

Тел.: +7 (3812) 31-06-77.  
E-mail: amina\_rudi@mail.ru

Phone: +7 (3812) 31-06-77.  
E-mail: amina\_rudi@mail.ru

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКОЕ ОПИСАНИЕ СТАТЬИ

Исачкин, С. П. Роль науки и техники в социокультурном развитии / С. П. Исачкин, А. Ш. Руди. – Текст : непосредственный // Инновационная экономика и общество. – 2024. – № 2 (44). – С. 125 – 134.

## BIBLIOGRAPHIC DESCRIPTION

Isachkin S. P., Rudi A. Sh. The role of science and technology in socio-cultural development. Innovative economics and society, 2024, no. 2 (44), pp. 125 – 134 (In Russian).

УДК 316.3, 316.77

**С. В. Костарев**

Омский государственный университет путей сообщения (ОмГУПС), г. Омск, Российская Федерация

## ВОВЛЕЧЕНИЕ СТЕЙКХОЛДЕРОВ В РАЗВИТИЕ ПРОСТРАНСТВА ЖИЗНИ

***Аннотация:** Существенным основанием для принятия решений о развитии территорий, на которых проживают люди, в настоящее время являются потребности жителей и их интересы, которые необходимо учитывать на всех стадиях проектов, при сохранении устойчивости окружающей среды. Для решения подобных задач в статье предлагается методология и анализируется технология вовлечения стейкхолдеров в процесс развития социальных организмов, включающих в себя индивидуумов, социальные группы и среду жизни. Основной задачей подобного вовлечения считается создание коммуникационного пространства, которое может служить основанием для непрерывного процесса сотворчества с целью обеспечения согласованного сосуществования людей, сообществ и окружающей среды. Для обоснования предлагаемых решений используется как положительная практика, так и негативный опыт, полученные автором в ряде локальных урбанистических проектов. В современных зарубежных исследованиях обобщены десятки конкретных техник и технологий вовлечения, проведена их классификация, описана их специфика и сферы применения, однако особенностью социальных методов вовлечения является то, что они зависят от культурно-исторического контекста и определяются в соответствии с существующим семантическим набором названий той или иной человеческой деятельности. В связи с этим в статье предлагается авторская интерпретация понятий, используемых в зарубежных исследованиях, опирающаяся на аналогичные активности российской действительности. В некоторых случаях автором заменяется прямой перевод на смысловой аналог, исходя из устоявшейся практики, что должно снизить барьеры для внедрения предлагаемого метода. Однако варианты трактовки названий и содержания активностей, предлагаемые автором, являются в настоящее время дискуссионными и могут измениться в ходе следующих исследований.*

***Ключевые слова:** вовлечение, общественное участие, стейкхолдеры, сотворчество, тактический урбанизм.*

**Sergey V. Kostarev**

Omsk State Transport University (OSTU), Omsk, the Russian Federation

## ENGAGEMENT STAKEHOLDERS IN THE LIFE SPACE DEVELOPMENT

***Abstract:** An essential basis for making decisions on the development of territories where people live is currently the needs of residents and their interests, which must be taken into account at the all stages of projects, while maintaining environment sustainability. To solve such problems, the article proposes a methodology and demonstrate a technology for engagement stakeholders in the process of development of social organisms, including individuals, social groups and the environment. The main objective of such engagement is considered to be the creation of a communication space that can serve as the basis for a continuous process of co-creation in order to ensure the coherent coexistence of people, communities and the environment. To substantiate the proposed solutions, both positive practice and negative experience obtained by the author in a number of local urban projects are used. In modern foreign studies, dozens of specific techniques and technologies of involvement have been summarized, their classification has been car-*

*ried out, their specificity and scope of application have been described, however, the peculiarity of social methods of engagement is that they depend on the cultural and historical context and are defined in accordance with the existing semantic sets of names of a particular or other human activities. In this connection, the article offers the author's interpretation of the concepts used in foreign studies, based on similar activities in Russian reality. In some cases, the author replaces the direct translation with a semantic analogue, based on established practice, which should reduce barriers to the implementation of the proposed method. However, the options for interpreting the names and content of activities proposed by the author are currently debatable and may change in the course of future research.*

