, он является как бы защитником народа, он защищает бедняков от правосудия, он становится между ними и мстящим законом"**. Те в свою очередь обязаны проголосовать на выборах так, как нужно.

Вот как описывает М.Я. Острогорский деятельность лейтенанта как "лидера округа". "Он любезен со всеми, даже с последним из людей. Не обижать никого и нравиться каждому, вот его девиз, Он находится в постоянном контакте со всеми избирателями своего участка, он знает всех, кто с ним соприкасается, их достоинства и их слабости, и знает, как их использовать. Он очень хорошо понимает все это общество, так как сам является его частью; если участок изобилует подонками населения, заведомыми кабаков, местный лидер машины сам не ушел далеко от них; наоборот, на участке, заселенном более порядочным населением, лидер имеет внушительную и приятную наруж-

* Острогорский М.Я. *Демократия и политические партии*. М., 1997. С 428-459.

** Там же. С.435.

ность, правильно говорит по-английски, любезен, но не вульгарен"* . Между винтиками этой машины существуют не только функциональные отношения. Лидер призван защищать своих подчиненных и выбивать для них государственные должности, последние же отвечают ему полной личной преданностью и готовы даже нарушить закон для достижения поставленных лидером целей. По мысли М.Я. Острогорского, такого рода сеть неформальных отношений является невидимой, но действенной пружиной политического процесса как в масштабах штата, так и в масштабах страны в целом. Таким образом, избирательные машины — это жесткие в плане дисциплины иерархические структуры, специально создаваемые политическими партиями для управления избирательным процессом посредством удовлетворения нужд избирателей и "покупки" их голосов. Эффекта избирательные машины могут добиться только в том случае, если они максимально адаптированы к социальной среде, знают, что нужно избирателю, какие руководители среди них популярны, как среди популярных руководителей выбрать нужного для партии, не поссорив их.

Разумеется, в новую историческую эпоху, когда на политической сцене появились средства массовой информации, роль политических партий и их избирательных машин несколько уменьшилась, но, несмотря на это продолжает оставаться весьма влиятельным фактором политического процесса. В России политические партии находятся в стадии становления и поэтому им не удалось сформировать сильные избирательные машины. Тем не менее каждый, кто профессионально занимается выборами, знает, что в любом избирательном округе имеются люди, профессионально занимающиеся выборами и в некоторой степени напоминающие американских боссов.

Например, в Юго-Восточном округе Москвы при проведении выборов депутатов в Государственную Думу начальнику штаба

* Острогорский М.Я. *Демократия и политические партии*. М., 1997. С 435.

одного из кандидатов было сделано два предложения по организации электорального поля. Одно предложение исходило от активиста КПРФ. Он рассказал о наличии структуры, включающей хорошо натренированных агитаторов, показал сеть бесплатных юридических консультаций, где жители округа могут получить квалифицированную юридическую помощь по проблемам на-следования, размена жилой площади, порядка выплат пособий и т.п. Кроме того, под началом этого активиста была мини-пекарня, где практиковалась бесплатная раздача хлеба малоимущим жителям, а также пункты раздачи гуманитарной помощи, получаемой от местных предпринимателей. Данная структура активно работала на выборах советников в районные Собрания, сотрудничала с главами управ и чиновниками префектуры. Кроме того, структура издавала для жителей округа бесплатную газету, посвященную проблемам социальной защиты. Имелись хорошие связи с московской прессой и кабельным телевидением. В основном структура была нацелена на поддержку кандидатов, лояльных КПРФ, но она была относительно независима от районных организаций КПРФ, и потому не может считаться в полной мере партийной избирательной машиной.

Второе предложение исходило от общественно-политического центра "Юго-Восток", имевшего статус региональной общественной организации г. Москвы. Центр предлагал перечень необходимых услуг для проведения интенсивной агитационной кампании "от двери к двери", телефонную агитацию, расклейку плакатов, издание газет и даже использование названий общественных организаций (товарных знаков) в поддержку кандидата - Юго-Восточное окружное отделение Московской региональной организации "Демократическая партия России", Юго-Восточное окружное отделение региональной партии "Яблоко" (г. Москва), "Экологический центр "Озон", Партия пенсионеров России, рабочая окружная организация "Рабочие завода "Серп и молот" и другие. Руководство Центра также имело неплохие связи в префектуре и управах, тесно сотрудничало с социаль-

ными органами в районах, имело постоянные контакты с благотворительными организациями. Фактически это была избирательная машина, которая могла использовать лейблы партий и движений как инструмент в поддержку кандидата.

Сила такого рода избирательных машин состоит в том, что ее сотрудники хорошо знают округ и его специфику. Многие избирательные машины остались от прежних избирательных кампаний, сформировавшись как временный трудовой коллектив, а затем не пожелали исчезнуть и получили институционализацию как общественные организации. Слабость — в том, что это наемные работники с дефицитом мотивации работать за данного кандидата или партию.

Заслуживают внимания локальные избирательные машины. Их влияние, как правило, распространяется на избирательный округ по выборам депутатов Государственной Думы Федерального Собрания Российской Федерации (500 тысяч избирателей) или область (1 миллион избирателей). Такого рода избирательные машины имеются во всех регионах. Многочисленные избирательные кампании произвели помимо депутатов еще и армию профессиональных кампейнмейкеров, которые полюбили свое ремесло, несмотря на его сезонный характер. Особенностью России является то, что большинство политических партий еще слабы и не в состоянии содержать избирательные машины в период между избирательными кампаниями. Однако такие общенациональные партии, как КПРФ, "Яблоко", ЛДПР, "Отечество — Вся Россия", "Единство" с трудом, но сохраняют основной костяк своих общенациональных избирательных машин. У этих партий есть свои оборудованные помещения, свой актив, свои издания, которые при притоке средств во время избирательных кампаний мобилизуются и становятся полноценными избирательными машинами, осуществляющими общенациональные избирательные кампании.

В избирательных кампаниях бывают такие ситуации, когда использовать местные избирательные машины невозможно, так

как они находятся под контролем соперников. Тогда возникает задача создания избирательных машин заново, на ровном месте. Ясно, что создать избирательную машину для выборов депутата Госдумы и создать ее для выборов губернатора — задачи разного объема и степени сложности. Как это делается? Приглашаются, как правило, специалисты из консалтинговой фирмы, которая взялась за проведение выборов. Используются, по меньшей мере, две стратегии создания избирательной машины.

Первая стратегия предполагает формирование избирательной машины как временного предприятия для проведения выборов, все участники которого имеют нормированные задания и минимальные навыки для их выполнения. Как правило, руководство этой избирательной машиной осуществляют наемные технологи, как правило, не местные.

Преимущество этой стратегии в том, что созданная с ее помощью машина автономна по отношению к местным связям, родственным, земляческим и дружественным отношениям, представляет собой группу лиц, которые готовы оперативно приступить к самым разнообразным агитационным действиям.

Недостаток — в том, что уровень доверия к такой группе со стороны избирателей невысок, особенно в сельской местности.

Вторая стратегия предполагает более широкое привлечение местных общественников и использование не только материальных, но и моральных, и идеологических стимулов агитационной работы, Избирательная машина воссоздается на базе какой-либо имеющейся или вновь создаваемой политической организации или движения. В ее состав входят местные общественники, свободные от административного влияния. Движение задает идеологическую мотивацию работе начальников районных штабов, бригадиров, агитаторов, что позволяет привлечь в движение добровольцев, готовых в свободное от работы время немного поработать на движение. Участие в таких акциях, как сбор подписей, пикетирование, участие в митингах и демонстрациях может представлять интерес для добровольцев как

средство повышения своей значимости. Избирательная машина, создаваемая на основе движения, способна функционировать независимо от администрации и даже в противовес ей, создавая весомую конкуренцию избирательной машине администрации.

И, наконец, избирательная машина, которую создает сама администрация. Она в значительной степени похожа на описываемые М.Я. Острогорским. За последние десять лет администрации научились использовать общественный ресурс для проведения собственных избирательных кампаний. Такого рода избирательной машиной руководят, как правило, чиновники, которые хорошо знакомы с местной общественностью. Административные избирательные машины появились впервые в 1995 году на выборах в Государственную Думу и сохраняются в некоторых регионах и поныне.

Особенность административной избирательной машины в том что она имеет широкие возможности не только для мобилизации избирателей, но и для ведения крупной политической работы.

Опыт показывает, что построенные на общественном интересе избирательные машины более эффективны, чем чисто административные.

1.2. Команда и штаб кандидата

Избирательная машина формируется командой и штабом кандидата. В современных условиях участие кандидата в избирательной кампании в одиночку невозможно: ему должна помогать его команда. Работа команды эффективна при условии, что каждый ее член знает, чем занимается другой и зачем это нужно. При этом сам кандидат должен подчиняться законам и правилам деятельности команды точно так же, как и любой другой ее член. Слаженность и взаимоподдержка создают кумулятивный эффект — важнейшее условие победы. Таким образом, команда кандидата — это некая неформальная структура едино-

мышленников, которые готовы отдавать все силы для достижения победы. Кандидат назначает членов команды на определенные должности, к которым, по его мнению, они наиболее подготовлены. Однако членами команды удастся "закрыть" не все функции избирательной кампании. Тогда приходится приглашать "чужих" специалистов. Наблюдая за избирательными кампаниями, мы видим, что в организации и управлении избирательным процессом участвуют десятки людей, соподчиненных друг другу, образуя некую формальную иерархическую структуру. Поэтому необходимо отличать команду кандидата, т.е. тех людей, с которыми он поддерживает личные отношения, независимо от их положения в штабе, и штаб как управленческую структуру, обязанности людей в которой функционально распределены.

Избирательная кампания — это большое предприятие. Это предприятие так же, как и любая производственная структура, производит продукт для удовлетворения потребностей населения. Как и любое другое предприятие, избирательная кампания требует соблюдения законов функционирования производственной организации — распределения прав и обязанностей, власти и ответственности, контроля и исполнения заданий. Однако избирательная кампания — это политическое предприятие, что значительно усложняет его работу. Дело в том, что на "производственный процесс" и саму организацию работы в избирательной кампании непосредственно воздействуют такие факторы, как "доверие — недоверие", "поддержка — противодействие" различных политических субъектов от рядовых избирателей до высших органов власти, как в стране, так и за рубежом.

Команда кандидата — это группа доверенных людей, помогающая кандидату организовать и провести избирательную кампанию. Команда формируется, как правило, на основе личных и неформальных связей кандидата, но в нее могут входить и достаточно далекие от кандидата люди — профессионалы, которые прежде с кандидатом не были знакомы, но на время изби-

рательной кампании стали его советниками. Для того, чтобы эффективно управлять командой, кандидат должен трезво представлять себе, что ее членов могут объединять самые различные мотивы:

- оказание поддержки кандидату в силу личных причин (родственник, учился вместе с кандидатом, кандидат помог устроить лечение родственника и т.п.);
- стремление к самоутверждению (этот мотив характерен, прежде всего, для молодых членов команды, которые хотят попробовать себя в серьезном деле);
- стремление отстаивать определенные мировоззренческие ценности (характерное для идеологически ориентированных людей, значительную часть такого рода участников составляют команды кандидатов от политических партий);
- материальный интерес (для большинства участников выборы — это способ подработать);
- надежда сделать хорошую карьеру (участие в выборах позволяет надеяться, что после победы кандидат поможет занять ту или иную должность в административных или коммерческих структурах);
- наконец, часть членов команды составляют сотрудники возглавляемой кандидатом фирмы или организации, которые работают на него в силу своих должностных обязанностей.

Штаб избирательной кампании — это структура с жесткой иерархией, сформированная для управления избирательным процессом, в которой четко распределены роли, функции, обязанности и ответственность. В штабной структуре царит военная дисциплина, к ней предъявляются жесткие требования соблюдения личной и ин-формационной безопасности, для ее сотрудников установлен не-нормированный рабочий день. Штаб формируется согласно с принятой стратегией и соответствующими ей избирательными технологиями. Основной принцип формирования штаба состоит в том, чтобы основные направления избирательной стратегии были "закрыты" специалистами,

Когда нехватка ресурсов вынуждает одного сотрудника штаба вести два или три направления, поставленные задачи, как правило, не решаются и стратегия не реализуется.

1.3. Факторы организационной структуры кампании

Объединение всех членов команды в единую избирательную машину требует как учета мотивации всех членов, так и особых организационных технологий, и, прежде всего, активного использования неформальных коммуникаций. В любом случае команда должна действовать, как единый организм. По выражению специалиста в области проведения избирательных кампаний Д. Левчика, "главное качество команды кандидата состоит в том, что она является его продолжением и усилением. Это требует личной преданности кандидату со стороны члена команды и полного доверия кандидата к члену команды". Лишь в этом случае разделение труда при проведении избирательной кампании приведет к положительному эффекту, а использование имеющихся у каждого из членов команды связей позволит усилить кумулятивный эффект, способствующий достижению общей цели.

Еще раз подчеркнем, что команда — это, по преимуществу, неформальная структура, которую характеризует наличие многочисленных горизонтальных связей и возможность доступа любого из членов команды к кандидату. Это дает ему возможность получать информацию из первых рук и иметь достаточно полное представление о ходе избирательной кампании на всех уровнях, однако имеет и негативные стороны, так как на принятие решений кандидатом могут повлиять случайные события, непроверенная информация. Поэтому для управления избирательной кампанией создается избирательный штаб.

Какова должна быть структура избирательного штаба как органа управления? Она определяется, прежде всего, стратегией избирательной кампании. Если в качестве цели выдвигается по-

лучение известности, то штаб составляют, главным образом, специалисты по политическим коммуникациям — рекламисты, журналисты и т.п., Такая цель, как повышение своего статуса, заставляет кандидата работать, прежде всего, с группой доверенных лиц, куда входят генералы, писатели, спортсмены и т.п. Вторым фактором, который определяет структуру штаба, является социальное положение кандидата. Если кандидат возглавляет какую-либо административную или коммерческую структуру, то он, естественно, стремится использовать подчиненный ему персонал для организации и проведения избирательного процесса. В этом случае большую часть команды составляет производственный персонал, а меньшую — консультанты и привлеченные специалисты. Без них выиграть избирательную кампанию трудно, так как есть виды работ, например, проведение социологических исследований, психологическая коррекция личности кандидата и т.п., которые должны выполняться специалистами, т.е. людьми, имеющими профессиональный опыт и навыки в этой области деятельности.

Когда на административно-управленческий аппарат возлагаются функции штаба, а рядовые члены трудового коллектива исполняют обязанности членов избирательных комиссий и агитаторов, на сотрудников ложится дополнительная нагрузка. Если руководитель полагает, что она не должна каким-то образом компенсироваться, возникают серьезные проблемы с мобилизацией команды. Нельзя сказать, что дело не идет, но оно движется не теми темпами, какие требуются для избирательной кампании.

Третий фактор, определяющий структуру команды и штаба,— это отношения кандидата и действующей власти в регионе. Когда действующая власть (губернатор, мэр города) поддерживает кандидата, срабатывает его близость к власти, и если эта власть пользуется авторитетом у населения, то большой команды не требуется. Когда же ситуация обратная, то возникает необходимость в большой команде, которая по полной про-

грамме должна отработать все избирательные технологии в полном объеме.

И, наконец, последний фактор — это интенсивность избирательной кампании, которая определяется масштабами округа и уровнем влияния, и ресурсами соперников. Понятно, чем больше их влияние, тем мощнее и специализированные должны быть команда и штаб кандидата.

Преобладание каждого из факторов определяет структуру и особенности функционирования как штаба, так и команды кандидата. При выдвижении ограниченных целей для управления избирательной кампанией, естественно, требуется минимальный штаб, состоящий из специалистов определенного профиля. Команду образует узкий круг доверенных лиц и специалистов в пределах 10 — 15 человек. Если же выдвигаются предельные цели, да еще в условиях неблагоприятной среды, то возникает необходимость в большой команде с жестко организованной структурой (см. рис. 1).

Типовая структура штаба избирательной кампании по выборам депутата Государственной Думы Федерального Собрания Российской Федерации



1.4. Типы управленческих структур

Еще раз подчеркнем, что избирательная кампания — это предприятие совершенно иного рода, чем производственное или административное. Оно существует короткий период, не имеет времени на притирку функций и работает по постоянно меняющимся правилам. Кроме того, требования к его продукту размыты и к тому же в зависимости от смены ситуации сам продукт должен моментально изменяться. В начале избирательной кампании команда составляет всего несколько человек, а в конце разрастается в значительный коллектив.

Команда кандидата находится под жестким контролем соперников и работает, зачастую, в негативной морально-психологической атмосфере. В таких условиях сохранить высокий мобилизационный настрой весьма непросто.

Нередко избирательная кампания проводится трудовым коллективом, который возглавляет кандидат. Это первый тип избирательной команды. Штаб кампании формируется из административно-управленческого аппарата, агитаторами и пикетчиками являются рядовые сотрудники. В помощь нанимают одного или двух консультантов-специалистов в области избирательных технологий. В этом случае производственный коллектив перебрасывается на новое предметное поле, где воспроизводится старая организационная структура. По нашему мнению, использование производственного персонала в избирательной кампании эффективно только в том случае, если его дополнительные нагрузки компенсируются, а соотношение производственных и избирательных обязанностей пересмотрено в пользу последних. Но главное, чтобы трудовой коллектив превратился в "команду", т.е. структуру, готовую к совершенно иным нагрузкам и иному типу функционирования. Внутригрупповые отношения в команде предполагают готовность к взаимопомощи и взаимовыручке. Если сделать это не удастся, команда будет работать, постоянно наталкиваясь на препятствия, мешающие решать за-

дачи избирательной кампании. В результате кандидат теряет стратегическую инициативу.

