**Бочкарева Татьяна Викторовна,**
**Самарцев Сергей Евгеньевич,**
АНО по городскому и региональному развитию
«УРБЭКС-развитие»

# ОПЫТ РАЗРАБОТКИ И ПРИМЕНЕНИЯ «ЖИВОГО» СТРАТЕГИРОВАНИЯ ДЛЯ РАЗВИТИЯ ТЕРРИТОРИЙ

АНО по городскому и региональному развитию «УРБЭКС-развитие» осуществляет свою деятельность с 1992 года. Для «УРБЭКС-развитие» приоритетной является работа с территориальными объектами (регионами, городскими округами и городскими агломерациями, муниципальными районами), где совместно с лидерами развития запускаем процесс «живого» стратегирования.

Уникальность каждой территории (особенности местоположения, историко-культурного развития, характеристики деятельности, наработанный поколениями «дух» местности) предопределяет особенности подходов к ее развитию, что проявляется в характере и результатах стратегирования, наборе проектов развития, системе управления/соуправления развитием (стратегии всегда получаются разные – даже в случае проведения работ на соседних территориях или при одновременном ведении нескольких территорий).

За годы работы создан и апробирован набор взаимосвязанных интеллектуальных технологий по развитию территорий, творчески примененных в десятках городов и регионов страны. Некоторые технологии переведены в методические рекомендации, одобренные министерствами и ведомствами разного уровня.

Приведем некоторые из них: «живое» стратегирование, стратегическое позиционирование, формирование системы управления реализацией стратегии; реализационное проектирование, проведение стратегических и проектных сессий; внедрение механизмов партнерской реализации стратегий; организация деятельности общественно-муниципальных объединений по стратегическим направлениям развития; формирование стратегического бренда территории и др.

Все технологии связаны между собой, при этом системно объединяющей является технология «живого» стратегирования, в ходе которого осуществляется тонкая «подстройка» используемых технологий развития под особенности конкретной территории. При стратегировании учитывается и «проявляется» не только административная принадлежность территории, но и ее природная включенность и историко-культурная идентичность. При разработке стратегии развития нужно понимать и учитывать характеристики конкретной территории (типологические – относящиеся к тому или иному типу города или региона; базовые – сущностные для данного типа объекта стратегирования; и уникальные, присущие конкретной территории). Выявление указанных характеристик не является самоцелью – важно определять стратегически значимые и затем соотносить между собой для понимания стратегических перспектив развития города.

В ходе стратегирования непременно возникает вопрос сравнения конкретной территории с подобными. Например, при работе с городами в головах жителей обычно держится несколько названий городов, с которыми часто неосознанно сравнивают конкретный город. Как правило, это соседние города, в том числе близлежащих регионов,

а также города, добившиеся весомых результатов в улучшении городской жизни, осуществившие знаковые проекты, запустившие интересные событийные мероприятия. Чтобы выделение референтных территорий было действенным, желательно делать это процедурно.

Выявление референтных территорий (сопоставимых по набору критериев в выявленном ряде территорий) представляет собой один из практических навыков стратегирования, который дает возможность первично позиционировать территорию. Процедура включает в себя определение подходящих для конкретной территории критериев сравнения, а затем осуществление совокупности последовательно-параллельных шагов по выявлению референтных территорий по выделенным критериям.

**Технология «Живое» стратегирование**

АНО «УРБЭКС-развитие» практикует проведение «живых» работ по развитию территорий – путем организации процесса «открытой» разработки, построения и поддержания эффективного диалога властей, общества и бизнеса, профессионалов разных сфер деятельности, местных лидеров и активистов и нахождения решений по консолидации всех ключевых позиций, создания платформы взаимодействия и формирования реализационных команд по направлениям развития.

Такой подход обеспечивает включение активной части местного сообщества в процессы совместной разработки, актуализации и реализации стратегических замыслов развития территории.

В совместно организованные работы привносим в сотрудничество наработанные технологии и практики, которые в «сплаве» с пониманием и намерениями местных жителей приводят к действенным результатам.

Все стратегические разработки и прочие работы по развитию территории мы осуществляем в интерактивных форматах (включая стратегические сессии и семинары, игровые формы). Это позволяет снимать «синдром узких специалистов», обеспечивать со-настройку участников и «стяжки» получаемых результатов в ходе их публичного обсуждения.

Технология стратегирования включает как содержательную составляющую, так и организационную. Особенно большое внимание удаляется процедурам стратегического синтеза и управления реализацией стратегии.

Структура стратегирования включает 4 крупных этапа (разработка, запуск, реализация, оценка и осмысление), при этом первый этап (разработки стратегии) включает 6 этапов (стратегический анализ, стратегический синтез, целеполагание, программно-проектное наполнение, механизмы реализации и создание системы управления/со-управления реализацией стратегии, оформление стратегии и разработка плана ее реализации).

«Живое» стратегирование включает в себя как организационную, так и технологическую составляющие стратегирования.