**Keywords:** *engagement, public participation, stakeholders, co-creation, tactical urbanism*

Современные сообщества, помимо собственно людей, включают в себя как многообразные компоненты социальной природы, например, группы, страты и институты, так и элементы окружающей среды, например, вмещающий ландшафт и общественные пространства. Такая трактовка [1] следует из понимания социальной системы как совокупности компонент, связанных взаимодействием в единое целое, что, в свою очередь, формирует актуальную проблему не столько в изучении элементов социальной системы, сколько в формировании основания для сосуществования людей и их групп на локальной территории. Связано это и с тем, что концепция народа как единственного источника власти, закреплённая конституционно в Российской Федерации, требует разработки механизмов реализации этой власти не только через общегосударственные институты, но и через локальные механизмы, если эта власть направлена на развитие местного сообщества. Например, для того чтобы согласовать интересы различных стейкхолдеров (индивидуумов и социальных групп) [2, 3] в отношении небольшого общественного пространства, нужно опираться на желания всех пользователей этого пространства, что и создаст основание перспективного развития локальной социальной общности без необходимости преодоления конфликтов, которые не будут сформированы при рациональной организации всего процесса вовлечения и согласования интересов. Настоящее исследование, основанное на практическом опыте и теоретических обобщениях, в том числе существующих в научном дискурсе тактического урбанизма, для решения обозначенной проблемы предлагает технологию и методы вовлечения в сотворчество максимально возможного количества разнообразных стейкхолдеров, а также оценивает отдельные методы и техники, описанные в современной научной литературе, в том числе иностранной, с точки зрения опыта их использования на территории Омска.

Начиная со статьи Шерри Арнштейн, опубликованной в 1969 году в Журнале Института градостроителей [4], моделью вовлечения людей и социальных групп, проживающих на локальной территории, в подготовку и принятие решений по направлениям развития сообществ становится «Лестница гражданского участия» («A Ladder of Citizen Participation»), претерпевшая с тех пор ряд изменений и дополнений, а в качестве основной технологии продвижения по этой «лестнице» использовалось общественное участие (public participation). В настоящее время существует нескольких интерпретаций и обобщений этой технологии, из которых наиболее адекватной настоящему исследованию является «Спектр общественного участия», предложенный в 2018 году Международной ассоциации общественного участия [5]. Спектр включает в себя разделение вовлечения на пять степеней: информирование (inform), консультирование (consult), привлечение (involve), сотрудничество (collaborate), наделение ответственностью (empower), а также указывает на главную задачу каждой степени и обещания со стороны организаторов процесса общественного участия (см. таблица 1). Данная классификация предоставляет собой удобный инструмент для анализа и оценки организации вовлечения стейкхолдеров в процесс формирования решения, так как показывает направление от начального информирования к итоговому принятию коллективного решения.

Таблица 1 – Рост влияния на решение при разной степени общественного участия.

Степень	Информирование	Консультирование	Привлечение	Сотрудничество	Ответственность
Задача	Предоставить полную и достоверную информацию о проблеме, возможностях и решении	Получение отзывов о предложениях, возможностях и решениях	Работать с людьми на протяжении всего процесса для понимания происходящего и учёта интересов людей	Сотрудничать с общественностью в каждом компоненте решения, включая разработку вариантов и выбор приоритетов	Передать ответственности право окончательного решения
Обещания	Будем информировать	Будем держать в курсе, выслушивать и признавать проблемы, а также давать обратную связь о том, как общественность повлияла на решение	Будем работать вместе, чтобы учесть интересы людей в вариантах решений, а также давать обратную связь о влиянии на решение	Будем советоваться, собирать предложения и рекомендации для включения в решение	Мы внедрим то, что вы решили

Таким образом, к настоящему времени технологии вовлечения людей в совместную деятельность, направленную на развитие пространства жизни, приобрели широкую популярность и представляют собой большой набор концепций [6, 7], комплексные исследования методов вовлечения, включая этапы использования, перечни, области применения [8], а также анализ барьеров и ограничений, возникающих при вовлечении в совместную выработку решений [9]. Всё это делает возможным сравнить текущее состояние этой предметной области в мире и терминологически согласовать с аналогичной деятельностью в России, которая охватывает большой спектр практических примеров, но не имеет оригинального и единообразного теоретического осмысления.

Основным методом настоящего исследования является анализ результатов проектов вовлечения, которые выполнялись под руководством и при непосредственном участии автора статьи, начиная с 2001 года, в соответствии с упомянутой выше классификацией методов вовлечения, с последующим выделением и описанием барьеров, возникавших в процессе работ. В задачу настоящего исследования не входила оценка каждого выполненного проекта или группы проектов независимо друг от друга, но опыт и результаты, полученные в ходе их выполнения, позволили описать и оценить отдельные техники и технологии, использованные для вовлечения стейкхолдеров при выработке решений.

Всего для настоящего исследования было выбрано девять наборов проектов, которые имели разный статус и источники реализации, но при этом содержали существенный компонент вовлечения различных стейкхолдеров [10, 11, 12]:

1. Проекты по стратегическому планированию в целях устойчивого развития города Омска (2001 – 2005).
2. Международный проект «Трансграничное управление бассейном реки Иртыш» (2002 – 2004).
3. Проекты по созданию водных советов и интегрированному управлению водными ресурсами (2004 – 2011).
4. Региональные проекты по обучению процедурам общественного участия (2009 – 2012).
5. Движение «ЗА Омск» и Площадка «Строим город сами» (2013).
6. Проект «Городское пространство «Омская крепость» (2013 – 2014).
7. Инициатива «ЛУЧ – Любинский, удобный для человека» (2015).