Бывает и так, что кандидат приглашает команду со стороны, она берет кампанию "под ключ", т.е. выполняет все виды работ от начала до конца. В этом случае кандидат обговаривает с руководителем команды финансовые условия и формы контроля за избирательным процессом. Структура же команды и избирательный штаб формируются фирмой, с которой заключен договор, и определяются используемыми фирмой-исполнителем технологиями и ее стилем работы. Но этот вариант большая редкость, так как заказчик не рискует доверять проведение кампании одной, консалтинговой фирме. Поэтому приглашают еще одну или две, которые начинают взаимно контролировать друг друга и докладывать информацию заказчику. Основная проблема — выбор консалтинговой фирмы для проведения кампании.

Чаще всего команда кандидата состоит в определенном соотношении из привлеченных специалистов и людей, близких к кандидату. Большая часть ее состава специально нанимается для проведения избирательной кампании. Здесь труднее всего из разных и мало знакомых между собой людей сплотить настоящий слаженный коллектив, готовый работать не только за материальное вознаграждение, но и за самого кандидата. Еще одна проблема - решить, можно ли доверить управление кампанией приглашенным специалистам. Такие опасения вполне обоснованы: в ходе избирательной кампании приходится расходовать значительные денежные средства, и всегда есть опасность, что они могут быть использованы не по назначению.

Рассмотрим типовую структуру штаба кандидата, исходя из достижения максимальной цели — победы на выборах. Эта структура определяется теми функциями, которые требуется выполнять в период избирательной кампании. Отметим, что мы описываем функции штаба кандидата на выборах в федеральные органы власти, на выборах в органы другого уровня некоторые функции штаба отпадают, а некоторые реализуются в меньшем

объеме. Поскольку выборы — это предприятие, в котором задействованы множество человек, правильное распределение этих функций и расстановка членов команды на свои функциональные места - задача далеко не простая, как показывает опыт, наиболее эффективен функциональный принцип формирования штаба кандидата. "Он заключается в том, что в начале определяются и формализуются функции, необходимые для успешного проведения всей кампании целиком, а затем под эти функции подбираются необходимые люди или структуры. Причем в зависимости от уровня кампании, ее размаха, финансовых возможностей и других факторов под одну функцию может работать как группа исполнителей, так и один человек может реализовывать несколько функций"*.

Первая особенность этой схемы состоит в том, что в ней разделены функции руководителя избирательной кампании и начальника штаба. Первый занимается стратегическими вопросами и адаптацией кампании во внешней социальной и политической среде. Деятельность второго направлена прежде всего на организацию работы команды кандидата. Вторая особенность заключается в том, что в данной схеме выделены члены группы стратегического планирования, каждый из которых ведет отдельное направление и имеет статус заместителя руководителя кампании. Третья особенность в том, что введена функция идеолога-стратега, который управляет "политической игрой" кампании, используя для этого СМИ. Обычно эту функцию выполняет кандидат или руководитель кампании. Предлагается, чтобы эту функцию выполнял специалист. В данной схеме подчеркнута роль руководителя специальных программ.

* *Петропавловский Н.Н., Ситников А.Л., Артемьев М.А. и др. Самый короткий путь к власти: Сб. технологий проведения политических выборных кампаний. Таганрог, 1995. С. 48.*

1.5. Основные методы организации управления избирательной кампанией

Существует несколько методов организации управления избирательной кампанией.

Во-первых, функциональный метод, который основан на создании групп по выполнению определенных функций кампании. Этот способ предлагает формирование специализированных структур для выполнения определенной работы. Так, А.И. Ковлер выделял функциональное распределение следующих видов работ:

- выработка стратегии и тактики кампании, ее пропагандистское и материальное обеспечение, контроль за реализацией стратегического плана;
- привлечение внешних экспертов и консультантов, обеспечение рекламных и типографских услуг;
- работа с избирателями в округе, оказание услуг лицами, сосредоточенными на территории округа.

В соответствии с этим он предлагал выделять три горизонтальных уровня подбора команды, точнее трех команд.

1. Центральная (основная) команда, включающая в себя;

а) персонал, ответственный за аналитическую деятельность, социологическую отработку кампании, "медиатизацию" кандидата ("аналитики" и "пропагандисты");

б) персонал, обеспечивающий управление кампанией и ее организационно-техническую сторону ("администраторы" и "интенданты").

2. Внештатная команда: консультанты, эксперты, наемные специалисты по рекламе, транспортные агенты, издатели ("специалисты").

3. Команда на местах: ответственные за проведение избирательной кампании в самом округе и на избирательных участках ("активисты" и "добровольцы")^{*}.

Во-вторых, метод, основанный на территориальном принципе организации управления. В этом случае обычно организуются центральный и территориальные штабы, команды агитаторов по территориальным сегментам — административным и муниципальным образованиям, территориям избирательных участков — с привлечением в качестве агитаторов местных жителей.

Зачастую вышеперечисленные методы организации управления дополняются программно-целевым методом. По мнению О.П. Кудинова, этот метод предполагает создание особых автономных команд под выполнение тех или иных комплексных задач, например, для организации рассылки, проведения шоу-мероприятий, организации работы с молодежью, проведения социологических исследований и других^{**}.

Во главе таких команд стоят профессионалы, которые самостоятельно формируют программу своих действий, набирают состав команды, часто сами же и оценивают эффективность проведенных акций. Обычно этот метод применяется в крупных кампаниях, когда возникают трудности контроля за ходом кампании и единого штаба, а из-за большого объема работ появляется возможность специализации по отдельным задачам.

Каждый из отмеченных способов имеет свои преимущества и недостатки, свои специфические сферы и условия применения. На практике почти никогда не используется только один из них, чаще всего они применяются комплексно.

^{*} См. Ковлер А.И. Кандидат и его команда (организационная структура избирательной кампании). М., 1999. С. 9.

^{**} См.: Кудинов О.Л. Основы организации и проведения избирательных кампаний в регионах России. Калининград, 2000. С. 199.

Контрольные вопросы

1. Что такое "избирательная машина"? Каковы ее конструкция и функции?

2. Каковы роль и основные принципы формирования команды кандидата и штаба избирательной кампании?

3. Какова мотивация участия в работе команды и избирательного штаба?

4. Назовите факторы, определяющие структуру избирательного штаба.

5. Какие могут быть типы управленческих структур?

Литература

1. Амелин В.Н., Федоркин Н.С. *Хочешь стать депутатом? Стань им!* М., 1999.

2. *Как победить на выборах / Пер. с англ. Ч.1, 2.* М.: ИНДЕМ, 1991.

3. Кудинов О.П., Шипилов Г.А. *Диалектика выборов.* М., 1997.

4. Кудинов О.П. *Основы организации и проведения избирательных кампаний в регионах России.* Калининград, 2000.

5. Малкин Е., Сучков Е. *Основы избирательных технологий* М., 2000.

6. Острогорский М.Я. *Демократия и политические партии.* М., 1997.

7. Петропавловский Н.Н., Ситников А.Л., Артемьев М.А. и др. *Самый короткий путь к власти: Сб. технологий проведения политических выборных кампаний.* Таганрог, 1995

8. Цветнов А. *Управление социально-политическими процессами.* М., 1995.

Раздел 2. Команда и штаб кандидата

2.1. Кандидат как лидер команды

Разумеется, все стратегические решения относительно хода избирательной кампании принимает кандидат — центральная фигура избирательной кампании. Его организованность, деятельность, имидж определяют успех кампании, особенно в России. В условиях отсутствия сильных авторитетных партий российская политическая жизнь приобретает персонифицированный характер. Общество в большей степени ориентируется на авторитет популярной и сильной личности. Роль лидеров особенно значима, когда происходит трансформация в обществе. Популярность политических партий и движений, как правило, связана с популярностью лидера.

Каждый кандидат берет на себя ответственность, не только личную, но и перед своими сторонниками. Американские специалисты определяют девять основных принципов, определяющих роль кандидата:

- кандидат — главное лицо кампании, его имя, образ находятся в центре внимания, главная ответственность за избирательную кампанию и выборы ложится на его плечи;
- кандидат — "главный руководитель", он должен сконцентрировать свои силы на общественной деятельности, проявлять энергичность и напористость в достижении цели;
- кандидат — "главный спикер", он задает тон избирательной кампании, добивается высокого рейтинга;
- кандидат — "руководитель штаба кампании", он должен иметь представление о кампании в целом и не вникать в детали;

он информирован об основных делах, но свободен от деталей; главная его задача — контакты с избирателями;

- кандидат — "руководитель всей кампании", кандидат должен очень четко придерживаться своего графика;
- кандидат должен безоговорочно доверять руководителю (менеджеру) кампании;
- кандидату требуется согласие и личная поддержка членов семьи;
- кандидат — "отличный парень", он должен быть честен и демонстрировать высокий моральный уровень;
- кандидат обязан быть новатором, инициатором и лидером*.

Прежде чем решиться выдвинуть свою кандидатуру, потенциальному кандидату необходимо все взвесить, произвести "самооценку", выявить свои сильные и слабые стороны. Кроме того, надо выяснить для себя ряд важных вопросов, некоторые из которых приводятся ниже.

Почему он будет баллотироваться на выборах? Что из его предшествующей деятельности имеет значение для избирателей?

Будет ли его автобиография положительно воспринята избирателями?

В чем главная идея его предвыборной программы? В каких избирательных округах он может рассчитывать на поддержку?

Есть ли у него организационные структуры, друзья, сторонники, которые помогут в проведении кампании? На какие финансовые и информационные источники он может рассчитывать?

Принимая решение, кандидат должен помнить, что с этого дня он, как лучом рентгена, будет просвечен, с одной стороны избирателями, с другой — конкурентами. Нужно быть готовым к тому, что все темные и недобросовестные сделки или дела

* См.: *Как победить на выборах: Организация избирательной кампании. Кн. 2. М.: ИНДЕМ, 1991. С. 7-9.*

прошлого могут всплыть в ходе напряженной предвыборной борьбы.

В связи с этим кандидат должен оценить свои возможности. Насколько он способен выдержать публичное испытание, насколько его образ будет привлекателен для избирателей.

Важнейшими факторами для кандидата являются: признание, деньги и время. Если в борьбу включаются лица, уже занимающие выборные должности, то они могут иметь на старте огромные преимущества, связанные с признанием их имиджа, и наоборот, отрицательное восприятие предшествующей деятельности кандидата существенно осложнит его избирательную кампанию. Тому, кто уже находился у власти, сложнее — ведь избиратели оценивают то, что он сделал, как выполнил свои предвыборные обещания.

Многое зависит от того, насколько широко и профессионально освещалась деятельность кандидата, уже занимающего выборную должность. Популярность может быть достигнута путем укрепления связей и удовлетворения насущных запросов избирателей, инициирования конкретных дел, важнейших акций, освещения деятельности в средствах массовой информации. Следует учитывать, что высокий уровень известности, связанный с непопулярными мерами, делает кандидата более уязвимым.

Программа и лозунги кандидата-"новичка" не вызывают столь пристального внимания. В эпицентре — его личные качества. Главная задача такого кандидата — достичь известности и обеспечить себе симпатии электората.

Прочная финансовая база, наличие денег позволяют изучить свой круг избирателей, провести опросы и другие исследования, необходимые для выработки эффективной стратегии, иметь штат по организации избирательной кампании, выступать в средствах массовой информации.

Кандидаты, занимающие выборные должности и уже имеющие опыт предвыборной борьбы, начинают планирование кам-

пании по переизбранию с опережением, им легче добиться признания благодаря своей постоянной деятельности и ее умелому рекламированию.

Кандидат-"новичок" должен будет "спрессовать" время, суметь быстро добиться необходимого уровня признания, на раннем этапе получить необходимые средства, создать свой штаб и раз-работать план кампании и стратегию работы с избирателями.

Кандидат должен быть настроен на победу на выборах и подчинить этому всю свою деятельность. Он должен быть энергичен и напорист, излучать положительные эмоции. Он должен убедить избирателей, что именно он тот человек, которому можно оказать доверие.

На подготовительном этапе кампании кандидату необходимо встретиться с влиятельными лицами и заручиться их поддержкой. Это могут быть руководители исполнительных и представительных органов, политических и общественных организаций, руководители предприятий, бизнесмены, деятели культуры и т.д.

Необходимо изучить и установить контакт с ведущими фигурами в средствах массовой информации, Желательно иметь полную информацию о работниках центральных, областных и районных газет, многотиражек, местных телестудий и радиостанций, формирующих общественное мнение; изучить степень влияния СМИ на население; определить для себя репортеров, которые освещают проблемы, интересующие кандидата и избирателей.

Кандидат должен наладить отношения с общественными объединениями — политическими партиями, общественно-политическими движениями, профсоюзными, ветеранскими, женскими, молодежными, экологическими организациями.

Важнейшим этапом подготовки избирательной кампании является политическая, информационная и психологическая под-

готовка кандидата^{*}. Принимая решение о вступлении в избирательную кампанию, необходимо учитывать общую политическую обстановку в стране, проанализировать взаимодействие экономических, политических, правовых, идеологических, военных, научно-технических, культурных факторов.

Основной показатель состояния политической обстановки — напряженность. Она складывается из действий противостоящих политических сил, их расстановки, соотношения союзников и противников, наличия соответствующих благоприятствующих и препятствующих факторов, реальных и потенциальных возможностей противоборствующих сторон, их целей и задач, применяемых в политической борьбе, форм и методов работы, стратегических и тактических установок, организованности и целеустремленности.

Кандидат должен осмыслить многомерность и неоднозначность переходных процессов в экономике, политической системе, социальных отношениях и духовной жизни российского общества, обусловивших и вскрывших сложность и противоречивость социально-политической ситуации в разных регионах страны. Помимо анализа воздействия политических процессов, кандидат нуждается в максимальной информированности. Целесообразно иметь следующие рабочие папки-накопители:

"Кампания" — все материалы по выборам;

"Страна" — аналитический анализ, сведения о состоянии дел в экономике, политике, социальной сфере, о текущих событиях;

"Округ" — паспорта округов, где кандидат может рассчитывать на поддержку;

"Партия" — устав, программа, актив, анализ конкретных акций партии, поддерживающей кандидата;

"Соперники" — материал, характеризующий личные качества конкурентов, базу поддержки оппонентов, стратегию и тактику их кампании и др.

^{*} См. подробнее: Зотова З.М. *Выборы в России: взгляд политолога*. М., 1996. С.94—95.

Чрезвычайно важным для кандидата является формирование его имиджа. Английское слово "имидж" означает "образ", "подобие". Имидж наделяет кандидата характеристиками, которые не всегда являются его реальными качествами, но так или иначе ассоциируются с ним. Через различные социально-психологические механизмы имидж внедряется в массовое сознание, а ассоциации как бы привязывают к образу заданные характеристики.

Опыт американского "имиджмейкинг" свидетельствует, что сначала отбирается исходный первичный материал, то есть человек с такими личными данными, которые удовлетворяют минимальным требованиям (внешность и манера держаться, политическая биография и т.д.). Далее разрабатываются дополнительные компоненты и составляется реестр его преимуществ перед конкурентами. Основными компонентами, составляющими содержание имиджа, являются:

- глубина понимания социально-экономических проблем, стоящих перед обществом;
- готовность брать на себя ответственность за их решение;
- ценностно-нравственный ореол, составляющий образ.

На психологическом уровне образ кандидата, как правило, соответствует одному из распространенных образов-архетипов. В прошедшей избирательной кампании активно использовались образы:

- "спаситель Отечества"
- "человек дела, профессионал";
- "слуга народа" (борец за справедливость).

Каждый из образов имеет свою схему поведения, воздействия на избирателя. Здесь нет мелочей. Все важно — что говорит кандидат, как говорит, как выглядит. Комбинация социальных характеристик и психологических архетипов создает основу для формирования имиджа кандидата. Очень важно, чтобы имидж не был навязан, он должен соответствовать характеру, профессии, темпераменту, внешним данным кандидата.

На формирование имиджа политического лидера влияют:

- личностные особенности — характер, тип личности, стиль принятия политических решений, его физическое и психофизиологическое состояние;
- социальные характеристики — официальный статус лидера в связи с занимаемой должностью, статус, определяемый происхождением, богатством и т.д.;
- разделяемые им приоритеты, ценности, нормы;
- избранные модели ролевого поведения;
- особенности его взаимоотношений с различными социально-политическими группами, последователями, оппонентами.

Главная особенность имиджа — его оперативное реагирование на быстро меняющееся массовое сознание. Если имидж политика адекватно отражает ожидания социальных групп, то увеличивается вероятность успеха этого политика.

При подготовке кампании необходимо предусмотреть возможность для корректировки образа кандидата в момент, когда кампания достигнет своего апогея и когда соперники могут опередить его по популярности.

Изучив предвыборную ситуацию, наметив цели и приоритеты кампании, взвесив свои организационные, материальные и личностные возможности, нужно подбирать команду для руководства и управления кампанией. Необходимо объединить людей, способных разработать стратегию и тактику избирательной кампании, организовать ее проведение, оперативно реагировать на изменяющуюся ситуацию.

Именно кандидат формирует ядро команды. Проблема в том, чтобы из окружающих сторонников выбрать абсолютно надежных и одновременно квалифицированных людей, хорошо знающих избирательный округ и готовых на определенных условиях отдавать свое свободное время в распоряжение кандидата. Здесь ключевое значение имеет способность претендента вдохновлять людей, собственным примером показывая, как и сколько нужно работать. Кандидат и команда должны быть единым

целым, их цели становятся общими, вместе с тем он несет ответственность за каждого члена команды. Поэтому он еженедельно проводит общие собрания команды, не отказывается от обеда, ужина или вечеринки вместе с членами своей команды. Опыт показывает, что многие кандидаты неохотно это делают, что снижает моральные стимулы к работе. Ведь для простых членов команды кандидат — это большой и уважаемый человек, работать на которого — это большая удача и честь. И если это подтверждается личным опытом общения с ним, то моральный эффект весьма велик.