*Организационная составляющая* состоит из совокупности взаимосвязанных вопросов: зачем стратегировать (обосновать и поставить цель), кто является агентом развития и с кем осуществляет стратегирование, в какие сроки и в каком порядке проводятся те или иные действия и пр.

*Технологическая составляющая* представляет собой совокупность стратегических работ (аналитических, синтезирующих, целеполагающих, программно-проектных и прочих), посредством которых задаются направления осуществляемых работ (организационно-управленческих, содержательных, финансово-экономических, информационно-коммуникационных, образовательных, управленческих и пр.).

За последние годы разработана карта стратегических работ, которая включает около сотни рабочих процедур. Количество, последовательность и состав процедур

ситуативно настраивается. Прежде всего, это касается процедур по линиям информационных, коммуникационных и образовательных работ.

«Живое» стратегирование позволяет избежать негативных моментов формальной разработки стратегий, сделать ее действенной и принять во внимание происходящие внутренние и внешние изменения. Это осуществляется как путем адаптивной настройки на специфику каждой территории (особенности местоположения, историко-культурного развития, характеристики деятельности, наработанный поколениями «дух» города), так и за счет учета ориентиров городского и регионального развития, технологических, экологических и цивилизационных тенденций.

Все осуществляемые разработки на местах сопровождаются образовательным форматом, в результате чего после работ появляются местные специалисты, освоившие приемы стратегического мышления и владеющие навыками модерации.

Поэтому результатом участия в «живом» стратегировании становится не только разработанная стратегия как управленческий документ, но, прежде всего, формирование слаженной команды местных стратегов, освоение участниками стратегического мышления.

«Живое» стратегирование случается и особенно успешно применяется в «живых» городах, дополнительно оживляя ситуацию в них, стимулируя развитие и города, и городских сообществ.

Характерно, что финансовые ресурсы притягиваются к проявляемой на территории яркой и значимой активности, а не являются изначальным условием ее осуществления. Очень часто малоресурсная территория развивается ярче, быстрее многих ресурсообеспеченных – в случае, если появляются активные жители (даже один) – «движители» развития.

Выполненная по технологиям «УРБЭКС-развитие» стратегия комплексного развития Самары стала в 2014 году победителем Всероссийского конкурса «Лучшая городская стратегия» в рамках Форума «Стратегическое планирование в регионах и городах России» в Санкт-Петербурге.

На конференции ООН Habitat III (проводится один раз в 20 лет), 17-20 октября 2016 г., Кито, Эквадор, был представлен Доклад ЮНЕСКО, в котором рассказывается о практиках из 111 населенных пунктов разных стран. Россия в докладе представлена только самарским примером. Приводится в качестве case study опыт города Самары как пример эффективного взаимодействия бизнеса, власти и общества: *«Под руководством НКО Урбэкс Стратегия комплексного развития Самара-2025 была выпущена за 2 года коллективной работы экспертов, бизнеса и примерно 3,5 тыс. жителей. В этом процессе горожане становятся соучастниками и со-творцами новой городской реальности. Это и есть действенный выход на формирование постиндустриального города. При организации разработки стратегии Самары стояла не столько цель разработать совершенную стратегию развития, сколько породить открытое внутригородское обсуждение желаемого будущего, приоткрыть глубинную сущность города на пути из прошлого в его лучшее будущее, тем самым заложить механизм непрерывного стратегирования»*.

«Том Сойер Фест» называется наиболее успешной на сегодняшний день самарской инициативой в области работы с жителями города в рамках кейса: «*Эта стратегия «мягкого обновления» оказалась особенно эффективной, демонстрируя, что общественность является одним из основных недооцененных ресурсов для восстановления исторической среды. Восстановление практик «органического»*

*развития и новую несубсидированную экономическую модель следует дополнительно изучить в будущем».*

Интересной оказалась разработка стратегии развития Сергиевского района Самарской области, поскольку стратегирование в этом муниципальном образовании осуществлялось «УРБЭКС-развитие» в 2006 году, а затем по их просьбе – в 2018 году, хотя стратегия была действенна. Примечательно, что стратегирование осуществлялось одной и той же командой и по сходной технологии, что позволило оценить уровень реализации стратегических замыслов. Он оказался высоким, стратегия оказалась выполненной на 80%.

**Технология реализационного проектирования**

ПРОЭКТАРИ(УМ)*

Реализационное проектирование изначально разработано в рамках технологии стратегирования АНО «УРБЭКС-развитие» как инструмент успешной реализации стратегии, но постепенно стало применяться самостоятельно.

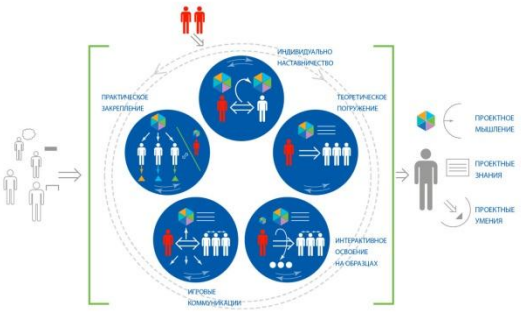
Используемый проектный подход представляет собой специально организованный процесс коллективной работы с идеей и проектом по универсальной технологии проектирования, которая ориентирована на российское мышление и условия российской действительности.