8. «Мастер-план города Омска» и «Генеральный план города Омска» (2016 – 2021).

9. Инициатива «Город решает» (2017 – по настоящее время).

В связи с тем, что упомянутая выше классификация методов вовлечения составлена с использованием английских понятий и названий, в настоящем исследовании проводится их интерпретация с семантической привязкой к терминам, используемым в русскоязычном сегменте этой деятельности, с указанием исходного аналога. Тогда, когда наименования методов совпадают для разных степеней вовлечения, даётся пояснение задачам, которые этими методами решались, а в том случае, если в классификации указан метод, не использованный в рассмотренных проектах, в исследовании кратко описывается его суть со ссылками на первоисточники.

Общая структура методологии, основанная на Спектре методов вовлечения сообществ [8, стр. 14], но дополненная и в русскоязычной авторской интерпретации, представляет собой иерархический граф, включающий 4 уровня: наименование процесса, пять степеней, двенадцать технологий и более тридцати техник вовлечения (см. рисунок 1).



Рисунок 1 – Методология вовлечения сообщества

Начальной степенью вовлечения выступает информирование, которое может осуществляться в форме традиционных презентаций и распространения информации в текстовых, инфографических, звуковых, видео и иных форматах по разным каналами коммуникаций, включая передачу в виде твёрдых копий, размещение на вебсайтах, проведение трансляций и демонстрации на выставках. Техники, относящиеся к указанной технологии, получили широкое распространение при организации взаимодействия органов власти и других стейкхолдеров между собой, а конкретный набор определялся особенностями проектов и размером ресурсов, имеющихся в распоряжении организаторов процесса вовлечения. Однако, исходя из имеющегося опыта реализации проектов вовлечения, такая форма не предусматривает обратной связи, а следовательно, не гарантирует ожидаемого результата и не поддаётся оценке эффективности. Более продуктивно использовать инструменты социальных сетей и интерактивное взаимодействие с сообществом в ходе полевых исследований, экскурсий и публичных слушаний, которые, помимо информирования, способны вовлекать стейкхолдеров в



консультирование. Главное отличие в использовании одних и тех же техник для информирования и для консультирования заключается в том, что во втором случае участники могут не только узнать о намечаемой деятельности, но и предоставить дополнительные сведения о себе как о заинтересованных сторонах, о сообществе как о целевой социальной группе, и об особенностях окружающей среды, которые могут быть неизвестны инициаторам процесса выработки решений. Так, например, в ходе выполнения проектов развития городских и локальных территорий были получены сведения об истории места, о «народной топонимике», городских легендах, локальных ценностях, а также артикулированы и сформулированы интересы отдельных людей и групп, что существенно повлияло на принятие решения.

Для выполнения специфических задач консультирования используются разнообразные техники изучения мнений, в том числе традиционные персональные интервью, фокус-группы, сбор идей, опросы, голосования. Однако в дополнение к задаче измерения мнений в процессе вовлечения добавляется задача формирования устойчивых коммуникаций между разработчиками и представителями стейкхолдеров, что требует перехода от сотрудничества к сотворчеству, как особому способу социального сосуществования [13]. Например, движение «ЗА Омск» привело к созданию устойчивого сообщества, которое инициировало и провело сбор идей по развитию городского пространства «Омская крепость», что далее перешло в разработку нескольких архитектурных концепций, базирующихся на идеях-победителях конкурса, а само сообщество до сих пор участвует в проектах развития локальных общественных пространств. Одним из новых инструментов, выполняющих задачу устойчивых коммуникаций, стали полевые стенды, временно устанавливаемые на целевой территории и свободно доступные для фиксации мнений отдельных людей, что позволяло увеличить количество коротких контактов с представителями сообщества и другими стейкхолдерами, которые не только получали прямую информацию о намечаемой деятельности, но также могли высказать своё к ней отношение и понимание проблем. Существующая в международном дискурсе техника MSC [14], что можно перевести как «наиболее существенные изменения», предлагаемая для консультирования, не получила распространение в русскоязычном сегменте, поэтому не реализовывалась в полном объёме, тем не менее, ряд принципов и приёмов были применены как самостоятельные или как дополнительные к другим техникам. В частности, принцип участия представителей сообщества и других стейкхолдеров на всех этапах выработки решения и его реализации являлся определяющим для выработки стратегии развития территории; кроме того, процесс вовлечения не использовал заранее разработанные индикаторы качества, но при этом предоставлял возможность оценки изменений стейкхолдерами, исходя из их собственного понимания ценности и важности происходящего. Тем не менее, при дальнейшем развитии технологий вовлечения следует внедрить технику MSC в российскую практику в более полном объёме.