В обязанности кандидата входит следующее:

- подбор ядра команды — преданных, грамотных и ответственных людей, руководящих основными направлениями работы. Что касается наемных специалистов, то их подбор осложняется тем, что зарекомендовавшие себя победами стоят очень дорого, а в дешевых специалистах нельзя быть уверенным;
- передача части своих полномочий и прав руководителю кампании, что означает отказ от вмешательства в оперативные решения руководителя кампании;
- мотивация и стимулирование членов команды, придание значимости той, часто рутинной, работе, которую им приходится выполнять.

Одновременно кандидат в депутаты налаживает контакты с людьми и организациями, готовыми финансировать его избирательную кампанию. В нашей стране эта функция, как правило, не передается никому, так как спонсоры желают иметь дело лично с кандидатом. Он также встречается и беседует с влиятельными в избирательном округе людьми: такими, например, как директор предприятия, работники которого проживают в данном округе, директор школы, главный врач больницы, предприниматели, лидеры общественных организаций, прежде всего ветеранских, женских, экологических и т.п. Это необходимо не только для того, чтобы заручиться поддержкой влиятельных лиц, но для лучшего понимания обстановки в округе, основных

проблем, которые волнуют избирателей. Именно в результате этих встреч рождаются основные положения избирательной программы.

Общей проблемой являются психологические проблемы.

Поведенческая стратегия кандидата состоит в том, чтобы найти то общее, что может объединить кандидата и его избирателей. Это могут быть:

- общие интересы — кандидат выступает за то, чтобы решить проблемы, волнующие избирателей его округа. Это не означает, что у кандидата не может быть собственных интересов, отличных от интересов избирателей и связанных с личной карьерой, политическими пристрастиями и т.п., но они должны быть подчинены реализации общих интересов;

- общие ценности — кандидат не только разделяет, но и может отчетливо сформулировать и выразить мировоззренческие установки своих избирателей;

- личные связи и отношения, которые вырастают из признания избирателями заслуг и достоинств кандидата.

На протяжении избирательной кампании кандидату придется постоянно встречаться с избирателями, лидерами различных организаций, готовить свои выступления, проектировать важные события, давать интервью и выступать на пресс-конференциях. Это потребует от него различных знаний, умений и способностей. При этом, как показывают специальные исследования, он непременно должен вызвать доверие, выглядеть перед избирателями как "свой" человек. Ими высоко ценятся и такие качества, как решительность, целеустремленность, умение добиваться своего. Избирателям нравятся также высокое чувство собственного достоинства, искренность, умение располагать к себе людей, знание их нужд. Но главное — кандидат должен соблюдать баланс между умением адаптироваться к ситуации, перестраиваться на ходу и приверженностью своим принципам и идеалам, способностью сохранять личностное ядро даже в самых критических ситуациях, т.е. обладать прямо про-

тивоположными качествами, которые необходимы публичному политику для победы в конкурентной борьбе.

2.2. Важнейшие структурные подразделения штаба и их функции

К началу избирательной кампании должна быть разработана гибкая управленческая структура кампании. Функции каждого должны быть четко очерчены и распределены. Штаб — основной аналитический, организационный и исполнительный орган кампании, который призван реализовать все основные функции предвыборной деятельности. Можно предложить следующие структурные подразделения штаба, призванные выполнять соответствующие функции*.

Группа стратегического планирования определяет стратегию и тактику кампании, принимает решения, отвечает за разработку предвыборной программы кандидата, координирует работу подразделений штаба и основные акции кандидата, разрабатывает сетевой график мероприятий, вырабатывает рекомендации по применению предвыборных технологий; организует информационно-аналитическую работу, разработку прикладных материалов.

Группа информационно-аналитического обеспечения проводит социологические исследования, изучает общественное мнение, составляет паспорта округов; анализирует социально-экономическую и политическую ситуацию, выявляет предпочтения избирателей в отношении образа кандидата, положений программы, лозунгов; изучает соперников — их биографии, личные качества, сведения о семье, финансовом положении, позиции по ключевым проблемам; исследует базу поддержки оппонентов, постоянно отслеживает стратегию и тактику предвыборной

* См.: Зотова З.М. *Выборы в России: взгляд политолога*. С. 98—99.

борьбы соперников; изучает специальные актуальные проблемы, возникающие в ходе кампании.

Агитационно-пропагандистская группа объединяет организаторов изготовления агитационного материала, ответственного за работу со средствами массовой информации, пропагандистов и агитаторов; основные направления деятельности — работа пресс-центра, контрпропаганда, разработка и тиражирование печатной агитационной продукции, внедрение особых агитационно-пропагандистских приемов; организация встреч кандидата с избирателями, митингов, дебатов, выступления кандидата и членов его команды в средствах массовой информации, подготовка и распространение видео- и кинороликов, радиозаставок, плакатов, листовок, лозунгов, открыток; информирование избирателей о рейтинге популярности кандидата.

Группа финансово-технического обеспечения осуществляет финансирование кампании: работа по привлечению средств, бюджет кампании, бухгалтерия, договоры; материально-техническое обеспечение, ксерокопирование, тиражирование, сервисное обслуживание оргтехники; транспорт, связь, выполнение диспетчерских функций.

Подразделение, организующее работу групп поддержки набирает и постоянно направляет работу всех добровольцев, подбирает для каждого из них подходящее и интересное дело — сбор подписей, участие в кампании "от двери к двери"; создает определенный информационно-психологический фон вокруг личности кандидата; организует мероприятия, распространяет агитационно-пропагандистские материалы, проводит устную агитацию и др.

Доверенные лица. Доверенные лица, в отличие от активистов и добровольцев, — это уполномоченные лица. Они имеют право от имени кандидата выступать с заявлениями, публичными выступлениями с разъяснением его предвыборной платформы и личностных качеств, встречаться с избирателями. Функции доверенных лиц являются как исполнительскими, так и представи-

тельскими. Среди доверенных лиц возможна своеобразная специализация: по работе среди различных категорий избирателей — пенсионеров, студентов, женщин, военных, рабочих, жителей села и т.д.; по различным направлениям работы — со средствами массовой информации, со структурами власти, с трудовыми коллективами, с предпринимателями, с политическими и общественными организациями и т.д.

В штаб могут входить и другие подразделения в зависимости от вида и уровня выборов.

2.3. Руководитель кампании

Часто на роль руководителя избирательной кампании претендует сам кандидат. В этом случае он неизбежно сталкивается с уймой организационных проблем, оперативно решать которые он оказывается не в состоянии, так как на нем лежит и так слишком много обязанностей: съемки роликов, встречи с руководителями предприятий, встречи с избирателями и т.п. В результате решение вопросов откладывается, и кандидат теряет стратегическую инициативу. Поэтому функции руководителя кампании должен выполнять специальный человек. Подобрать его непросто, так как он должен обладать редко сочетающимися в одном человеке качествами, такими, как личная преданность, так как должна быть стопроцентная гарантия, что он не предаст, профессионализм, наличие опыта управления, прежде всего, неформальными коллективами.

Руководитель кампании является второй после кандидата фигурой в штабе. Именно на его долю приходится основной объем принимаемых решений по ходу избирательной кампании и основная часть организационно-политической и организационно-технической работы. Короче говоря, именно на нем лежит ответственность за эффективную работу всей избирательной машины. Уникальную роль руководителя кампании следует подчеркнуть особо, так как в нашей стране кандидаты, как правило,

пытаются сами управлять собственной избирательной кампанией. Традиция все замыкать на себе настолько сильна, что даже попадая в жесткий цейтнот, кандидаты все равно вмешиваются в решение мелких и технических вопросов, отвлекаясь от политических и стратегических проблем.

Для пользы дела кандидату следует самому публично представить руководителя своей кампании как главного босса, которого все в команде должны беспрекословно слушаться и постоянно оказывать ему поддержку. Понятно, что руководитель команды общается с кандидатом ежедневно и является для него одним из основных источников информации. Он ни в коем случае не должен скрывать негативную или неприятную для кандидата информацию о состоянии дел в округе или в команде. Руководитель кампании выступает в качестве основного заказчика всех социологических, политологических и статистических исследований, поэтому у него должны быть критерии оценки полученных результатов.

Руководитель кампании должен обладать следующими качествами:

- иметь хорошие связи и авторитет, что позволяет ему свободно обращаться как в административные, так и хозяйственные органы для решения избирательных проблем;
- уметь мобилизовать команду, превращая общие цели кампании в личные мотивы членов команды;
- иметь организаторские способности, необходимые для координации работы всех узлов избирательной машины, контроля за работой каждого из звеньев;
- иметь аналитические способности, позволяющие отслеживать избирательную ситуацию, оценивать полноту и достоверность получаемой информации;
- быть приверженным целям кампании, отдавать ей все свое время;
- пользоваться авторитетом и доверием членов команды, благодаря которым ни одна оригинальная идея или находка не по-

теряются в суете, неразберихе или бюрократической заорганизованности.

Совместно с кандидатом руководитель кампании, фактически, создает команду как единый дееспособный организм. Вместе с тем, руководитель кампании благодаря своим качествам замещает кандидата в отношениях с членами команды, в результате чего тот избавляется от давления, вызванного излишним общением.

Важнейшим инструментом формирования команды является обучение сподвижников кандидата навыкам коллективной работы на политической арене. В настоящее время на основе инновационных форм обучения разработаны действенные методики, позволяющие в сжатые сроки из разрозненного круга знакомых кандидата формировать творческий коллектив единомышленников. Некоторые из таких методик нашли отражение в предложенной нами программе обучения навыкам предвыборной борьбы.

Обязанности руководителя кампании состоят в следующем:

1. Исходя из конкретных условий, он определяет структуру команды, подбирает руководителей подразделений и определяет их основные функции, после чего каждый точно знает, за выполнение каких задач он отвечает.

2. Он участвует в формировании концепции и стратегии избирательной кампании и проектирует последовательность основных действий по реализации этой стратегии; составляет сетевой график кампании, т.е. определяет последовательность мероприятий, которые должны быть осуществлены в конкретные сроки, с указанием ответственных за их реализацию.

3. Он организует регулярные заседания штаба, где анализируются результаты работы и обсуждаются решения вновь возникающих задач.

4. Он представляет кандидата и его команду на встречах с представителями средств массовой информации.

5. Он участвует в планировании контрпропагандистских акций и контроле за их реализацией.

6. Он участвует в формировании бюджета кампании, контролирует сметы мероприятий, вовремя информирует бухгалтера о предполагаемых расходах и совместно с ним осуществляет контроль за ними (образец бюджета избирательной кампании кандидата в депутаты Государственной Думы Федерального Собрания Российской Федерации приведен в приложении1).

7. Он контролирует работу основных подразделений штаба и, прежде всего, районных штабов.

8. Он выполняет представительские функции, замещая кандидата на переговорах и различного рода официальных мероприятиях.

9. Он выступает заказчиком аналитических исследований, аудио- и видеопродукции, арендатором помещений и т.п.

Функции руководителя кампании весьма ответственны и многообразны. Подобрать на эту работу человека нелегко, поэтому в случае победы, как правило, руководителю кампании гарантируется достаточно интересная и престижная работа в аппарате депутата. На выборах всегда есть риск проиграть, но, как говорится, игра стоит свеч.

Функции, которые возлагаются на руководителя кампании, настолько многообразны, что часто бывает целесообразно разделить их с еще одним членом команды — начальником штаба кампании. В этом случае руководитель кампании берет на себя политические и внешние функции, функции по управлению избирательной машиной передает начальнику штаба, который выступает его заместителем. Начальник штаба выполняет те из перечисленных функций руководителя кампании, которые обеспечивают эффективную работу всех членов команды и реализацию основных избирательных технологий.

Эффективное управление кампанией требует реализации трех основных функций — это анализ избирательной ситуации, стратегическое планирование и технологии реализации планов.

Соответственно этим функциям в штабе необходимы аналитик, идеолог и руководитель специальных программ кампании. Правда, следует отметить, что иногда функцию идеолога кампании берет на себя или руководитель кампании, или аналитик. В этом случае количество людей уменьшается, но количество функций остается неизменным.

2.4. Аналитик, руководитель исследовательского центра

Избирательная кампания требует разнообразной информации об избирательном округе, о соперниках кандидата, о позициях влиятельных групп и т.п. Роль исследовательского центра чрезвычайно важна, так как на основе получаемой им информации вырабатываются стратегические решения как относительно основных направлений избирательной кампании, так и относительно проведения частных мероприятий. Во главе исследовательского центра должен стоять профессионал, владеющий современными методиками исследования и анализа получаемой информации. Дилетантизм здесь опаснее всего, так как неверная информация дезориентирует кандидата и всю его команду, в результате чего огромные усилия оказываются затраченными впустую.

Программа информационно-аналитического обеспечения кампании предполагает, прежде всего, исследование особенностей избирательных округов и участков. В самом начале избирательной кампании осуществляется нарезка избирательных округов. Так как в связи с введением нового законодательства границы округов будут определяться заново, нужно особо тщательно проследить за этой процедурой, которая в значительной мере влияет на основные стратегические направления кампании.

Когда будет определен наиболее удобный для кандидата избирательный округ, необходимо составить его социально-политический паспорт (показатели электорального паспорта округа представлены в приложении 2).

Ситуация значительно облегчается, когда предвыборную кампанию проводят люди, уже владеющие информацией об округе, тем не менее на основе полученной информации целесообразно составить социально-политическую карту округа, благодаря которой имеющаяся информация становится доступной всем членам команды кандидата. Особого внимания требует изучение поведения других кандидатов и их команд, анализ выбранной ими стратегии и средств ее реализации.

На основе информации, получаемой из исследовательского центра, разрабатывается стратегия кандидата; эти данные также используются при разработке программы, в листовках и выступлениях кандидата.

2.5. Идеолог избирательной кампании

Основная задача идеолога избирательной кампании — обосновать стратегическую идею, которая разворачивается в стратегический план кампании. На основе анализа избирательного округа и политической ситуации в стране идеолог "порождает" оригинальную идею, реализация которой выстраивает всю избирательную кампанию. Оригинальная идея позволяет ответить избирателям на вопрос, почему выбора достоин именно этот кандидат, а не другой. Для этого нужно сделать наглядными достоинства кандидата и недостатки его соперников. Идеолог определяет основные цели избирательной кампании и пути их достижения. Обоснование основных политических акций и необходимости создания политических коалиций, общественных движений и организаций, необходимых для продвижения имиджа кандидата, также входит в компетенцию идеолога. Фактически, идеолог "придумывает" кампанию, ее основные сюжетные линии, обосновывает необходимость тех или иных политических действий, одновременно исполняя функции драматурга и главного режиссера кампании.

Естественно, что стратегия избирательной кампании обсуждается узкой группой штаба, в которую входят кандидат, руководитель кампании, идеолог, аналитик и финансовый директор. Это группа стратегического планирования, которая принимает стратегические решения и контролирует их реализацию, внося необходимые коррективы по мере изменения условий. Во-первых, стратегические решения должны приниматься на основе всей поступающей в команду информации, а во-вторых, каждое из мероприятий избирательной кампании должно служить реализации избирательной стратегии. То, что не вписывается в избирательную стратегию, должно быть безжалостно отброшено, как бесполезное. Избирательная стратегия реализуется в плане избирательной кампании, который представляет собой единство событийной канвы и медиа-плана.

Особая функция идеолога в том, чтобы удерживать стратегическую инициативу кампании. Она ни в коем случае не должна быть упущена, в противном случае все запланированные мероприятия окажутся бесполезными. Стратегическая инициатива обеспечивает доминирование кандидата на электоральном поле. Суть ее состоит в выдвижении некой идеи, отвечающей самым насущным, как представляется избирателям, потребностям и интересам. Это может быть борьба за честную политику против коррупции или защита интересов жителей округа против происков федерального центра, или организация протестных действий против призыва в армию молодых людей и т.п.

Реализация стратегического плана возлагается на руководителей подразделений избирательного штаба, прежде всего на руководителя специальных программ избирательной кампании и медиа-директора, занимающегося управлением информационными потоками.

2.6. Руководитель специальных программ

Специальные программы составляют содержательное ядро избирательной кампании. Они должны представить избирателям кандидата как крупного публичного политика, уже давно отстаивающего интересы жителей избирательного округа. Примером специальной программы может быть организация под эгидой кандидата научно-практической конференции по борьбе с наркоманией в округе, на которой подводятся итоги проводимой работы и принимается конкретная программа на ближайший год. Если в ней примут участие как представители власти, так и широкая общественность, это позволит кандидату предстать в качестве общественного деятеля, реально оберегающего молодежь от быстро распространяющегося социального недуга. Разумеется, избиратели округа широко информируются о результатах такой конференции и затем активно вовлекаются в проводимую в округе антинаркотическую кампанию. Реализация такой программы требует значительных организационных, информационных и финансовых усилий. А избирательная кампания требует несколько таких программ. Следовательно, это особая функция, за которую должен отвечать один из членов штаба.

Признание этой функции важно концептуально, так как это означает приоритет социальной роли кандидата над политической. Но при этом возникает задача сочетания социальных и политических технологий в ходе проведения избирательной кампании. Исходя из этого важнейшее требование к руководителю специальных программ состоит в том, чтобы он в совершенстве владел обоими видами технологий.