Начиная с третьей степени вовлечения, предложенное автором русскоязычное наименование которой «привлечение» («involve») до сих пор вызывает дискуссии в экспертном сообществе; к информированию и выяснению мнений добавляется фактическое участие стейкхолдеров в формировании решения. Уже в этой степени необходимо гарантировать обязательный учёт предложений, высказанных в процессе вовлечения, однако это не означает обязательное их включение в итоговый результат, а только требует обратной связи и обоснования отказа, если такой последовал. В качестве инструмента привлечения в реализованных проектах широко использовались ментальные карты [15], которые позволяли объединить и классифицировать различные высказывания стейкхолдеров в единую схему, а также сгенерировать пространственное отношение жителей к территории, что, помимо презентации спектра мнений, позволяло создавать самостоятельный визуальный продукт, например «Ментальную карту Омска», включённую в публичный вариант Генерального плана города [16, с. 257]. Другая техника картирования идей (mapping idea), названная в Спектре методов

вовлечения «system dynamics» [17], что можно перевести как «динамика систем», не имеет прямого аналога в русском дискурсе и не использовалась в упомянутых выше проектах, однако представляет интерес для развития методологии в будущем, так как позволит адаптироваться к многочисленным изменениям, происходящим в сообществе и окружающей среде, за счёт внедрения интерактивного взаимодействия внутри созданной коммуникационной среды и выполнения ряда предварительных требований к организации процесса, разработанных в данной технике.

Техники дизайна решений, применяемые как для привлечения, так и для организации сотрудничества, подробно разработаны и использовались во всех проектах, причём наиболее эффективно это происходило тогда, когда предыдущие степени вовлечения (информирование, консультирование и привлечение) выступали предварительной частью процесса подготовки к стратегическим сессиям, включая шарретт-дизайн [18], круглым столам, совместной подготовке документов, а также оригинальной технике реального планирования, включающей не только заполнение целевой территории, но и социально-культурное программирование. В подобных случаях техники информирования включали в себя распространение по всем каналам информации о предстоящих мероприятиях в виде первичных анонсов, подробных приглашений и прямых обращений к стейкхолдерам, в том числе представителям администрации и предпринимателям. Стадия консультирования включала в себя предварительные опросы, интервью со стейкхолдерами, полевые исследования с короткими интервью, а также экскурсии, которые использовались для привлечения их участников к сотрудничеству. Стратегические сессии проводились в несколько этапов, причём вначале решалась задача привлечения стейкхолдеров к проблеме, а затем в рамках сессии происходил переход к сотрудничеству в подготовке дизайна решения как в форме вариантов видения [19], являющегося целью развития, так и в форме набора ценностей, признаваемых сообществом, и перечня угроз, которые следует не допустить в будущем.

В ходе выполнения проектов было установлено, что включение в стратегические сессии дизайна решений экспертов по обсуждаемому вопросу снижает эффективность сотворчества, так как другие участники в большей степени были склонны к принятию предложений, высказываемых более компетентными людьми, чем к артикулированию своих собственных, что приводило к разрушению единого равноправного коммуникационного пространства, являющегося обязательным условием дальнейшего вовлечения. Поэтому было принято решение о параллельном со стратегическими сессиями сборе опыта и научных знаний экспертного сообщества, что полностью соответствует Спектру методов вовлечения, который предусматривает проведение собраний экспертов по отдельным вопросам и организацию рабочих групп для подготовки предложений в решение как самостоятельных дополнений предложений, полученных другими техниками сотрудничества.

В высшей степени вовлечения стейкхолдеры становятся не только соучастниками процесса подготовки решения, но и фактическими авторами, которые несут ответственность за его реализацию, но именно на таком уровне положительной практики в исследуемых проектах значительно меньше, чем на предыдущих, что, скорее всего, связано с существенным разграничением полномочий между уровнями органов власти и ограниченного количества техник для прямого волеизъявления горожан. Так, индикаторы развития локальных сообществ либо отсутствуют, либо разрабатываются в органах исполнительной власти без участия жителей территории, а гражданские жюри и комитеты (советы) обладают исключительно совещательной функцией и не могут контролировать принятые решения. Единственным реальным инструментом совместного управления можно считать инициативное бюджетирование [20], которое разделяет ответственность между сообществом и администрацией при принятии решения, но ограничивает полномочия стейкхолдеров при реализации предложен-

ных проектов, так как исполнители вынуждены следовать формальным правилам контроля бюджетных средств, не предусматривающих никакой формы вовлечения.