Избирательная технология — это последовательность действий по достижению целей избирательной кампании, которая приводит к гарантированным результатам. Таких целей может быть множество, например, создание избирательной коалиции или привлечение на сторону кандидата ветеранов. Задача руководителя специальных программ разработать наиболее эффек-

тивные социальные и политические механизмы, направленные на решение этих задач. Это невозможно без учета особенностей избирательного округа и имиджа кандидата, реализуемого избирательной стратегией. В компетенцию руководителя специальных программ входит также контроль за работой социальных технологий, ведь часто случается, что в силу разного рода обстоятельств технологии перестают работать или даже дают обратный эффект.

2.7. Руководитель отдела по работе с общественными организациями

В последние годы возникло огромное количество различного рода общественных организаций, объединяющих людей по самым различным основаниям. Это и защитники окружающей среды, и национально-этнические группы, и религиозные общины и т.п. Установлением и поддержанием контактов с этими организациями в период избирательной кампании занимается отдел по работе с общественными организациями. Его основная цель состоит в том, чтобы привлечь на сторону кандидата как лидеров этих общественных организаций, так и их рядовых членов. В этом случае кандидат получает не просто дополнительные голоса, но и достаточно мощные организационные ресурсы для проведения успешной избирательной кампании. Этот отдел совместно с исследовательским центром собирает информацию об имеющихся в округе организациях и отбирает наиболее влиятельные группы, с которыми необходим более тесный контакт. Желательно, чтобы была создана база данных, которая бы позволила эффективно оперировать необходимой информацией.

Это, прежде всего, следующая информация:

- цели и интересы организаций и групп, в том числе зафиксированные в программах и публикациях;
- взгляды и особенности поведения лидеров организаций и групп;

- спонсоры и источники финансирования организаций и групп;
- формы внутренней организации и проводимые общественные акции;
- уровень влияния групп на политические структуры и население;
- участие членов организаций и групп в представительных и исполнительных органах власти;
- готовность членов организаций и групп поддержать кандидата в депутаты;
- возможности участия активистов в избирательной кампании.

Особое внимание следует обратить на национально-этнические организации и группы, религиозные общины, которые характеризуются высоким уровнем внутригрупповой сплоченности. Определив, какие организации и группы имеются в избирательном округе, нужно составить план работы с ними, предусмотрев в расписании кандидата его обязательное участие в мероприятиях лояльных организаций и групп, рассылку писем их лидерам и т.п. Руководитель отдела по работе с общественными организациями должен быть не только влиятельной фигурой в избирательном округе, но и обладать особыми коммуникативными навыками, так как часто одни организации находятся в конкурентных отношениях с другими.

В тех избирательных округах, где влияние общественных организаций велико, руководитель данного подразделения входит в группу стратегического планирования. Ведь цель его работы состоит в том, чтобы наиболее влиятельные организации приняли на своих собраниях и конференциях заявления в поддержку кандидата. В результате массовой поддержки кандидата формируется благоприятная для него атмосфера поддержки, которая склоняет в его пользу колеблющихся избирателей.

2.8. Медиа-директор кампании

Функция управления информационными потоками выполняется, как правило, медиа-директором кампании. Руководитель этого подразделения должен быть своим человеком в журналистских кругах и одновременно теснейшим образом связан с кандидатом, хорошо информированным о стратегии кампании и об отдельных мероприятиях. Его миссия — регулировать информационные потоки в средствах массовой информации в интересах кандидата. Поэтому он вместе с идеологом участвует в разработке такой информационной стратегии, которая бы позволяла адекватно отразить в средствах массовой информации достижения кандидата, его общественно-политические позиции и основные мероприятия избирательной кампании.

Разработка единой информационной стратегии предполагает:

- знание общей стратегии и места в ней каждого отдельного мероприятия;
- умение анализировать социологическую информацию об эффективности каналов воздействия на общественное мнение;
- знание стратегического имиджа кандидата и способов его предъявления избирателям;
- знание уровня влияния лидеров общественного мнения и их готовности поддержать кандидата в средствах массовой информации.

В обязанности медиа-директора входит:

- организация пресс-конференций, брифингов и т.п.;
- информирование кандидата о тех журналистах, которые собираются брать у него интервью (позиции органа, который журналист представляет, характеристика его личности и т.п.);
- приглашение журналистов на предвыборные мероприятия;
- подготовка пресс-релизов, пресс-бюллетеней и других материалов;
- участие в подготовке программы, выступлений кандидата, листовок и других печатных материалов кандидата;

- контроль за своевременным выходом и качеством печатной продукции;
- заключение договоров со средствами массовой информации на публикацию материалов кандидата.

Понятно, что одному человеку со всеми этими функциями не справиться. Поэтому в его подчинении имеется еще несколько человек, в том числе журналисты и дизайнер. Как правило, медиа-директор находится в подчинении у руководителя кампании или идеолога, но его роль столь велика, что он также может входить в группу стратегического планирования.

В непосредственном подчинении руководителя кампании или начальника штаба находятся перечисленные ниже подразделения избирательного штаба.

2.9. "Хронометр" кандидата

Обычно эти функции выполняет ответственный секретарь кандидата. Его основная обязанность состоит в наиболее эффективном распределении времени кандидата. Проблема не так проста, как кажется, ведь в ходе избирательной кампании заранее составленный график постоянно приходится корректировать. Это обусловлено традиционно присущей россиянам непунктуальностью, так и тем, что по мере разворачивания предвыборной борьбы все чаще возникают форс-мажорные обстоятельства. Кроме того, график должен соответствовать душевному и интеллектуальному складу кандидата, давать ему ощущение раскованности и свободы. К сожалению, в нашей стране господствует традиция легкомысленного отношения к своему времени, результатом чего является цейтнот, спешка, неэффективное решение проблем.

Два основных принципа планирования времени кандидата: максимизация его возможностей в привлечении на свою сторону избирателей и поддержание кандидата в бодром и активном состоянии часто могут противоречить друг другу. Высшее ис-

кусство составления расписания в том, чтобы найти приемлемое сочетание этих принципов.

Во время избирательной кампании 1983 года расписание М. Тэтчер составлялось таким образом, чтобы важнейшие мероприятия приходились на первую половину дня, чем обеспечивалось их оперативное и полное освещение в средствах массовой информации вечером того же дня. Благодаря удачно составленному расписанию М. Тэтчер вечером довольно рано возвращалась домой и наутро, отдохнувшая и восстановившая силы, с удвоенной энергией продолжала предвыборную гонку.

Из двух приглашений выступить выбирается то, которое может принести большее количество голосов. Прежде всего, нужно работать с такими аудиториями, где больше избирателей, еще не определившихся с выбором. Агитировать там, где доминируют соперники кандидата, или там, где, напротив, преобладают его сторонники, малоэффективно. Особенно большого искусства требует формирование расписания кандидата во время поездок, когда приходится сопоставлять затраты на время в пути и время встреч. Секретарь должен осуществлять контроль за расписанием кандидата, учитывая территориальные особенности округа, временные интервалы для общения с представителями средств массовой информации и время, отведенное на съемку роликов или фотосъемку. Он обязан четко представлять, сколько времени занимает участие кандидата в различных событиях (приемы, ярмарки, фестивали, митинги и т.п.). Секретарь сопровождает кандидата во всех его поездках и присутствует практически на всех его встречах. В случае необходимости он должен быть готов дать справку или выступить перед аудиторией, представляя кандидата.

Обязанности ответственного секретаря кандидата состоят в следующем:

- отвечать за появление кандидата в нужное время и в нужном месте;

- участвовать в планировании мероприятия, которое не может состояться без его санкции;
- регулировать поток приглашений выступить, присылаемых кандидату; никто, даже сам кандидат, не может принять приглашения без учета мнения ответственного секретаря;
- готовить несколько типовых форм ответа на такие приглашения (как положительного, так и отрицательного);
- составлять маршруты поездки с указанием пункта назначения и встречающих;
- планировать мероприятия с указанием ответственных исполнителей;
- собирать и доводить до кандидата информацию и документы об основных участниках мероприятия; о наиболее острых проблемах данной местности; о спонсорах встречи; демографическую и статистическую информацию.

Все это позволяет освободить кандидата от мелких и рутинных забот. Кандидат не должен думать, каким маршрутом он поедет на встречу, кто его встретит и т.п. Он должен быть сосредоточен на содержании предстоящего мероприятия. К сожалению, для российских общественно-политических деятелей непривычно подчиняться жесткому расписанию. Они спонтанно реагируют на контакты и приглашения, видя в этом проявление собственной свободы, которая скорее является произволом, чем осознанной необходимостью подчиниться заранее принятым правилам. Однако для того, чтобы добиться эффекта, подчиняться жесткой организации необходимо.

2.10. Руководитель группы по организации встреч кандидата и других мероприятий

Центральную роль в организации событийного ряда избирательной кампании играет группа по организации встреч кандидата. Каждая встреча кандидата должна стать для избирателей событием. Событие — это не рутинное мероприятие, а нечто из

ряда вон выходящее, то, что создает определенное впечатление у его участников. В обязанности руководителя этой группы входит также и организация общественно-политических мероприятий. Это может быть митинг в поддержку кандидата, концерт для детей, дискотека для студентов и т.п. Избирательная кампания может быть замечена избирателями только тогда, когда встречи кандидата с избирателями и другие мероприятия вызывают мощные информационные волны, захватывающие разные категории избирателей. Поэтому любое событие должно быть хорошо организовано и подготовлено — только в этом случае оно будет работать на кандидата.

В обязанности организатора встреч входит участие в проектировании событийной канвы избирательной кампании, а также анализ эффективности прошедших событий. Помочь ему в этой работе может план событий избирательной кампании, образец которого приведен в приложении 3.

Из всего спектра возможных событий руководитель группы должен предложить кандидату участвовать в тех, которые более всего будут работать на него. В принципе события могут быть двух видов. Один из них — мероприятия, предложенные избирательной комиссией, в которых могут участвовать все выдвинутые кандидаты. Здесь роль руководителя группы состоит в том, чтобы спрогнозировать, как будет протекать мероприятие, и в соответствии с этим предложить кандидату свою линию поведения, а членам команды — соответствующие роли.

Второй вид — мероприятия, которые целиком и полностью готовятся командой. В этом случае есть возможность более тщательно спланировать каждое событие таким образом, чтобы каждый из членов команды, участвующий в нем, знал свое место и свою роль, а все вместе они работали на кандидата. В сценарии следует предусмотреть временные рамки события, кто его будет вести, кто будет представлять кандидата, когда кандидат будет выступать, на какие вопросы и как он будет отвечать. Особенно тщательно следует продумать открытие и закрытие

мероприятия, а также то, как кандидату достойно выйти из контакта с публикой, так как в конце мероприятия ситуация часто выходит из-под контроля руководителя мероприятия и в этот момент происходят досадные сбои. В данном случае событие — своего рода представление, а руководитель группы по организации событий — одновременно и автор пьесы, и режиссер спектакля.

Он должен быть достаточно изобретателен, чтобы задуманное представление действительно стало событием, которое формирует у избирателя позитивные ассоциации с именем кандидата. Особенно важна организация специальных мероприятий, рассчитанных на определенные категории избирателей, например, посвящение в избиратели молодых людей, впервые участвующих в голосовании и т.п. При этом целесообразно использовать социологическую информацию и прежде всего о проблемах, волнующих различные категории избирателей.

Перечислим наиболее распространенные типы событий:

- дебаты с участием всех кандидатов;
- встречи кандидата с избирателями по месту жительства;
- митинги, демонстрации, пикеты;
- встречи кандидата с представителями власти;
- посещение кандидатом предприятий и организаций, где работают избиратели его округа;
 - посещение кандидатом магазинов, поликлиник, служб быта;
 - посещение кандидатом спортивных мероприятий;
 - посещение кандидатом культурных мероприятий (открытие выставки, посещение театра, концерта рок-музыки и т.п.);
- участие кандидата в фестивалях, ярмарках;
- участие кандидата в благотворительных акциях;
- пресс-конференции, брифинги кандидата.

При подготовке любого события необходимо иметь в виду следующее.

Во-первых, следует предварительно позаботиться о приглашении достаточного количества людей. Поэтому необходимо

продумать, в какой форме приглашать участников: лично, по телефону или с помощью специального письма. Причем нужно быть твердо уверенным, что приглашенные придут. Во-вторых, объявление о намечающемся событии вывешивается дважды: первый раз после принятия решения о его проведении, второй — непосредственно перед его проведением. В-третьих, нужно быть уверенным, что выбранное для мероприятия помещение будет достаточно удобным, а погода — хорошей, если мероприятие будет проводиться на открытом воздухе. Оформление места, где предстоит провести событие, должно быть согласовано с группой по наглядной агитации.

Совместно с пресс-службой следует также позаботиться о приглашении представителей средств массовой информации на мероприятие, а также о том, каким будет пресс-релиз на это событие.

Никогда не следует упускать из виду, что присутствие музыкантов или артистов очень оживляет массовые мероприятия. Особенно тщательно следует продумать кандидатуру ведущего мероприятия. Например, умение вести митинг достаточно редкое качество, поэтому человека с такими данными нужно подбирать заранее.

Что касается поведения самого кандидата, то оно должно быть продумано наиболее тщательно. Заранее следует определить:

- место, где будет находиться кандидат, и путь к нему (чтобы поднимаясь в президиум собрания, он долго не искал ступеньки на сцену и от волнения не оступился);
- что и как будет говорить кандидат;
- кто дополнительно будет участвовать в мероприятии, что будет говорить и как должен реагировать на это кандидат;
- кто будет помогать кандидату как перед выступлением, так и во время него;
- кто из членов команды будет задавать вопросы и какие;
- где кандидат будет находиться во время выступления;

- кто и когда будет фотографировать или снимать телекамерой кандидата.

Нужно помнить: ничто так не повышает рейтинга кандидата, как запоминающееся событие. Однако следует учитывать, что событие должно выглядеть естественным.

2.11. Руководитель юридической службы

Все большее значение приобретает в команде кандидата юридическая служба, в обязанности которой входит контроль за соблюдением законов и инструкций, как командой кандидата, так и командами основных соперников. Избирательные кампании характеризуются неустанными попытками соперников найти юридические основания для снятия кандидата с регистрации. Более того, стали применяться избирательные стратегии, построенные преимущественно на отслеживании ошибок соперников и снятии их с регистрации. Ясно, что это достаточно ответственная работа, от результатов которой зависит, насколько будет благоприятствовать кандидату институциональная среда.

Юридическая служба контролирует ход избирательной кампании кандидата с точки зрения соответствия ее нормам и инструкциям, корректирует проведение избирательных акций, вовремя реагирует на нарушения избирательного законодательства соперниками, отстаивает интересы кандидата в избирательных комиссиях, административных органах и судах.

2.12. Финансовый директор кампании

Избирательная кампания требует значительных средств, построить ее на одном лишь энтузиазме невозможно. Сбором средств в команде занимается, как правило, сам кандидат или его доверенное лицо — финансовый директор кампании. Его основная задача — сбор средств и формирование избирательно-

го фонда кандидата. Создание избирательного фонда — специфическая задача. Для ее решения полезно знать следующее: обращаясь за помощью к держателям средств, лучше всего вести дело прямо и открыто, без околичностей. Помните старую истину: лучший способ получить деньги — попросить их. На должность финансового директора необходимо найти представительного и уважаемого в округе человека, имеющего обширные связи с деловыми, финансовыми и административными кругами и обладающего даром убеждения.

В обязанности финансового директора входит:

- определение наилучшей стратегии получения средств. Это может быть получение крупных сумм от нескольких "доноров" или же сбор небольших сумм от множества сторонников кандидата;

- составление вместе с руководителем кампании проекта сметы на всю кампанию в целом и на каждое мероприятие в отдельности. В соответствии с затратами разрабатывается план формирования фонда и план расходования средств;

- подбор помощников для сбора средств, их обучение и контроль за их работой;

- формирование списка потенциальных доноров кампании и персональная работа с ними;

- планирование и организация специальных мероприятий по сбору средств (митинги, благотворительные обеды, радиомарафоны и т.п.);

- составление текстов писем (в том числе и благодарственных), рекламных объявлений, побуждающих сторонников кандидата вкладывать средства в проведение кампании;

- подготовка финансового отчета о полученных средствах.

Следует помнить, что для обеспечения финансовой поддержки целесообразно:

- начать работу по формированию фонда избирательной кампании как можно раньше;

- при обращении к спонсору акцентировать внимание на его личной значимости в целом и важности его помощи для успеха избирательной кампании в частности;
- использовать стандартный прием; просить денег больше, чем предполагается получить;
- обращаться к известным примерам, когда оказавшие финансовую помощь получили существенную выгоду;
- не стесняться обращаться к тем спонсорам, которые уже помогали, так как они уже чувствуют свою ответственность за успех кампании;
- не забывать о различных формах благодарности за помощь.

Финансовый директор избирательной кампании разрабатывает методы получения средств для проведения кампании, среди которых отметим следующие.

Индивидуальная работа с потенциальным спонсором, являющаяся наиболее эффективным способом добывания средств. Как правило, люди благодарны за оказанное им внимание и с готовностью откликаются на просьбы о помощи и поддержке. Чем большего вклада можно ожидать от потенциального спонсора, тем более тщательно и кропотливо нужно работать, чтобы убедить, что средства его идут на полезное и нужное дело, Индивидуальная работа требует от члена команды полной информированности о ее стратегии, предполагаемых расходах, а также набора полновесных аргументов в пользу победы именно этого кандидата и т.п.

Обращения к лидерам общественных и политических организаций, предполагающие, что интересы данной организации будут учтены, реализованы в будущей деятельности кандидата. Это требует внесения в избирательную программу специальных вопросов, в решении которых заинтересована та или иная организация. Лидер организации должен получить от члена команды достаточно убедительную аргументацию, что выделяемые средства идут на пользу членам его организации.