Упомянутый в зарубежной научной литературе ABCD-менеджмент [21] практически неизвестен в российском дискурсе, но представляет значительный интерес как техника развития, основанная на использовании сильных сторон, уже имеющихся в сообществе, как у отдельных личностей, так и в группах. При этом очевидно, что каждое сообщество обладает своим уникальным набором активов и возможностей, которые на первом этапе надо выявить, а затем использовать при выработке решения. Несмотря на то, что техника ABCD-менеджмента [22] в полном объёме не применялась, отдельные принципы хорошо известны автору исследования как эффективные и использовались как самостоятельные, например, весь процесс выработки решения представляет собой повторяющийся цикл с возможностью адаптироваться к изменениям на каждом шаге, или прежде чем приступить к исследованию, необходимо определить цель, которую нужно достичь.

В процессы выполнения перечисленных выше проектов с компонентами общественного участия выявлены следующие пять барьеров внедрения высокой степени вовлечения: незнание методов вовлечения, игнорирование необходимости соучастия, отсутствие преимущества в локальной администрации, недостаточные полномочия стейкхолдеров, патернализм при принятии решений, противоречия в законодательстве.

Незнание методов вовлечения особенно характерно для первых лет внедрения принципов вовлечения, но этот барьер достаточно легко был преодолен, когда привлекли в качестве консультантов экспертов с высокими компетенциями, которые смогли объяснить важность продвигаемой технологии для лиц, принимающих решение. Но до сих пор осталась проблема согласования профессионального словаря по общественному участию на русском языке, так как одновременно в отношении одинаковых принципов и методов в русском дискурсе присутствуют разные переводы понятий, а следовательно, сложности в распространении положительных практик.

Игнорирование необходимости соучастия, в отличие от незнания методов вовлечения, характерно для отдельных представителей стейкхолдеров, которые, несмотря на полученные знания и опыт участия в процедурах вовлечения, по-прежнему не считают важными их внедрение. Это не является проблемой до тех пор, пока стейкхолдер не становится ключевым или не становится представителем администрации, которая имеет полномочия на принятие самостоятельного решения, игнорируя предложения некоторых других стейкхолдеров. Барьер можно будет исключить в том случае, если появится полный, легитимный и обязательный для выполнения администрацией стандарт вовлечения, который пока существует в сокращённом виде и в рекомендательном статусе.

Отсутствие преимущества в администрации приводило и приводит к тому, что как только менялось руководство города или области, происходил отказ от использования полученных ранее результатов и процесс принятия решения запускался снова. Это не только вызвало задержку по времени реализации решения, но и снижало мотивацию стейкхолдеров, которые принимали участие в подготовке первоначального решения, отвергнутого новой администрацией, что разрушало коммуникации, сформированные в сообществе, и приводило к необходимости возврата на предыдущие степени вовлечения.

Недостаточные полномочия отдельных стейкхолдеров связаны с тем, что принятие многих решений о развитии локальных территорий зависит от более высокого уровня в иерархии власти. Возникает противоречие: стейкхолдеры вовлекаются в процесс соучастия на одном уровне иерархии власти, а само решение принимается на более высоком. В этом случае возможно нарушение принципов вовлечения и кооперация разрушается. В настоящее время этот барьер один из самых сложных, так как его преодоление связано с общегосударственными процессами перераспределения полномочий и ответственностей между уровнями власти.

Патернализм как стремление переложить ответственность на представителя органа власти был выявлен в ходе внедрения предложенной методологии, так как значительная часть городского сообщества придерживается традиционной формы иерархического администрирования, называемой «вертикаль власти», и не признаёт приоритет самоорганизации над иерархией, а потому не готово активно соучаствовать в развитии локальных общественных пространств, возлагая ответственность на администрацию как за выработку решения, так и за его реализацию. Для преодоления этого барьера, помимо распространения знаний о вовлечении и общественном участии, важным акселератором является положительная практика процесса вовлечения, приводящая к реализации согласованного с сообществом решения.

Противоречия в законодательстве определяются тем, что в государственных актах не утверждены все принципы вовлечения и процедура общественного участия не имеет обязательного статуса, а требование выполнения отдельных процедур, например выбора методом голосования территории для благоустройства, выполняет кратковременную частную задачу и не обеспечивает создание постоянного коммуникационного пространства. Как следствие, гражданские инициативы и решения, полученные в результате вовлечения сообщества, могут быть не приняты без каких-либо обоснований со стороны администрации. Для преодоления этого барьера необходимо демонстрировать явные улучшения в качестве решений, принимаемых на основе общественного участия с привлечением всех стейкхолдеров, что создаст основание для разработки и принятия необходимых законодательно-правовых актов, обеспечивающих процесс вовлечения на всех уровнях.