Почтовые обращения к избирателям о финансовой помощи малоэффективны даже в том случае, когда в высылаемом бланке перевода в качестве спонсоров фигурируют известные и уважаемые в округе люди, солидные бизнесмены, лидеры общественно-политических организаций и т.п. Возможны и непосредственные обращения к избирателям, в которых четко указано, какие проблемы кандидат собирается решить и чем может ему помочь "уважаемый имярек". При этом особое внимание нужно обратить на то, чтобы письмо было на специальном бланке избирательной кампании, подпись кандидата должна быть ясной и запоминающейся.

Обращения к собственникам предприятий и предпринимателям, находящимся на территории избирательного округа, будут эффективны, если удастся убедить их, что кандидат сможет представлять их интересы и решать волнующие их проблемы.

2.13. Главный бухгалтер

Использование средств на предвыборные мероприятия определяется совместно руководителем кампании и бухгалтером. Финансирование выборов детально регламентировано. Избирательные комиссии осуществляют жесткий контроль за сбором и расходованием средств как в ходе избирательной кампании, так и после ее завершения. Поэтому финансовые документы ведутся самым тщательным образом. Бюджет избирательной кампании — чрезвычайно важный инструмент ее успешности. Финансист совместно с главным бухгалтером и руководителем кампании составляют смету избирательной кампании и план поступления средств на ее проведение. Смета должна обеспечить финансирование основных мероприятий кампании и функционирование подразделений команды, руководители которых должны заранее рассчитать предполагаемые расходы на планируемые мероприятия, не завышая, но и не преуменьшая их. Утверждают смету кандидат, руководитель кампании и главный бухгалтер, которые

несут финансовую ответственность за расходование средств по назначению. Поэтому никакие средства не могут быть израсходованы помимо их решения.

Смета избирательной кампании включает в себя следующие основные статьи расходов:

- аренда штаб-квартиры и оборудования (компьютер, факс, телефон и т.п.);
- тиражирование агитационных материалов;
- изготовление средств наглядной агитации;
- оплата времени для выступлений на телевидении и радио;
- оплата объявлений в средствах массовой информации;
- аренда автотранспорта;
- оплата информационных услуг (социологические исследования, социально-экономическая статистика и т.п.);
- заработная плата штатным работникам;
- оплата консультантов и специалистов;
- расходы на организацию встреч кандидата;
- канцелярские расходы.

Вариант сметы избирательной кампании содержится в приложении 1. Подчеркнем еще раз, что избирательная кампания — крупное предприятие, где помимо добровольных помощников должны работать профессионалы, отвечающие за свои действия согласно установленным нормам. Упрек в финансовой нечистоплотности слишком распространен по отношению к политическим деятелям, чтобы пренебречь средствами защиты от него, которые в состоянии предложить профессиональные финансовые работники.

2.14. Руководитель группы материально-технического обеспечения

Если мы принимаем тезис, что избирательная кампания — это предприятие, то для нормальной работы этого предприятия нужны соответствующие материально-технические средства:

помещения, оргтехника, современная связь, транспорт. Обеспечивать всем этим команду — обязанность руководителя группы материально-технического обеспечения. В его обязанности входит аренда помещений для работы команды. Прежде всего он должен обеспечить аренду и оборудование штаб-квартиры.

Штаб-квартира — это не просто место, куда стекается вся информация о предвыборной кампании, проводятся собрания и совещания, куда приходят журналисты, представители органов власти, бизнесмены и т.п. Штаб-квартира — это символ кампании. В зависимости от того, как она обустроена, как в ней организована работа, какие лозунги и плакаты развешаны на стенах, у членов команды и представителей элиты создается впечатление о статусе кандидата и уровне организации кампании.

2.15. Руководитель приемной кандидата

Приемная кандидата — это подразделение команды кандидата, состоящее из 2 — 3 работников штаба, которые регулярно дежурят в приемные часы.

Бремя работы, адрес, телефон приемной широко рекламируются, иначе нет смысла тратить на нее ресурсы.

Основная функция приемной кандидата — реализовать обратную связь избирателей с кандидатом. Это является одним из важнейших способов ведения предвыборной агитации. Избиратели должны знать, что они могут обратиться к кандидату с личными просьбами, наказами, пожеланиями, советами, выразить эмоции, высказать неудовлетворенность по поводу тех или иных вопросов. Кандидат, как независимый представитель избирателей, действительно может оказать им посильную помощь в решении их проблем (проконсультировать, направить, помочь составить письмо, в тяжелых случаях взять под защиту, чтобы потом рассказать об этом). В приемной всегда можно найти информацию о кандидате, его программе и выступлениях,

поэтому она является одним из каналов распространения информации о кандидате.

Приемная кандидата часто используется для массовой организационной работы, складирования и раздачи печатной продукции, встреч кандидата и членов команды с общественными мощниками. Здесь также ведется работа с теми избирателями, которые обратились с просьбами к кандидату во время его выступлений. Обратная связь через приемную активизирует процессы коммуникации внутри электората по поводу кандидата, заставляя их работать на себя. Приемная кандидата служит важным информационным поводом для сообщений и репортажей в местных средствах массовой информации.

2.16. Доверенные лица кандидата

Важнейшими участниками избирательных кампаний являются доверенные лица кандидата, избирательного объединения, блока. Согласно избирательному законодательству зарегистрированный кандидат, а также зарегистрировавшие список кандидатов избирательное объединение, избирательный блок вправе назначить доверенных лиц. Так, на выборах в Государственную Думу Федерального Собрания Российской Федерации в 1999 году зарегистрированный по одномандатному избирательному округу кандидат был вправе назначить до двадцати, а избирательное объединение (блок) — до пятисот доверенных лиц. На выборах Президента Российской Федерации в 2000 году зарегистрированный кандидат мог иметь до 600 доверенных лиц. Доверенные лица регистрируются избирательной комиссией на основании письменного заявления кандидата либо представления избирательного объединения, избирательного блока и заявления самого гражданина о согласии быть доверенным лицом. Регистрация осуществляется в течение трех дней со дня поступления документов.

Доверенные лица обладают определенными правами. Они получают от соответствующей комиссии удостоверение. На срок со дня регистрации до дня официального опубликования результатов выборов администрация (работодатель) обязаны предоставлять доверенным лицам по их просьбе неоплачиваемый отпуск. Доверенное лицо вправе в любое время по собственной инициативе сложить свои полномочия, вернув в соответствующую избирательную комиссию выданное ему удостоверение и уведомив об этом зарегистрированного кандидата, избирательное объединение.

В то же время зарегистрированный кандидат, избирательное объединение (блок), назначившие доверенных лиц, вправе в любое время отозвать их и назначить взамен других, уведомив об этом избирательную комиссию.

Доверенные лица осуществляют агитационную и иную деятельность, способствующую избранию зарегистрированного кандидата, федерального списка кандидатов. Следует учитывать высокий статус доверенных лиц и очень тщательно подходить к их отбору. Они — визитная карточка кандидата. Поэтому в числе доверенных лиц должны быть люди авторитетные, умеющие рас-положить к себе избирателей, вести диалог. К сожалению, доверенные лица часто используются очень слабо. Обычно они друзья или близкие кандидата, но в команде работают явно недостаточно. Поэтому желательно, чтобы в штабе был человек, ответственный за работу с доверенными лицами. Он инициирует их подготовку, снабжает их необходимыми материалами о кандидате и его программе, организует встречи доверенных лиц с избирателями. Как правило, публичные выступления доверенных лиц от имени кандидата с разъяснением его предвыборной платформы и личностных достоинств воспринимаются избирателями доброжелательно и являются достаточно эффективными. Однако распределение функций доверенных лиц может быть и более дифференцированным. В соответствии с опытом, знаниями, способностями доверенных лиц им можно поручить различ-

ные участки деятельности. Такие, как встречи с избирателями, работа со средствами массовой информации, работа с избирательной комиссией и наблюдателями, работа с общественными организациями, конфессиями, трудовыми коллективами, работа со структурами власти и др. Функции и статус доверенных лиц должны по своей сути быть исполнительскими и представительскими.

Доверенные лица непосредственно подчинены руководителю кампании или начальнику штаба. Как правило, подбирают доверенных лиц двух типов — в первую группу входят известные личности. Эта группа доверенных лиц предоставляет кандидату свое доброе имя и поддержку как свидетельство его общественного признания. Доверенные лица, входящие во вторую группу, активно участвуют в избирательной кампании, представляя кандидата в официальных органах, прежде всего в окружной и территориальных избирательных комиссиях, а также в органах представительной и исполнительной власти. На встречах кандидата с избирателями они представляют его и помогают отвечать на вопросы. Доверенные лица предоставляют в распоряжение кандидата свои связи и возможности, помогают решать вопросы, связанные с финансированием кампании, печатанием агитационных материалов, поиском поддержки общественных организаций. Доверенных лиц подбирают таким образом, чтобы они представляли основные слои населения округа и символизировали их поддержку кандидата.

Как правило, один из доверенных лиц представляет интересы кандидата в качестве члена избирательной комиссии с правом совещательного голоса. Он доводит до сведения кандидата и руководителя кампании основные установки избирательной комиссии и других официальных органов. Другие доверенные лица устанавливают контакты с местными органами власти и управления, в том числе участвуют в организации встреч кандидата с административной и хозяйственной элитой округа.

Доверенное лицо должно:

- участвовать в работе окружной и территориальных избирательных комиссий, вовремя их информировать о вышедших печатных материалах кандидата и проводимых им мероприятиях;
- хорошо ориентироваться в "коридорах власти", иметь связи в среде хозяйственных руководителей и администраторов;
- владеть навыками коммуникации с представителями государственных структур, средств массовой информации и избирателями;
- вовремя получать необходимую для кандидата официальную и, что еще важнее, неофициальную информацию.

2.17. Группа по работе с избирателями

Наиболее многочисленна та часть команды кандидата, которая непосредственно занята привлечением избирателей на его сторону, — это группа по работе с избирателями. Назовем ее членов по-старому — агитаторами, хотя они скорее выполняют информационную функцию, не стремясь во чтобы то ни стало навязать свое мнение избирателю. Эта группа работает непосредственно на избирательных участках, руководят ею начальники районных штабов и бригадиры. По мнению специалистов, чтобы кампания принесла эффект, требуется один агитатор на 1000 избирателей (330 семей). Если предположить, что в избирательном округе депутата Государственной Думы Федерального Собрания Российской Федерации проживает 500 тыс. человек, и в течение месяца нужно обойти 120 тыс. квартир, то группа поддержки должна состоять из 80 агитаторов при условии, что обход одноразовый. Если квартиры нужно обойти дважды, то количество агитаторов увеличивается до 160 человек. А еще требуются пикетчики возле людных мест, а также "телефонные" агитаторы, расклейщики плакатов и листовок. Где набрать такое количество работников?

В избирательных округах сейчас есть центры, специализирующиеся на предоставлении такого рода услуг. Они объеди-

няют достаточно опытных работников. К сожалению, они имеют опыт и вводить штаб в заблуждение по поводу результатов своей работы. Поэтому за ними требуется достаточно жесткий контроль. Если такого рода центров в избирательном округе нет, то в группу поддержки вербуются:

- прежде всего, знакомые и друзья членов команды;
- члены общественных, политических, культурных, религиозных организаций, поддерживающих кандидата;
- заинтересованные избиратели данного округа;
- одинокие люди, студенты, пенсионеры, которые в активной работе в коллективе находят самовыражение.

Для добровольных помощников разрабатывается специальная листовка-обращение. В ней указывается:

- почему кандидат решил баллотироваться;
- почему именно этот кандидат должен быть избран;
- какие люди требуются в команду;
- что нужно делать, чтобы победить на выборах;
- насколько важна эта работа и сколько она займет времени.

Чрезвычайно важно заинтересовать людей, задать устойчивую мотивацию. Следует помнить, что она может быть различна для разных категорий добровольных помощников: одни просто восхищаются кандидатом, другие работают, чтобы помочь своей партии или организации, третьи участвуют в выборах из идеологических соображений, четвертые исполнены чувством гордости, что они участвуют в важном событии. Не нужно забывать о специальных значках для членов команды и другой символике.

Основными функциями группы по работе с избирателями являются:

- работа в качестве агитаторов для создания благоприятного информационно-психологического климата вокруг личности кандидата, особенно во время массовых мероприятий;

- участие в организации и проведении различного рода мероприятий, в том числе в пикетировании наиболее оживленных мест округа;
- распространение пропагандистской литературы, плакатов, листовок, открыток;
- участие в устной агитации в наиболее людных местах; приглашение населения на избирательные участки, а также информирование о том, где будет проходить голосование, кто является кандидатом, как заполнять избирательный бюллетень и т.п.;
- работа с избирателями на встречах с оппонентами кандидата;
- создание клубов избирателей, работа в них.

Основная доля общения с избирателями приходится на агитаторов, которым, чаще всего, приходится непосредственно общаться с жителями избирательного округа. Член этой группы должен помнить, что он представляет кандидата на своем участке, что избиратель идентифицирует его с кандидатом и в зависимости от того, какое впечатление он произведет при общении с ним, избиратель делает свой выбор.

По уровню организации работы этой группы избиратели и оппоненты судят о силе кандидата. Кроме того, каждый ее член является важным источником информации о настроениях избирателей, об особенностях восприятия личности кандидата и его программных положений, о волнующих избирателей проблемах и т.п.

Поэтому работа группы должна быть организована предельно четко, чтобы каждый ее член знал свой избирательный участок и чувствовал персональную ответственность за результаты голосования.

Желательно, чтобы руководитель группы начинал свою работу еще до официальной регистрации кандидатов, изучая округ, анализируя результаты голосования на предыдущих выборах, постепенно подбирая руководителей бригад и добровольных помощников. В функции руководителя группы входит

также организация обучения избирателей и их лидеров (председателей домовых комитетов, лестничных старост и т.п.).

2.18. Служба безопасности

В ходе избирательной борьбы особое значение приобретает проблема контроля процесса организации избирательной кампании кандидата. Поэтому в команде обязательно должна существовать служба безопасности, основной задачей которой является обеспечение условий нормальной работы кандидата, членов штаба и членов команды. В круг обязанностей этой службы также входит обеспечение информационной безопасности.

2.19. Группа по организации работы в день выборов

Наиболее ответственный день избирательной кампании - день выборов. В этот день суммируются все предыдущие усилия, и нужно сделать последнее, чтобы выйти на заданный рубеж. Очень важно организовать дело так, чтобы не потерять ни одно-го голоса, поскольку именно он может быть решающим. Для этого в команде создается специальная группа по организации работы в день выборов. К дню голосования в штаб-квартире должны быть готовы списки поддерживающих и не поддерживающих кандидата, а также неопределившихся избирателей, составленные по каждому избирательному участку. Основная задача состоит в том, чтобы к избирательным урнам пришло как можно больше избирателей, поддерживающих кандидата.

Главной работой команды в этот день является наблюдение за ходом голосования на избирательных участках. Закон запрещает агитацию в день голосования и нужно внимательно следить за тем, соблюдают ли этот закон оппоненты. Кроме того, члены участковых избирательных комиссий также должны быть под общественным контролем, что дает дополнительные гарантии соблюдения ими закона и установленных правил. Особенно

важно присутствие членов команды при подсчете голосов, так как именно это наиболее ответственный момент всего хода избирательной борьбы. Информация с избирательных участков сразу же поступает в штаб-квартиру кандидата (образец инструкции наблюдателя содержится в приложении 4).

Здесь должен постоянно находиться юрист, готовый дать справку по использованию закона или же зафиксировать вместе с официальными лицами любое серьезное нарушение закона. Среди членов команды желательно поддерживать оптимистическую атмосферу. Не следует забывать о членах команды, активно участвующих в организации процесса голосования: нужно позаботиться о том, чтобы они могли перекусить и отдохнуть. И вообще желательно иметь запасы для вечеринки, чтобы отметить победу на выборах или окончание избирательной кампании.

Анализ функций основных подразделений команды кандидата показывает, что создание команды и организация ее деятельности является одним из ключевых условий победы кандидата. Если кандидату не хватает ресурсов для создания собственной команды, нужно создавать команду, обслуживающую нескольких кандидатов, что может явиться основанием для формирования предвыборной коалиции. В современных условиях формирование полноценных команд под силу лишь крупным политическим партиям и общественным организациям.

Контрольные вопросы

- 1. Какова роль и основные обязанности кандидата как лидера команды?*
- 2. Каковы основные функции подразделений штаба кампании?*

3. Назовите обязанности руководителя кампании и начальника штаба.
4. Раскройте типовую структуру штаба кампании.
5. В чем состоит роль доверенных лиц кандидата в избирательной кампании?

Литература

1. Амелин В.Н., Устименко С.В. *Технология избирательной кампании.* М., 1993.
2. Борисова Н.В., Амелин В.Н., Наумов В.И., Пуздрач Ю.В. *Выборы-95: кандидат в депутаты и его команда.* М., 1995.
3. Зотова З.М. *Избирательная кампания: технологии организации и проведения* М.: РЦИТ, 1995.
4. Зотова З.М. *Выборы в России: взгляд политолога.* М.: РАГС, РТА, 1996.
5. Ковлер А.И. *Кандидат и его команда (организационная структура избирательной кампании)* М.: СТОИТ, 1999.
6. Ковлер А.И. *Избирательные технологии: российский и зарубежный опыт.* М., РАС, 1995.
7. Кудинов О.П. *Основы организации и проведения избирательных кампаний в регионах России.* Калининград, 2000.
8. Максимов А.А. *"Чистые" и "грязные": технологии выборов. Российский опыт* М., 1999.

Раздел 3. Кризисные ситуации в работе штаба

3.1. Причины кризисов

Избирательная кампания, как правило, разворачивается в остром противоборстве с соперниками. Уже одно это создает повышенный уровень напряженности в команде кандидата: каждое решение оценивается с точки зрения достижения победы, поэтому оно подвергается как политической, так и технологической оценке. Опыт показывает, что все многообразие конфликтных и кризисных ситуаций в команде кандидата можно свести к трем причинам: стратегическая неопределенность, организационная неопределенность, личностная неопределенность кандидата.