Проведённый анализ практических примеров показывает, что в качестве основной коммуникационной технологии в процессе подготовки и принятия решения о развитии пространств жизни использовалась процедура общественного участия, включающая пять ступеней: информирование – выявление мнений – обсуждение – принятие решения – обратная связь, что обеспечивало продвижение по пяти степеням вовлечения: от начального информирования к высшему наделению ответственностью. При этом использовались практически все известные техники, которые адаптировались к социально-культурному и территориальному контексту. Однако были выявлены и барьеры, которые снижали эффективность вовлечения и не создавали возможности для реализации полученного решения. Так, требование соблюдать технологии, высказываемое организатором вовлечения участникам процесса, во всех случаях подвергалось сомнению со стороны отдельных стейкхолдеров, особенно со стороны администрации, представители которой постоянно хотели пропустить первые этапы общественного участия, предпочитая непублично разработать своё предложение или несколько вариантов предложений, а затем выставить их для обсуждения и выбора, без возможности изменения, ограничив участие горожан только этим этапом, а также оставляли за собой право принять решение, отличное от согласованного со стейкхолдерами. Но в этом случае нарушался один из основных принципов вовлечения – соучастие стейкхолдеров во всём цикле, что разрушало сотрудничество и приводило к конфликту. Для преодоления этой проблемы нужно обучать общественному участию и техникам вовлечения всех участников процесса, а также демонстрировать положительную практику с предъявлением преимуществ, полученных в результате вовлечения сообщества и других стейкхолдеров.

Исследование доказало, что в России на локальном уровне применяются практически все известные методы вовлечения горожан в процессы выработки и принятия решений о развитии территории, что указывает на наличие носителей методологии и экспертов, способных реализовывать принципы соучастия. Однако существующая система традиционного администрирования в городах часто становится главным барьером для широкого распространения сотворчества и останавливает процесс вовлечения на стадии консультирования, что снижает устойчивость сообщества, порождая конфликты между стейкхолдерами. Для преодоления барьера необходимо не только расширение обучения работников администрации методам



вовлечения, но и построение институтов, которым будут делегированы полномочия принятия решений горожанами. Для этого нужно изменить нормативы и принять современные стандарты вовлечения стейкхолдеров, которые в настоящее время отсутствуют. При таких изменениях станет возможным кооперация всех стейкхолдеров города вместо постоянных конфликтов между сообществом и администрацией.

## Список литературы

1. Костарев, С. В. Эволюция человека и окружающего мира / С. В. Костарев. – Текст: непосредственный // Философия человека: Сб. науч. трудов. – Омск, 2004. – С. 315–343.
2. Bidhan L. Parmar, R. Edward Freeman, Jeffrey S. Harrison, Andrew C. Wicks, Lauren Purnell and Simone de Colle. Stakeholder Theory: The State of the Art / *Academy of Management Annals*, 2011. Vol. 4, No. 1. – Текст: электронный. – URL: <https://journals.aom.org/doi/10.5465/19416520.2010.495581> (дата обращения 11.03.2024).
3. Костарев, С. В. Стейкхолдеры социального проекта: определение и анализ. / С. В. Костарев. – Текст: непосредственный // Инновационная экономика и общество. – Омск: ОмГУПС, 2016. — № 3. – С. 85–91.
4. Sherry R. Arnstein. A Ladder of Citizen Participation / *Journal of the American Institute of Planners*, 1969, 35:4, pp. 216-224.
5. IAP2 Spectrum of Public Participation. – Текст: электронный. – URL: [https://iap2.org.au/wp-content/uploads/2020/01/2018\\_IAP2\\_Spectrum.pdf](https://iap2.org.au/wp-content/uploads/2020/01/2018_IAP2_Spectrum.pdf) (дата обращения 11.03.2024).
6. Galvagno, M. and Dalli, D. Theory of value co-creation: a systematic literature review / *Managing Service Quality: An International Journal*, 2014, Vol. 24, No. 6, pp. 643-683.
7. Leino H., Puumala E. What can co-creation do for the citizens? Applying co-creation for the promotion of participation in cities EPC / *Politics and Space*, 2021, Vol. 39(4), pp. 781–799.
8. Geekiyanage, D., Fernando, T., Keraminiyage, K. Mapping Participatory Methods in the Urban Development Process: A Systematic Review and Case-Based Evidence Analysis / *Sustainability*, 2021, 13, 8992. – Текст: электронный. – URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/16/8992> (дата обращения 11.03.2024).
9. Geekiyanage, D., Fernando, T., Keraminiyage, K. Assessing the state of the art in community engagement for participatory decision-making in disaster risk-sensitive urban development / *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 2020, 51, 101847. – Текст: электронный. – URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212420920313492> (дата обращения 11.03.2024).
10. Marquand, J., Kostarev, S. Sustainable development in Omsk – lessons for Central Europe / *Economic and Environmental Studies*, 2020, 13, 153-166. – Текст: электронный. – URL: <https://czasopisma.uni.opole.pl/index.php/ees/article/view/3147> (дата обращения 11.03.2024).
11. Костарев, С. В. Урбанполитика: основание и омские практики развития общественных пространств // Развитие политических институтов и процессов: зарубежный и отечественный опыт [Электронный ресурс]: сборник научных статей. – Текст: электронный. – Омск: Изд-во Ом. гос. ун-та, 2020. – С. 344-352.
12. Город решает. Сайт. – Текст: электронный. – URL: <https://городрешает.рф> (дата обращения 11.03.2024).