Широко распространена практика ведения избирательной кампании без четко определенной стратегии. Стратегия кампании или вообще не разрабатывается, так как отсутствует понимание того, что она необходима, или же руководитель кампании и кандидат не могут решить, какую стратегию из ряда предложенных реализовывать.

Отсутствие определенной стратегии мешает выбрать адекватные избирательные технологии, и даже те, которые были взяты на вооружение, не могли быть качественно реализованы, так как вовремя не были подобраны опытные специалисты. Стратегическая неопределенность заставляла штаб постоянно возвращаться к проблеме стратегии. Вместо того чтобы отслеживать эффективность реализации выбранной стратегии, штаб может продуцировать новые стратегические направления, уделяя этому большую часть времени, и в конце концов из политического и

технологического органа, принимающего решения, превращается в дискуссионный клуб, постоянно генерирующий новые идеи. В результате оперативному управлению избирательной кампанией не уделялось достаточно времени и поставленные цели не могут быть достигнуты.

Похожая ситуация описана О.П. Кудиновым и Г.А. Шипиловым. "Так, бывший губернатор Ленинградской области А. Беляков направил свои усилия в основном на деревню, хотя его основной электорат, как показывали социологические исследования, был сосредоточен в городе. Большую часть времени он проводил в селе, объясняя это необходимостью сбора урожая, подготовкой к зиме и т.д. В то время как обещания, данные им в свое время жителям городов, оказались невыполненными. Многие организованные группы избирателей выступали публично в прессе с заявлениями о своем отказе голосовать за губернатора, если тот не выполнит своих обещаний. Однако штаб А. Белякова не внял этим предупреждениям, считая, что в таком реформаторском регионе, как Ленинградская область, жителям все равно деваться некуда, как голосовать за единственного демократа в списке.

Более того, за месяц до выборов члены штаба считали, что А. Беляков должен взять в первом туре 65 — 70 процентов голосов, значительно превысив показатели голосования за Б. Ельцина. Результат известен. Реформаторский электорат вообще не пошел на выборы, а селяне все равно проголосовали за кандидатуру, поддержанную КПРФ".* Таким образом, стратегическая неопределенность неизбежно приводит к поражению в кампании.

Вторая причина кризиса избирательной кампании — это организационная неопределенность. Приведем пример. На выборах главы одного из муниципальных образований первоначально была сформирована команда. Глава района был уверен, что победа ему обеспечена, и отклонил предложения социологиче-

* Кудинов О.П., Шипилов Г.А. *Диалектика выборов*. М., 1997. С. 222.

ского центра о проведении опроса общественного мнения. После месяца работы было принято решение усилить административную команду приглашенными консультантами: технологом и имиджмейкером. Однако этого эффекта не дало. Приглашенные специалисты вынуждены были подчиняться действующему начальнику штаба, реализующему административную стратегию и не приемлющему все другие направления работы. В результате в команде возник конфликт, который обострили данные социологического опроса, согласно которым рейтинг соперника стал выше, чем у действующего главы. Кандидат был вынужден сменить начальника штаба и увеличить количество приглашенных специалистов. В результате организационного кризиса команде кандидата не удалось достичь поставленных целей и прийти к победе. Причина в том, что кандидат не выявил основного соперника, не оценил его возможности и шансы на победу и не сформировал с самого начала сильную и дееспособную команду. "Ремонт" штаба избирательной кампании уже в ходе избирательной борьбы привел к обратному эффекту и дезорганизовал избирательную кампанию.

Не то чтобы этого нельзя делать ни при каких обстоятельствах, но обязательно нужно с самого начала кампании решить, какова будет модель штаба, его организационная структура, распределить функции и ответственность. Кроме того, следует договориться о способах привлечения дополнительных специалистов. Общее правило таково, что новых специалистов вовлекают в работу штаба уже действующие работники под личную ответственность. Когда в штаб приходят люди со стороны, всегда возникает напряженность, вызванная сомнениями, хорошие ли это специалисты, можно ли им доверять, не принесут ли они больше вреда, чем пользы и т.п.

Отлаженная структура штаба является основным условием эффективного управления избирательными процессами еще и потому, что в ней присутствует механизм взаимного контроля и блокирования организационных сбоев.

Третья причина кризисов в команде — это личностная неопределенность кандидата, то есть ситуация, когда к началу избирательной кампании кандидат еще не решил, нужно ли ему депутатство, готов ли он отдавать силы и средства на избирательную борьбу, нужно ли осваивать новые социальные роли и менять свой привычный имидж. В результате в ходе избирательной кампании постоянно возникают проблемы с командой, с реализацией стратегии, с социальной средой и, самое главное, с избирателями. Команда такого кандидата то и дело меняется, меняется и избирательная стратегия. Отсутствие у кандидата позиции по кандидата противоречат друг другу и избирательной программе.

Особенность поведения лично не определившегося кандидата состоит в том, что он постоянно вмешивается в работу избирательного штаба, текстовиков, дизайнеров, социологов, поучая их, как правильно делать свое дело, но встречаться с избирателями не любит. Ему интереснее обсуждать вопросы стратегии и тактики, чем "давать обещания" избирателям, так как реально не представляет, чем сможет помочь избирателям в случае своей победы на выборах.

Работать с таким кандидатом очень трудно, так как постоянно возникают конфликты. Ему очень трудно угодить по простой причине: он сам толком не представляет, чего хочет. Все это приводит к тому, что избирательная кампания разворачивается спонтанно, в команде идут постоянные замены, новые члены штаба реализуют новые проекты, зачастую не увязывая их с имеющимися результатами. Сам кандидат так и не доходит до избирателей, не может им предложить действительно привлекательных решений существующих проблем. Его внутренняя неуверенность "прочитывается" избирателями и является основанием его неприятия как лидера.

Нерешительность кандидата может проявляться в психологической неготовности кандидата к диалогу с избирателями. Это приводит в стратегическом плане к оттягиванию начала избира-

тельной кампании. О.П. Кудинов и Г.А. Шипилов рисуют следующую картину. "Очень многие действующие губернаторы почему-то оттягивали подготовку кампании, ожидая официального объявления ее начала. Например, так произошло в Калининградской области. Под руководством бывшего губернатора Ю. Маточкина там был принят Закон "Об особом статусе Калининградской области". Однако администрация области не предприняла особых усилий по доведению до избирателей важности этого Закона для региона, обозначения заслуг именно администрации в деле его принятия. А ведь на подготовку Закона ушло несколько лет напряженной работы!

В то время основные заслуги по принятию Закона, толкования перспектив его для области присвоила себе оппозиция. В результате Ю. Маточкину уже трудно было переломить имидж недоста-точно динамичного хозяйственника и руководителя области"*.

Таким образом, решающими факторами управления избирательной кампанией являются выятная и определенная стратегия избирательной кампании, четкая модель избирательного штаба, соответствующая уровню сложности поставленной задачи, и овладение кандидатом социальной роли лидера, представляющего и защищающего интересы широких слоев избирателей.

3.2. Виды кризисов и конфликтов и способы их разрешения

Рассмотрим более детально, какие виды конфликтов и кризисов могут вызываться указанными причинами. Первый кризиса — функциональный кризис штаба избирательной кампании. Он возникает в том случае, если неправильно распределены функции избирательного штаба. Какие здесь бывают случаи? Первый и наиболее распространенный — когда кандидат пытается само-

* Кудинов О.П., Шипилов Г.А. *Диалектика выборов*. С. 225.

стоятельно руководить избирательной кампанией: лично проводит заседания штаба, навязывая те решения, которые ему кажутся наиболее правильными. Спорить с кандидатом рядовым сотрудникам штаба и даже руководителям направлений трудно, так как его социальный статус выше, да и психологически выводить его из себя нельзя, так как это вредит общему делу. Поэтому часто принимаются плохо продуманные решения. Ведь кандидат не профессионал и по мере разворачивания кампании у него остается все меньше и меньше времени для обдумывания конкретных решений. Все это рано или поздно сказывается на рейтинге кандидата и неизбежно возникает конфликт: команда раскалывается. Но в любом случае эффективность работы избирательной машины резко снижается и результат оказывается негативным.

Второй случай — когда в команде доминирует административный персонал. В результате штаб избирательной кампании начинает критиковать продукты работы идеологов. Листовки, плакаты, газетные статьи, ходы против соперников становятся предметом резкой и неконструктивной критики. Штаб разбивается на два лагеря, которые непрерывно спорят друг с другом. Полевая работа не разворачивается под тем предлогом, что агитаторам нечего предложить избирателям, спецвыпуски газет остаются на складе, листовки не расклеиваются. Этот кризис парализует работу штаба и неизбежно ведет к поражению кандидата в кампании.

Третий случай — когда члены штаба, ведущие стратегические направления кампании, оказываются в подчинении у двух, а иногда и трех вышестоящих лиц, например, у руководителя кампании и начальника штаба. Поэтому решения по их направлениям принимаются медленно, с задержками и многочисленными оговорками. Низкий статус руководителей стратегических направлений приводит к тому, что это направление не удается развернуть в полной мере и оно не достигает задуманного эффекта.

Конфликт возникает и тогда, когда руководителем стратегического направления ставится человек, не имеющий опыта и, самое главное, желаний участвовать в избирательной кампании, так как для него это дополнительная нагрузка к основной работе, за которую он не получает ни материального, ни морального поощрения. Как правило, это сотрудник той структуры, которую возглавляет кандидат. В результате работа по этому стратегическому направлению оказывается малоэффективной. Это выясняется в результате первых же социологических замеров.

Неправильное распределение функций в штабе избирательной кампании неизбежно ведет к снижению эффективности работы штаба и конфликтам. Это происходит потому, что кандидат пытается удешевить избирательную кампанию, сэкономив на приглашенных специалистах, он ставит на стратегические направления "своих" людей. "Кривая" организационная структура кампании, как правило, продукт неправильно выбранной модели команды, не учитывающей главные особенности предстоящей избирательной кампании. Поэтому нельзя выбирать модель без предварительного анализа и прогноза избирательной ситуации.

Для предупреждения функциональных конфликтов перед началом избирательной кампании имеет смысл провести инновационно-деловую игру по формированию структуры команды и штаба кандидата. В игровой ситуации можно оценить возможности и профессиональный уровень основных руководителей подразделений штаба. Это позволит принять своевременные кадровые решения. Иногда для разрешения конфликта приглашают руководителя кампании или начальника штаба со стороны, который при полной поддержке кандидата разрешает конфликт, железной рукой перестраивая работу команды по своему.

Второй тип кризиса — кризис содержания избирательной кампании — порождается нерешенностью стратегических про-

блем. Недостаточная исследовательская проработка избирательной ситуации ведет к стратегической неопределенности.

Приведем пример. Кандидату в депутаты Государственной Думы была предложена имиджевая стратегия "Просветитель", многочисленные учебные проекты которой позволяют детям овладеть современными знаниями и получать образование в лучших учебных заведениях страны и мира. Значимость образов для избирателей его округа была достаточно высока, и эта стратегия соответствовала реальной деятельности кандидата. Другая часть команды считала, что стратегия должна быть иной — экологической, так как в округе остро стояла экологическая проблема, и соперники кандидата делали ставку на решение именно этой проблемы. Сам кандидат не мог определиться, на чем делать ставку, а развивать оба «управления не позволяли финансовые средства. В результате избирательный штаб раздирает конфликт между сторонниками этих двух направлений, ни одно из которых не получило нормального развития. Этот конфликт усиливался спорами по поводу выбора технологических средств ведения кампании. Одна часть штаба считала недопустимым использование "черных" технологий, так как это могло разрушить имидж всех кандидатов, в том числе и ведомого. Другая же, наоборот, настаивала на широком использовании ввиду отсутствия средств на нормальные технологические приемы. Такие споры могут вызвать раскол команды при условии неопределенности кандидата или руководителя кампании. Для организационного единства команды и для успеха кампании в целом лучше проводить одну стратегическую линию.

Казалось бы нет ничего проще, чем объяснить кандидату необходимость разработки стратегии кампании и обосновать используемый арсенал технологических средств ведения кампании. Но практика показывает, что кандидат или руководитель кампании зачастую не понимают эти "простые" вещи. Как выйти из этого положения? Самый простой способ состоит в том, чтобы авторитетный для кандидата человек, участвовавший в

подобной кампании, рассказал о своем негативном опыте ведения кампании без стратегии. Порой двухчасовая консультация с крупным специалистом в области избирательных технологий может заложить основы правильной стратегии кампании. Хорошо себя зарекомендовали деловые игры, в которых прорабатываются методики стратегического планирования кампании и различные варианты реализации предложенных стратегий.

Серьезные конфликты в команде может вызывать характер технологических средств ведения кампании. Например, кандидат наложил вето на использование "черных" технологий и вообще компромата. Между тем социологические опросы показывают, что по рейтингу кандидат отстает от основного соперника, и руководитель избирательной кампании принимает самостоятельно решение об использовании компромата, не информируя об этом кандидата. Стремление к победе настолько велико, что императив "цель оправдывает средства" подчиняет себе поведение избирательного штаба.

Технологический конфликт можно разрешить, проанализировав плюсы и минусы используемого технологического арсенала на специальном заседании команды (не только штаба) с использованием метода ситуационного анализа. Можно также обратиться к специалистам, имеющим опыт применения тех или иных электоральных технологий в схожих социально-экономических условиях.

Третий тип кризиса генерируется самим кандидатам и возникает, если кандидат претендует на более высокий уровень понимания как стратегии, так и способа работы команды. Если он лично не определился, все его претензии выливаются в несогласие с работой штаба и предложениями по стратегии избирательной кампании. С кандидатом спорить трудно, конфликт загоняется вглубь. Члены штаба между собой постоянно обсуждают кандидата, его поступки, манеру держаться, предлагаемые им идеи. У них постепенно формируется устойчивое негативное отношение к кандидату. Это не может не сказываться на управ-

лении избирательной кампанией, так как это негативное отношение неизбежно проявляется в оговорках, неконтролируемых эмоциях, невысоком качестве продукции. Кандидат это замечает, и начинается между ним и членами его штаба настоящая война, которая заканчивается сменой команды и избирательной стратегией или же сменой кандидата — команда может в полном составе перейти к другому кандидату.

Выход из этой ситуации требует особо филигранной работы психолога-имиджмейкера, в задачи которого входят функции налаживания коммуникации между кандидатом и командой. Иногда для разрешения конфликта используют инновационно-деловые игры, одной из целей которых является формирование командного духа и общей системы ценностей. Главной из командных ценностей является кандидат, которому вменяется особая социальная роль для всех членов команды. После инновационно-деловой игры члены команды активно поддерживают эту социальную роль. Для этого актуализуются такие ситуации, когда кандидат может реализовать новую социальную роль, что не остается незамеченным для других членов команды. В результате конфликт изживается и начинается нормальная работа штаба всей команды кандидата.

3.3. Критерии эффективности работы штаба

Изучение избирательных кампаний дает возможность проанализировать их эффективность. Однако критерии эффективности могут быть весьма неоднозначными. Выделяется несколько основных подходов к анализу эффективности.

Наиболее распространена оценка по степени достижения поставленной цели. Включаясь в предвыборную борьбу, каждый кандидат, политическая партия или избирательный блок должны четко представлять, какую цель они преследуют. Это могут быть: победа на выборах (превзойти достигнутый результат, добиться большей поддержки избирателей, укрепить свои полити-

ческие позиции), приобретение опыта для активной работы в следующей кампании, заявление о себе и своей позиции и др. Так как предполагается, что главная цель на выборах — это победа своего кандидата, то зачастую оценка идет по упрощенной схеме: победил — не победил. Такой подход делает упрощенным анализ применяемых стратегических и тактических решений, сильных и слабых сторон кампании, квалификации различных подразделений штаба. А ведь победа на выборах зависит от целого ряда факторов; популярности лидера, кандидата, авторитета и влиятельности партии или блока, наличия оригинальной программы, отражающей ожидания избирателей, социальной базы, организационных структур, финансовых средств, информационных ресурсов. Предварительное детальное планирование целей кампании расширяет возможности для оценки их реального достижения.

Оценка эффективности кампании по ее стоимости, как правило, подразумевает определение соотношения суммы затрат на проведение выборов и количества победивших кандидатов. Например, если сопоставить предвыборные расходы избирательных объединений с количеством полученных ими мандатов в избирательной кампании в Государственную Думу в 1995 году, то безусловным лидером по эффективности вложенных средств была КПРФ. Затраты на завоевание одного депутатского мандата составили 8,8 млн. рублей. Весьма эффективной была кампания избирательного блока "Власть народу!", где стоимость одного депутатского мандата составила 14,7 млн. рублей. Самым неэффективным вложением средств отличались избирательное объединение "Мое Отечество", которое для завоевания единственного депутатского мандата затратило 4 582 млн. рублей, "Союз Труда" (более 2 млрд. руб.), ПРЕС (около 2 млрд. руб.)^{*}.