13. Костарев, С. В. Методология гибкого обучения для устойчивого развития. – Текст: непосредственный // Устойчивое развитие: приоритеты в области образования (опыт регионов России) / под ред. В.М. Захарова, А.В. Семенова, И.А. Соколова. – М.: МУИВ, ЦУРиЗС ИБР РАН, 2022. – С. 143–161.
14. Davies, R., Dart, J. The “Most significant change” (MSC) technique. Research, January 2005. – Текст: электронный. – URL: [https://www.researchgate.net/publication/275409002\\_The\\_”Most\\_Significant\\_Change”\\_MSC\\_Technique\\_A\\_Guide\\_to\\_Its\\_Use](https://www.researchgate.net/publication/275409002_The_”Most_Significant_Change”_MSC_Technique_A_Guide_to_Its_Use) (дата обращения 11.03.2024).
15. Митин, И. И. Ментальные карты города / И.И. Митин. – Текст: непосредственный // Городские исследования и практики. – Москва: НИУ ВШЭ, 2018. – № 2 (3). – С. 64–79.
16. Генеральный план Омска / Гл. ред. А. Н. Береговских. – Текст: непосредственный. – Омск, 2021. – 280 с.
17. Bozic, V. Methodology of system dynamics. Research proposal, March 2023. – Текст: электронный. – URL: [https://www.researchgate.net/publication/369466672\\_Methodology\\_of\\_system\\_dynamics](https://www.researchgate.net/publication/369466672_Methodology_of_system_dynamics) (дата обращения 11.03.2024).
18. 10 Steps to a Successful Design Charrette: A Practical Guide. – Текст: электронный. – URL: <https://blog.daisie.com/10-steps-to-a-successful-design-charrette-a-practical-guide/> (дата обращения 11.03.2024).
19. Костарев, С. В. Видение будущего как основание адаптивного развития. – Текст: непосредственный // Человек в нестабильном мире: Мат. всерос. науч.-практич. конференции с международ. Участием. – Омск: ОмЮА. – 2017. – С. 41–47.
20. Министерство финансов Омской области. Инициативное бюджетирование. Сайт. – Текст: электронный. – URL: <https://omskportal.ru/oiv/mf/etc/Инициативное-бюджетирование> (дата обращения 11.03.2024).
21. Asset-based community development. Сайт. – Текст: электронный. – URL: <https://www.nurturedevelopment.org/asset-based-community-development/> (дата обращения 11.03.2024).
22. Saad, Sameh and Al Afifi, Maan. The ABCD Validation Management Tool for business excellence models / *WSEAS Transaction on Business and Economics*, 2015, Vol. 12, pp. 363-376.

## References

1. Kostarev, S. Evolution of human and the environment / *Philosophy of human*, 2004, pp. 315-343 (in Russian).
2. Bidhan L. Parmar, R. Edward Freeman, Jeffrey S. Harrison, Andrew C. Wicks, Lauren Purnell and Simone de Colle. Stakeholder Theory: The State of the Art / *Academy of Management Annals*, 2011. Vol. 4, No. 1. Available at: <https://journals.aom.org/doi/10.5465/19416520.2010.495581> (accessed 11.03.2024).
3. Kostarev, S. Social project stakeholders: definition and analysis / *Innovative economy and society*, 2016, vol. 3, pp. 85-91 (in Russian).
4. Sherry R. Arnstein. A Ladder of Citizen Participation / *Journal of the American Institute of Planners*, 1969, 35:4, pp. 216-224.
5. IAP2 Spectrum of Public Participation. Available at: [https://iap2.org.au/wp-content/uploads/2020/01/2018\\_IAP2\\_Spectrum.pdf](https://iap2.org.au/wp-content/uploads/2020/01/2018_IAP2_Spectrum.pdf) (accessed 11.03.2024).
6. Galvagno, M. and Dalli, D. Theory of value co-creation: a systematic literature review / *Managing Service Quality: An International Journal*, 2014, Vol. 24, No. 6, pp. 643-683.
7. Leino H., Puumala E. What can co-creation do for the citizens? Applying co-creation for the promotion of participation in cities EPC / *Politics and Space*, 2021, Vol. 39(4), pp. 781–799.

8. Geekiyanage, D., Fernando, T., Keraminiyage, K. Mapping Participatory Methods in the Urban Development Process: A Systematic Review and Case-Based Evidence Analysis / *Sustainability*, 2021, 13, 8992. Available at: <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/16/8992> (accessed 11.03.2024).
9. Geekiyanage, D., Fernando, T., Keraminiyage, K. Assessing the state of the art in community engagement for participatory decision-making in disaster risk-sensitive urban development / *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 2020, 51, 101847. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212420920313492> (accessed 11.03.2024).
10. Marquand, J., Kostarev, S. Sustainable development in Omsk – lessons for Central Europe. *Economic and Environmental Studies*, 2020, 13, 153-166. Available at: <https://czasopisma.uni.opole.pl/index.php/ees/article/view/3147> (accessed 11.03.2024).
11. Kostarev, S. Urban politics: basis and Omsk practices of public space development / *Development of political institutions and processes: foreign and national experience*, 2020, pp. 344-352 (in Russian).
12. City decided. Available at: <https://городрешает.рф> (accessed 11.03.2024).
13. Kostarev, S. Flexible learning methodology for sustainable development / *Sustainable development: priorities in the field of education (experience of Russian regions)*, 2022, pp. 143-161 (in Russian).
14. Davies, R., Dart, J. The “Most significant change” (MSC) technique. Research, January 2005. Available at: [https://www.researchgate.net/publication/275409002\\_The\\_”Most\\_Significant\\_Change”\\_MSC\\_Technique\\_A\\_Guide\\_to\\_Its\\_Use](https://www.researchgate.net/publication/275409002_The_”Most_Significant_Change”_MSC_Technique_A_Guide_to_Its_Use) (accessed 11.03.2024).
15. Mitin, I. Mental city maps / *Urban studies and practices*, 2018, vol. 2 (3), pp. 64-79 (in Russian).
16. General plan of Omsk, 2021. – 280 с. (in Russian)
17. Bozic, V. Methodology of system dynamics. Research proposal, March 2023. Available at: [https://www.researchgate.net/publication/369466672\\_Methodology\\_of\\_system\\_dynamics](https://www.researchgate.net/publication/369466672_Methodology_of_system_dynamics) (accessed 11.03.2024).
18. 10 Steps to a Successful Design Charrette: A Practical Guide. Available at: <https://blog.daisie.com/10-steps-to-a-successful-design-charrette-a-practical-guide/> (accessed 26.02.2024).
19. Kostarev, S. Future vision as the adaptive development basis // *Human in an Unstable World*, 2017, pp. 41-47 (in Russian).
20. Ministry of Finance of the Omsk Region. Initiative budgeting. Available at: <https://omskportal.ru/oiv/mf/etc/Инициативное-бюджетирование> (accessed 11.03.2024).
21. Asset-based community development. Available at: <https://www.nurtureddevelopment.org/asset-based-community-development/> (accessed 11.03.2024).
22. Saad, Sameh and Al Afifi, Maan. The ABCD Validation Management Tool for business excellence models / *WSEAS Transaction on Business and Economics*, 2015, Vol. 12, pp. 363-376.

## ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ

### Костарев Сергей Владимирович

Омский государственный университет путей сообщения (ОмГУПС).

Маркса пр., д. 35, г. Омск, 644046, Российская Федерация.

## INFORMATION ABOUT THE AUTHOR

### Kostarev Sergey Vladimirovich

Omsk State Transport University (OSTU).

35, Marx av., Omsk, 644046, the Russian Federa-

Доктор философских наук, профессор кафедры «Связи с общественностью, сервис и туризм», ОмГУПС.

Тел.: +7 (3812) 31-18-33.

E-mail: skostarev@rambler.ru

Doctor of philosophical science, associate professor of the department «Public relations, service and tourism», OSTU.

Phone: +7 (3812) 31-18-33.

E-mail: skostarev@rambler.ru

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКОЕ ОПИСАНИЕ СТАТЬИ

Костарев, С. В. Вовлечение стейкхолдеров в развитие пространства жизни / С. В. Костарев. – Текст: непосредственный // Инновационная экономика и общество. – 2024. – № 2 (44). – С. 134 – 145.

## BIBLIOGRAPHIC DESCRIPTION

Kostarev S.V. Engagement stakeholders in the life space development. Innovative economics and society, 2024, no. 2 (44), pp. 134 –145 (In Russian).