^{*} См.: *Выборы депутатов Государственной Думы, 1995: Электоральная статистика. М.: Весь Мир, 1996. С. 68—69.*

При оценке стоимости кампании по выборам Президента должно учитываться соотношение расходов зарегистрированных кандидатов на проведение избирательной кампании с числом полученных ими голосов избирателей и суммы затрат, приходящихся на один голос избирателя. Так, в президентской кампании 2000 года лидером по эффективности вложенных средств являлся В.В. Путин (расходы на 1 голос избирателя составили 0,32 рубля), у которого, при значительном количестве полученных голосов, совокупные расходы занимают лишь пятое место среди всех зарегистрированных кандидатов. Далее следует Э.А. Памфилова (0,53 рубля), которая, хотя и получила сравнительно небольшое число голосов избирателей, произвела незначительные расходы. Г.А. Зюганов по сравнению с выборами 1996 года уступил лидерство, затратив на один голос избирателя 1,12 рубля. Низкой была эффективность вложенных средств в избирательную кампанию у зарегистрированных кандидатов А.И. Подберезкина — 43,82 рубля, УА. Джабраилова — 27,82 рубля, К.А. Титова — 22,1 рубля*. Учет данного показателя несомненно помогает рассчитать результативность кампании, стоимость победы на определенном избирательном участке, стоимость привлечения на свою сторону определенной группы электората, стоимость определенных штабом основных направлений кампании.

Однако приведенные критерии не могут в полной мере учитывать всего спектра используемых избирательных технологий. Поэтому часто разрабатывают интегральные системы оценок, включающие различные критерии. Их приводят к единому знаменателю через систему условных показателей. Для реализации этого подхода необходимы грамотные эксперты, разработка системы показателей, детальный учет работы различных подразделений штаба.

* См.: *Выборы Президента Российской Федерации, 2000: Электоральная статистика. М.: Весь Мир, 2000. С. 146.*

Может использоваться и оценка кампании на основе мнения самого кандидата или мнения политического руководства партии, избирательного блока. Такая оценка зачастую страдает субъективизмом и не позволяет проанализировать все плюсы и минусы кампании.

Очевидно, что оценка эффективности избирательной кампании — это один из важнейших элементов разработки теоретических основ технологии выборов, позволяющий проанализировать опыт побед, ошибок и поражений, лучше подготовиться к следующим выборным баталиям.

3.4. Лицензирование и электоральный аудит

Анализ выборов различного уровня показывает, что в подготовке и проведении избирателей кампании накоплен значительный положительный опыт. Но вместе с тем нельзя отрицать, что сложившаяся в России практика проведения выборов имеет существенные изъяны. Кандидаты прибегают к клевете и провокациям, оставаясь безнаказанными, спонсоры и "технологи" "кидают" друг друга и никакие правовые нормы здесь не действуют; уже избранные депутаты и губернаторы зачастую "повязаны" долговыми обязательствами, которые возникли во время выборов, и обречены на коррупцию; массово используются фиктивные договоры и разные уловки, чтобы уйти от «слов и т.д.

Подобная система, когда все знают, что законодательство нарушается и никто не несет ответственности за это, дискредитирует демократию как государственный институт, подрывает ценностные основы общества. Сегодня очевидно, что необходимо усиление государственного и общественного контроля за проведением избирательных кампаний и, прежде всего, активизация деятельности избирательных комиссий и расширение их полномочий по контролю за деятельностью кандидатов и их команд. В то же время, поскольку выборы связаны с большими

деньгами, только репрессивные меры недостаточны. К тому же широко известна неэффективность любых наших государственных структур. Поэтому необходимо создание общественных и экономических механизмов, которые бы формировали такую среду деятельности, в которой нарушение закона становилось хотя бы исключением из правил, пусть и существующим, но объективно не выгодным для основных участников кампании — кандидатов, спонсоров и команды.

Прежде всего следует ввести в экономико-правовое поле "команды технологов". Как и в любой другой экономической деятельности этому может способствовать государственное регулирование. Уже давно предлагается лицензирование этого вида деятельности. Смысл лицензирования заключается в том, что технологи, получившие право на этот вид деятельности, работают не подпольно, а официально, на основе заключаемых договоров. Конечно, лицензирование сегодня многим работающим в этой сфере может показаться фикцией и даже нереальной затеей, поскольку в рамках существующих ограничений на объемы финансирования все равно значительная часть финансовых отношений останется в тени. К тому же, вряд ли стоит надеяться, что все кандидаты станут обращаться к подобного рода фирмам, располагая личным опытом и собственными возможностями.

Однако уже сейчас предложение на рынке избирательных услуг огромно и, вступая в нормальные экономико-правовые отношения, выигрывают и технологи, и кандидат, и общество. Те технологи, которые станут работать легально, получают дополнительные возможности для рекламирования своей деятельности, а следовательно, и лучшие возможности для поиска клиентов. Выборы в стране идут постоянно, и, потеряв в масштабе одной кампании, вполне можно увеличить свои доходы за счет расширения фронта работы. К тому же правовые отношения технологов с кандидатами позволят направить отношения между ними в правовое русло и создавать гарантии выполнения сторонами своих обязательств.

Это выгодно и кандидату, так как он может на основе объективной рыночной информации подобрать себе команду, и гарантировать лояльность технологов, а это серьезная проблема, поскольку команда в нынешних условиях вполне может безнаказанно "сдать" своего клиента, если конкуренты заплатят больше. Если же команды будут лицензированы, им придется считаться с собственной репутацией и нести полную ответственность, поскольку негативная информация будет отрицательной рекламой, которая вполне может оставить технологов без работы: кому нужна такая команда, которая имеет плохую репутацию?

Общество тоже выигрывает, поскольку известная фирма в любом случае несет ответственность за свои действия. А значит будет ясно, кто распространяет непроверенную и клеветническую информацию, кто организует различного рода провокации. В этом случае можно будет либо привлечь к ответственности, либо хотя бы информировать избирательные комиссии и всех заинтересованных лиц и создать такой фирме антирекламу.

Заслуживает внимания высказываемая в последнее время идея электорального аудита, т.е. создания независимых структур, которые могли бы давать объективную оценку деятельности технологических фирм и затрат на избирательную кампанию в целом. Это может быть оценка уровня профессионализма организаторов выборов, контроль за качеством предвыборных программ, за законностью и этичностью ведения предвыборной агитации, за финансированием выборов. При всем том, что расходы на избирательные кампании скрываются и занижаются, не представляет особого труда оценить стоимость типографских услуг, эфирного времени на радио и телевидении и многое другое. Очевидно, что реализовывать эту идею непросто, и без вовлечения широких кругов общественности, публичности такая деятельность затруднена. В то же время использование аудита в других сферах нашей экономики свидетельствует, что в принципе можно использовать и электоральный аудит. Смысл его

опять же и упорядочении конкуренции в сфере избирательных услуг и, в конечном итоге, в завоевании рынка наиболее солидными фирмами — удобнее иметь дело с предприятием, у которого солидная репутация.

Контрольные вопросы

- 1. Каковы причины кризисов в команде и штабе кандидата?*
- 2. Назовите основные виды кризисов и конфликтов.*
- 3. Каковы способы разрешения конфликтов?*
- 4. Раскройте основные критерии эффективности работы штаба и его подразделений.*
- 5. Что такое электоральный аудит?*

Литература

- 1. Амелин В.Н., Устименко С.В. Технология избирательной кампании. М., 1993.*
- 2. Зотова З.М., Устименко С.В. Особенности национальной избирательной системы // ВОРУМ. 1999 № 7. С. 19—22.*
- 3. Кудинов О.П., Шипилов Г.А. Диалектика выборов. М., 1997.*
- 4. Корнелиус Х., Фэйр Ш. Выиграть может каждый. Как разрешить конфликты / Пер. с англ. М.: Стрингер, 1992.*
- 5. Соснин В.А., Лунев П.А. Учимся общению: взаимопонимание, взаимодействие, переговоры, тренинг. М.: РАН, 1993.*

Приложения*

Приложение 1

ОРИЕНТИРОВОЧНАЯ СМЕТА ИЗБИРАТЕЛЬНОЙ КАМПАНИИ ПО ВЫБОРАМ ДЕПУТАТА ГОСУДАРСТВЕННОЙ ДУМЫ ФЕДЕРАЛЬНОГО СОБРАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Мероприятия	В руб.	Процент отдачи
1	2	3
Кампания от "двери к двери" (оплата 220 агитаторов и бригадиров, аренда и оборудование штабов)	102 400	30%
Поздравление ветеранов по почте (12 000 поздравлений)		10%
Изготовление и распространение 6 спецвыпусков газет		20%
Публикации в региональной и центральной прессе		15%
Изготовление 2-х видов плакатов и 7 видов ли- стовок общим тиражом 500 000 экз.		
Расклейка плакатов и листовок		10%
Встречи кандидата с избирателями (50 встреч)		10%
Организация контроля за ходом голосования (оплата наблюдателей и членов избирательных комиссий с правом совещательного голоса)		20%
Концерты и торжественные мероприятия (10 концертов и 2 праздника)		15%
Пикетирование (12 пикетов)		15%
Информационно-аналитическое обеспечение (2 социологических опроса)		20%
Телефонный центр (аренда 10 телефонных линий и оплата операторов)		25%

* В приложениях в качестве примера взята часть как субъект Российской Федерации.

1	2	3
Спецпроект		20%
Изготовление видеопродукции (2 фильма и 5 роликов)		
Изготовление аудиопродукции		
Прокат аудиопродукции		15%
Прокат видеопродукции		25%
Оплата работы штаба специалистов (12 человек)		50%
Итого	1 460 400	300%
Выигрыш гарантирован при кумулятивном эффекте не менее		300%

ПОКАЗАТЕЛИ ЭЛЕКТОРАЛЬНОГО ПАСПОРТА ОКРУГА

Общая характеристика

1. Карта
2. Территория
3. Административно-территориальное деление и населенные пункты
4. Население в целом и по населенным пунктам
5. Половозрастной состав населения
6. Профессиональный состав населения
7. Городское и сельское население
8. Трудоспособное и нетрудоспособное население
9. Количество пенсионеров по населенным пунктам
10. Конфессиональная структура
11. Количество церковных общин
12. Количество избирателей в целом и по населенным пунктам
13. В какие избирательные округа входил или какие избирательные округа входили в него ранее
14. Список телефонов администрации, правоохранительных и коммунальных органов
15. Историческая справка и достопримечательности города (района)

Экономические характеристики

1. Темпы экономического роста/спада
2. Уровень материального благосостояния (по данным социологических опросов)
3. Количество накопление в Сбербанке на душу населения
4. Средняя заработная плата
5. Розничный товарооборот
6. Характеристика основных предприятий и организаций (товарооборот, количество занятых, производительность труда,

средняя зарплата, стабильность выплат, забастовки и другие формы протеста, социальная инфраструктура, отношение руководства к районной и областной администрации)

7. Отраслевая структура занятости и возможности управления электоратом

8. Профессиональная структура занятости и возможности управления электоратом через профсоюзы

9. Безработные как социальная группа и возможности управления электоратом

Социальные характеристики

1. Экология города (района)

2. Здоровье население

3. Рождаемость и смертность

4. Уровень социальной напряженности (по данным социологических опросов)

5. Многодетные как социальная группа и кто с ними работает (администрация, общества инвалидов, политические и религиозные организации)

6. Инвалиды как социальная группа и кто с ними работает 7. Беженцы, переселенцы и национальные общины и кто с ними работает

8. Ввод в действие объектов социального назначения (школы, больницы, автостанции и т.п.) и реакция на это жителей

9. Число семей, стоящих в очереди на жилье

10. Количество метров жилой площади на душу населения

11. Ввод в действие жилья и его распределение

12. Пенсионеры как социальная группа и кто с ними работает

13. Образовательная структура населения

14. Студенты как социальная группа и кто с ними работает

15. Позиция священников по отношению к главе администрации города (района) и губернатору

16. Верующие как социальная группа

17. Спортсмены как социальная группа и кто с ними работает

18. Члены добровольных обществ и кто с ними работает

Социокультурные характеристики

1. Система информирования населения о деятельности администрации
2. Библиотеки и читатели
3. Дома культуры и клубы
4. Театры
5. Художественные студии и галереи
6. Коллективы художественной самодеятельности
7. Центры детского творчества
8. Спортивные команды
9. Спортивные и военно-спортивные клубы
10. Физкультурные центры
11. Досуговые организации населения

Политическая ориентация избирателей

1. Уровень доверия к руководству предприятий (по данным социологических опросов)
2. Уровень доверия к главе района (города) (по данным социологических опросов)
3. Уровень доверия к губернатору (по данным социологических опросов)
4. Результаты голосования по партийным спискам на выборах депутатов Государственной Думы Федерального Собрания Российской Федерации 1993, 1995, 1999 годов в разрезе избирательных участков
5. Результаты голосования за кандидатов в депутаты Государственной Думы на выборах 1993, 1995, 1999 годов в разрезе избирательных участков
6. Результаты голосования за кандидатов на должность губернатора области на выборах 1993, 1995, 1999 годов в разрезе избирательных участков
7. Результаты голосования на выборах депутатов областной Думы 1993, 1995, 1999 годов в разрезе избирательных участков
8. Результаты голосования на выборах глав администраций городов(районов)
9. Политическая ориентация главы администрации города (района)

10. Какие общественно-политические партии и движения пользуются поддержкой главы администрации города (района) и в какой форме эта поддержка выражается

11. Как общественно-политические организации города (района) относятся к губернатору области (название, лидеры, численность, политические позиции, отношение к губернатору и главе области, контактные телефоны)

12. Политические ориентации жителей (по данным социологических опросов)

13. Сведения о главах администрации городов и районов (биографические данные, поведение на губернаторских выборах в 1995, 1999 гг. и прогноз поведения в 2003 г.)

14. Сведения о главных редакторах СМИ городов и районов (биографические данные, поведение на губернаторских выборах в 1995, 1999 гг. и прогноз поведения в 2003 г.)

15. Данные о подписке газет и журналов.

ПЛАН СОБЫТИЙ ИЗБИРАТЕЛЬНОЙ КАМПАНИИ

№	Событие	Тема	Сроки	Журналист	Отв. исполни- тель	СМИ
1	2	3	4	5	6	7
1	Пресс-конференция по антикризисным мерам в области	Действия администрации по преодолению кризиса	Октябрь			
2	Заседание правительства, посвященное итогам сельхозработ и перспективам продовольственного обеспечения области	Перспективы развития сельского хозяйства в области	Конец Октября			
3	Презентация новой продукции одним из предприятий ВПК	Новая промышленная политика губернатора	Ноябрь			
4	Учредительная конференция общественно - политического движения "Родная земля"	Губернатор считает, что для выхода из кризиса все политические силы должны сплотиться	Ноябрь			
5	Ввод в действие крупного социального объекта (завершение строительства поликлиники)	Несмотря на кризис губернатор дер жит свое слово хозяина	Ноябрь			

1	2	3	4	5	6	7
6	Открытие Дома для ветеранов в райцентре	Губернатор всегда даже в самые трудные времена поддерживает ветеранов	Декабрь			
7	Новоселье с губернатором	Губернатор за укрепление семьи	Декабрь			
8	Прием губернатором выдающихся спортсменов, проживающих в области	Спорт — это здоровая нация	Январь			
9	Участие губернатора в новогодней елки в воинской части	В государстве должно быть три привилегированных класса военные, учителя и врачи	Январь			
10	Награждение правительственными наградами	губернатор ценит труд передовиков области	Январь			
11	Ввод в строй АТС в райцентре	Губернатор считает, что по уровню комфорта область должна быть выше других	Февраль			
12	Закрытие одной из свалок	Чистая область – чистый дом	Февраль			

ИНСТРУКЦИЯ НАБЛЮДАТЕЛЯ

ФИО наблюдателя _____
Избирательный участок № _____
Место голосования _____
Председатель комиссии (ФИО, тел.) _____
Секретарь комиссии (ФИО, тел.) _____

I. Наблюдатель должен заблаговременно получить удостоверение наблюдателя в районном штабе и представиться накануне дня выборов председателю участковой избирательной комиссии. Требуется явиться на избирательный участок не менее чем за 30 минут до его официального открытия. Наблюдатель обязан присутствовать при открытии избирательного участка.

Председатель участковой избирательной комиссии должен показать членам комиссии, наблюдателям пустые стационарные и переносные ящики для голосования и опечатать их. Затем председатель комиссии опускает в стационарный ящик для голосования конверты с заполненными бюллетенями досрочно проголосовавших избирателей, предварительно сверив их со списком. Число конвертов оглашается и заносится в протокол комиссии.

II. В 8 часов утра председатель объявляет о начале голосования и приглашает избирателей получить избирательные бюллетени. Бюллетени должны быть установленного образца, заверенные печатью и подписями двух членов комиссии.

III. Вход и выход из кабины для тайного голосования, стационарные и переносные ящики для голосования должны быть в поле зрения членов комиссии и наблюдателей. В ходе голосования необходимо отслеживать возможные нарушения избирательного процесса, фиксировать их, подавать жалобы в устной или письменной форме председателю, секретарю или заменяющим их членам комиссии. Образцы жалоб следует получить в районном штабе. В случае конфликтов звонить в районный штаб. Копии жалоб привозятся вместе с копией протокола.

IV. Если наблюдатель устал, ему нужно отлучиться, он обязан оставить на посту другого наблюдателя. Приглашения избирательной комиссии отдохнуть, посмотреть телевизор, попить чаю категорически не принимаются.

V. Голосование вне помещения для голосования проводится по заявлениям избирателей (престарелые, больные и т.д.) с использованием переносных ящиков. Члены комиссии перед выездом получают под расписку избирательные бюллетени в количестве, соответствующем числу заявлений. Если в переносном ящике после вскрытия оказалось больше бюллетеней, чем подавалось заявлений о голосовании вне помещения для голосования, все избирательные бюллетени, находящиеся в нем, признаются недействительными. На обороте каждого бюллетеня указывается причина признания его недействительным, что удостоверяется тремя подписями членов комиссии. Фиксируются также фамилии членов избирательной комиссии, выезжавших с переносными ящиками.

VI. Наблюдателю необходимо контролировать:

1. Чтобы избиратели не опускали бюллетени в урну пачками.
2. Чтобы избиратель получал бюллетени только по предъявлении паспорта и голосовал только за себя.
3. Чтобы избиратель не выносил с собою бюллетени.

Рекомендуем — наблюдателю необходимо фиксировать количество полученных и опущенных бюллетеней. Для этого он отмечает на одной стороне листа, сколько бюллетеней получено, а на другой — сколько опущено в ящики для голосования.

VII. В 20 часов председатель комиссии объявляет об окончании голосования, и доступ избирателей на участок прекращается. Только избиратели, находящиеся в помещении для голосования, имеют право получить бюллетени и проголосовать.

VIII. Перед началом подсчета голосов комиссия обязана погасить (уничтожить) неиспользованные бюллетени (должен быть отрезан любой уголок каждого бюллетеня), подсчитать их число и занести в протокол. Погашенные бюллетени укладываются в пакет и опечатываются. После этого комиссия определяет, не повреждены ли печати, пломбы на ящиках для голосования, и затем вскрывает их. В первую очередь подсчитываются голоса по бюллетеням, находящимся в переносных ящиках Под-

счет голосов осуществляется членами комиссии.

IX. Наблюдатель должен убедиться, что ни у одного из членов избирательной комиссии, участвующих в подсчете голосов, нет карандаша, ручки, грифеля и т.п., которыми можно сделать отметки на бюллетене, тем самым превратить его в недействительный. Столы перед подсчетом голосов должны быть освобождены от любых бумаг.

X. Наблюдатель обязан получить в штабе бланк протокола итогов голосования и заполнить его.

XI. До начала подсчета голосов наблюдателю необходимо выяснить общее число бюллетеней, выданных участковой комиссии, количество погашенных бюллетеней.

XII. После подсчета голосов занести в протокол:

1. Общее число выданных избирательных бюллетеней, в том числе:

- а) использованных при досрочном голосовании;
- б) использованных при голосовании по заявлениям вне помещения избирательного участка (с переносными урнами);
- в) использованных на избирательном участке.

2. Число избирательных бюллетеней, обнаруженных в ящиках (в том числе переносных).

3. Число недействительных бюллетеней.

4. Число действительных бюллетеней.

5. Число голосов, поданных за каждого кандидата (список кандидатов).

6. Число голосов, поданных против всех кандидатов (список кандидатов).

XVI. Заполненный протокол нужно заверить подписью председателя комиссии и печатью.

XIV. Наблюдатель должен отследить, чтобы в протокол вошли реальные данные подсчета голосов и к нему были приложены жалобы и заявления, поступившие в комиссию, и принятые по ним решения. После подсчета голосов все избирательные бюллетени опечатываются и вместе со вторым экземпляром протокола хранятся у секретаря до окончания работы избирательной комиссии.

После этого наблюдатель должен срочно передать по телефону в районный штаб информацию о результатах голосования

за всех кандидатов (списков кандидатов) в абсолютных числах и процентах от общего числа проголосовавших, и незамедлительно привезти копию протокола участковой избирательной комиссии в районный штаб.

РИСКИ ЧЛЕНА ИЗБИРАТЕЛЬНОГО ШТАБА*

По сообщению Независимой Службы Новостей (28.02.2001) в ночь с 23 на 24 февраля произошло беспрецедентное происшествие: в Туре произведено нападение на предвыборный штаб кандидата в губернаторы Эвенкии Бориса Золотарева (директор по развитию нефтяной компании "ЮКОС").

Взлом был обнаружен около 3 часов утра сотрудницей предвыборного штаба. Из помещения штаба ничего не исчезло; судя по повреждениям на металлической решетке, злоумышленники пытались вытащить системный блок рабочего компьютера кандидата в губернаторы с имеющейся информацией. Царящий беспорядок в кабинете Золотарева, вывернутые из шкафов документы и бумаги подтверждают то же — взломщиков интересовала информация. Как попытку вывести из строя работу предвыборного штаба можно истолковать повреждение всех телекоммуникационных сетей: вырван телефонный кабель, отсутствует электронная почта.

Как следует из телефонного комментария председателя окружной избирательной комиссии Сергея Степашкина, подобное происшествие случается впервые в практике предвыборной борьбы на территории Эвенкии, Он считает, что этот акт вандализма может иметь политическую окраску. Борис Золотарев, как и все сотрудники штаба, считает однозначным происхождение ночного нападения: политический заказ в грязной предвыборной борьбе. Впрочем, нападение на штаб явилось логическим продолжением предыдущих событий: в последние дни на территории Эвенкии активно распространялись листовки объемом в 12 листов с содержанием, порочащим работу нефтяной компании "ЮКОС", представителем которого является Борис Золотарев. Также только сегодня Борис Николаевич заявил о том, что уже долгое время он получает телефонные звонки с угрозами в свой адрес.

* Ниже приведены публикации в СМИ по данной теме.

Действующий губернатор Эвенкийского автономного округа Боковиков был более резок и категоричен в своих оценках происшедшего, назвав это спланированной акцией "беспредельщиков", имея в виду одного из оппонировавших Золотареву кандидатов в губернаторы и людей, стоящих за ним, Также он заявил, что это далеко не худшее, что могут предпринять эти люди в дальнейшем.

Борис Золотарев уже с утра вылетел на фактории для встреч с избирателями, как это было запланировано ранее. Он по-прежнему не намерен нанимать охрану или принимать какие-либо особые меры безопасности, поскольку считает это излишним. "Люди Эвенкии сами способны понять, с чем я пришел на их землю".

По сообщению Игоря Мурышкина (газета "Самара — сегодня"), совершено вооруженное нападение на Владимира Трубникова, заместителя руководителя штаба кандидата на должность главы администрации Волжского района. Жесткая предвыборная борьба ведется в Самарской области не только среди кандидатов в губернаторы, но и среди претендентов на посты глав городов и районов. Вчера штаб кандидата на должность главы администрации Волжского района Вячеслава Брызгалова распространил сообщение о вооруженном нападении на заместителя руководителя штаба полковника милиции в отставке Владимира Трубникова. Ему удалось разоружить нападавших, которым удалось скрыться. Сейчас по факту нападения возбуждено уголовное дело, сообщило радио "Ностальжи" в Самаре".

По сообщению Яна Травинского (газета "Фонтанка", 12.12.1999), в городе Волосово Ленинградской области убита районный координатор регионального отделения Союза Правых Сил Светлана Семенова. Несмотря на то, что преступление было совершено 5 декабря около десяти вечера во вторник, информация о ней в СМИ поступила только в четверг. Правые склоняются к политической версии убийства Светланы Семеновой.

Как заявила корреспонденту "Фонтанки" лидер областной организации СПС Галина Медоева, правые склонны оценивать убийство координатора Волосовского районного отделения Со-

юза Правых Сил Светланы Семеновой как политическую расправу. 39-летняя Светлана Семенова была убита 5 декабря возле своего дома после того, как ее высадили из машины сотрудники избирательного штаба: в Волосовском районе, как и в некоторых других районах Ленинградской области, проходят выборы в органы местного самоуправления. Светлана Семенова была руководителем избирательного штаба кандидата на пост главы муниципального образования.

Галина Медоева подчеркнула, что 30 ноября в газете "Россия" (№ 152) вышла статья, посвященная итогам журналистского расследования фактов царящего в Волосовском районе административного произвола. В качестве примера приводится, в частности, случай, когда достигшим совершеннолетия жителям района не выдавались паспорта по причине неоплаты коммунальных счетов. Светлана Семенова, подчеркнула Галина Медоева, принимала активное участие в проведении данного расследования и, в частности, способствовала встрече журналистов с источниками информации. Областной СПС, по словам Галины Медоевой, изначально был склонен связывать убийство с опубликованием данной статьи. Тем не менее, особо отметила Галина Григорьевна, следствие ведется, и до его успешного окончания нельзя отвергать и бытовую версию произошедшей трагедии, даже если учитывать, что жертва не была ограблена. Однако Союз Правых Сил, констатировала г-жа Медоева, несет определенную ответственность за гибель Светланы Семеновой: благодаря поддержке СПС она "перестала бояться" и, соответственно, утратила необходимую осторожность.

Союз Правых Сил окажет семье Светланы Семеновой любую возможную поддержку. У Светланы Семеновой остались сиротами двое сыновей, потеряла дочь ее престарелая мать.

ПЕРЕЧЕНЬ ТЕМ ИНТЕРАКТИВНЫХ СЕМИНАРОВ
УЧЕБНОГО КУРСА "ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ
ИЗБИРАТЕЛЬНОЙ КАМПАНИЕЙ"

1. Избирательная кампания как предприятие.
Дискуссия 2 часа
2. Команда и штаб кандидата: принципы формирования, распределение обязанностей, организация деятельности.
Деловая игра 6 часов
3. Действия команды кандидата в избирательной кампании.
Блиц-игра 2 часа
4. Кризисные ситуации в работе штаба и способы их разрешения.
Семинар 3 часа

ПРОГРАММА УЧЕБНОГО КУРСА
"ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ИЗБИРАТЕЛЬНОЙ
КАМПАНИЕЙ"

1. Избирательная кампания как предприятие

Избирательная машина ее конструкция и функции. Локальные и общенациональные избирательные машины. Тип избирательной кампании и виды управляющих структур. Роль кандидата в управлении избирательной кампанией. Команда кандидата и штаб избирательной кампании. Мотивация участия в работе избирательного штаба. Факторы организационной структуры кампании. Типы управленческих структур. Основные методы организации управления избирательной кампанией.

2. Штаб избирательной кампании и его структура

Кандидат как лидер команды. Важнейшие структурные подразделения штаба и их функции. Руководитель кампании, Аналитик, руководитель исследовательского центра. Идеолог избирательной кампании, Руководитель специальных программ. Руководитель отдела по работе с общественными организациями. Медиа-директор кампании. "Хронометр" кандидата. Руководитель группы по организации встреч кандидата и других мероприятий. Руководитель юридической службы. Финансовый директор кампании. Главный бухгалтер. Руководитель группы материально-технического обеспечения. Руководитель приемной кандидата. Доверенные лица кандидата. Добровольные помощники. Группа по организации голосования.

3. Кризисные ситуации в работе штаба

Причины организационных управленческих кризисов. Виды кризисов. Способы выхода из кризисных ситуаций. Реорганизация на марше. Критерии эффективности работы штаба и его подразделений. Факторы устойчивости избирательного штаба. Лицензирование и электоральный аудит.

ПРОГРАММА ОБУЧЕНИЯ КОМАНДЫ КАНДИДАТА

**Сквозная инновационно-деятельностная игра
"Стратегия в избирательной кампании"**

- Цели обучения:** овладение умением анализировать и корректировать избирательную стратегию;
- усвоение технологии, тактики, методов и приемов ведения политических кампаний;
- овладение методикой анализа наиболее актуальных проблем в избирательном округе;
- изучение нормативной базы избирательной кампании;
- осмысление принципов работы команды кандидата;
- развитие навыков политической коммуникации.
- Режим обучения:** ежедневно в течение трех дней по 10 часов в день.

№	Тип занятий	Время	Тема и содержание занятий	Цель и результат занятий
1	2	3	4	5
1 день				
1	Вводная информация	14.00 – 14.15	Ознакомление слушателей с программой занятий, режимом работы и особенностями обучения	Адаптация к процессу обучения
2	Психологический тренинг	14.15 – 15.45	Представление членов команды и кандидата	Формирование способности презентировать свои достоинства
3	Индивидуальный анализ и групповое обсуждение	14.45 – 15.45	Самооценка (социально-психологический анализ работы команды)	Выявление недостатков команды и определение путей их устранения
4	Групповая работа	15.45 – 16.45	SWOT-анализ	Выявление благоприятных и неблагоприятных внутренних и внешних факторов избирательной кампании
5	Экспертиза проблемного поля	16.45 – 17.45	Ранжирование проблем и определение проблем для общественно обсуждения («проблем-трамплинов»)	Формирование тематических центров для пропаганды

1	2	3	4	5
6	Полдник	17.45 – 18.30		
7	Экспертная оценка и групповое обсуждение	18.30 – 19.30	Оценка и анализ избирательного потенциала соперников	Выявление главного противника и определение способов его нейтрализации
8	Групповой анализ	19.30 – 20.30	Сегментация электората по различным критериям: территориальному, политическому, половому и т.п.	Выявление групп избирателей для построения стратегии кампании
9	Групповая оценка и обсуждение	20.30 – 22.00	Оценка состояния электоральной сети, концепции, стратегии и интриги кампании	Отработка основных составляющих элементов «ядра» кампании
10	Видеотренинг	22.00 – 22.30	Телеинтервью	Оценка навыков политической коммуникации в СМИ
2 день				
1	Рефлексия	10.00 – 10.20	Анализ процедур и эмоционального состояния в первый день работы	Тренировка аналитических, рефлексивных способностей и памяти
2	Лекция-беседа	10.20 – 11.20	Законы, регулирующие избирательную кампанию	Информация об ограничениях

1	2	3	4	5
3	Инновационный анализ	11.20 – 12.20	Оценка предвыборной программы кандидата	Корректировка избирательной программы с точки зрения стратегии кампании
4	Инновационный анализ	12.20 – 13.20	Оценка концепции и практика реализации имиджа кандидата	Корректировка имиджа кандидата с точки зрения стратегии кампании
5	Инновационный анализ	13.20 – 14.30	Оценка концепции и практики реализации контрпропаганды	Корректировка контрпропагандистской кампании с точки зрения стратегии кампании
6	Обеденный перерыв	14.30 – 15.30		
7	Инновационный анализ	15.30 – 17.00	Оценка форм и видов политической рекламы, используемых в кампании	Корректировка рекламных материалов
8	Инновационное проектирование	17.00 – 18.30	Формирование концепции, разработка технологии проведения и контроля и верстка графики встреч кандидата и его доверенных лиц с избирателями	Подневный план-график встреч

1	2	3	4	5
9	Инновационное проектирование	18.30 – 20.00	Формирование концепции, разработка технологии, верстка графика проведения «кампании от двери к двери»	Подневный план-график проведения
3 день				
1	Рефлексия	10.00 – 10.20	Анализ процедур и эмоционального состояния во второй день работы	Тренировка аналитических, рефлексивных способностей и памяти
2	Инновационное проектирование	10.20 – 11.20	Формирование концепции, разработка технологии, верстка графика проведения листовочной экспансии	Подневный план-график проведения
3	Инновационное проектирование	11.20 – 13.00	Формирование концепции, разработка технологии, верстка графика проведения пикетирования	Подневный план-график проведения
4	Инновационное проектирование	13.00 – 14.00	Формирование концепции, разработка технологии, составление медиа-плана	Подневный план-график публикации рекламных текстов

1	2	3	4	5
5	Обед	14.00 – 15.00		
6	Лекция-беседа	15.00 – 16.00	Информационно-аналитическое обеспечение избирательной кампании	Сведения о необходимом наборе информации для планирования, организации и контроля за кампанией
7	Инновационное проектирование	16.00 – 18.00	Проведение кампании «День голосования»	Почасовой план-график
8	Инновационное проектирование	18.00 – 19.00	Составление генерального плана-графика кампании	Подневный план-график всей кампании
9	Видеотренинг	19.00 – 20.00	Теледебаты	Корректировка имиджа кандидата
10	Подведение итогов	20.00 – 20.15	Оценка содержания и форм учебной деятельности	Закрепление полученных знаний, выход их контакта

Литература

1. Амелин В.Н., Устименко С.В. Технология избирательной кампании. М.: Союз, 1993.
2. Амелин В.Н., Федоркин Н.С. Хочешь стать депутатом? Стань им! М., 1999.
3. Борисова В.Н., Пуздрач Ю.В. Избирательная кампания-команда кандидата в депутаты / Московская федерация профсоюзов. М., 1995.
4. Борисова В.Н., Амелин В.Н., Наумов В.И., Пуздрач Ю.В. Выборы-95: кандидат в депутаты и его команда / Московская федерация профсоюзов. М., 1995.
5. Зотова З.М. Избирательная кампания: технологии организации и проведения. М.: РЦИТ, 1995.
6. Зотова З.М. Выборы в России: взгляд политолога. М.: РАГС; РТА, 1996.
7. Зотова З.М., Устименко С.В. Особенности национальной избирательной системы // Вотум. 1999. № 7, С. 19-22.
8. Зырянов В., Степаненков В. Выборы губернатора. Модульный план подготовки кампании. М.: ИСП, 2000.
9. Ковлер А.И. Основы политического маркетинга. М.: ИГиП РАН, 1993.
10. Ковлер А.И. Избирательные технологии: российский и зарубежный опыт. М.: ИГиП РАН, 1995.
11. Ковлер А.И., Зотова З.М. Стратегия избирательной кампании и ее планирование. М.: РЦОИТ, 1999.
12. Корнелиус Х., Фэйр Ш. Выиграть может каждый. Как разрешить конфликты / Пер. с англ. М.: Стрингер, 1992.
13. Кудинов О.П., Шипилов Г.А. Диалектика выборов. М., 1998.
14. Кудинов О.П. Основы организации и проведения избирательных кампаний в регионах России. Калининград, 2000.
15. Максимов А.А. "Чистые" и "грязные" технологии выборов: Российский опыт. М.: Дело, 1998.
16. Малкин Е., Сучков Е. Основы избирательных технологий. М., 2000.
17. Острогорский М.Я. Демократия и политические партии.

М., 1997.

18. Петропавловский Н.Н., Ситников А.П., Артемьев М.А. и др. Самый короткий путь к власти: Сборник технологий проведения политических выборных кампаний. Таганрог, 1995.

19. Соснин В.А., Лунев П.А. Учимся общению: взаимопонимание, взаимодействие, переговоры, тренинг. М.: РАН, 1993.

20. Цветнов А. Управление социально-политическими процессами. М., 1995.