Эта технология (на основе 21 шага) дает возможность проработать возникающие во время разработки проекта вопросы путем возврата к предыдущим шагам, в которых отдельные моменты не были учтены или не предусмотрены. В результате взаимосвязанного прохождения шагов формируется целостное «тело» проекта, обеспечивается реализация идеи и появляется организационная ясность в осмыслении последующей деятельности.

Технология «Проектариум» успешно апробирована с разными целевыми аудиториями при рассмотрении бизнес, социальных и организационно-реорганизационных видов проектов.

Технология прошла разностороннюю обкатку в течение нескольких месяцев в Самаре, в Воткинске, в «Точке кипения» АСИ, а также демонстрировалась на форумах Живых городов, Форсайт флоте, на площадках АСИ в Москве и Санкт-Петербурге, в Красноярске, Сызрани, Ижевске и в других городах.

Результативность технологии: свыше 10% проработанных проектов готовы к финансированию и реализации (при распространенной норме 1-2 %).




В полном варианте «Проектариум» включает в себя и центр проектирования, и школу проектирования (в том числе онлайн), и консалтинг по доведению проектных идей, и проектный «десант» на территорию, а также игру «Проектное путешествие».

Технология реализационного проектирования может быть также задействована в деятельности проектных офисов и увязана с технологией управления проектами.

**Технология управления реализацией стратегии развития города**

Переход к этапу реализационного запуска разработанной стратегии развития предусматривает создание действенной системы управления реализацией стратегии

с учетом особенностей города, характерных сфер деятельности, организации местного самоуправления, активности местного сообщества и т.д.

АНО «УРБЭКС-развитие» разработала технологию создания комплексной системы управления реализации стратегии (апробирована в г.о. Самара), которая включает в себя следующие организационные шаги:

- Разработка и принятие нормативно-правовых и организационно-управленческих действий по реализации стратегии на уровне Администрации, которая в ходе реализации Стратегии осуществляет координирующие функции по регулированию деятельности прочих структур.

- Разработка и принятие «Положения об управлении стратегическим развитием» для нормативно-правового закрепления регламентов и процедур взаимодействия всех участвующих в реализации Стратегии структур.

- Внесение системных изменений в характер функционирования Администрации, своеобразная «настройка» ее деятельности в стратегическом ключе – определение необходимых стратегических функций в деятельности подразделений и их добавление к текущим функциям, выстраивание порядка и регламентов взаимодействия подразделений по разным вопросам применения тех или иных механизмов и инструментов реализации Стратегии.

- Разработка комплекса механизмов реализации Стратегии (организационного, финансового, информационного, коммуникационного, образовательного и других) и их задействование для реализации программ и проектов по стратегическим направлениям.

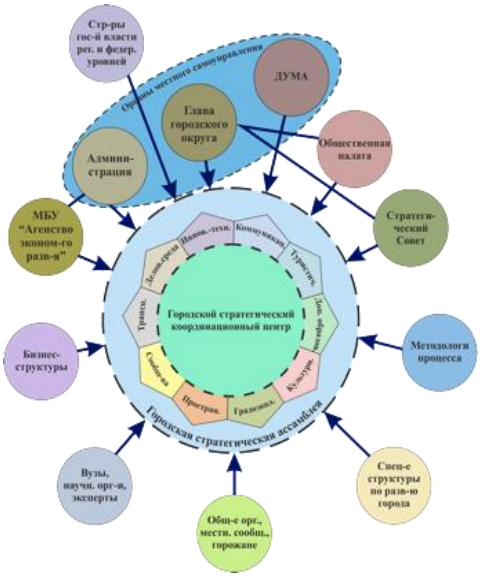
- Корректировка принятых стратегических программ и проектов, постановка взаимоувязанного программного и проектного управления.

- Постановка системы мониторинга и контроля реализации стратегических документов.

Перечисленный комплекс шагов не только формирует систему управления реализацией Стратегии, но и создает основу для создания системы управления стратегическим развитием города во взаимодействии со всеми заинтересованными сторонами.

**Технология со-управления развитием города**

Система управления реализацией стратегии является частью общественно-муниципальной системы управления развитием муниципального образования или региона. Это нужно для того, чтобы шла не только успешная реализация принятой стратегии, но и для запуска непрерывного стратегирования – удержания «пульса» развития (а не от одной стратегии до другой). Поэтому необходимо сформировать комплексную «команду» из управленцев, общественных структур и бизнеса, имеющую квалификацию в вопросах стратегического развития.




Технология создания подобной системы общественного-муниципального со-управления развитием города комплексно отработана АНО «УРБЭКС-развитие» в городском округе Самара в ходе запуска утвержденной стратегии развития в реализацию.

Общественно-муниципальная система управления развитием города основывается на стратегической платформе как системе сотрудничества администрации города и организованных активных групп – «профессиональных горожан» (представителей городских сообществ, науки, образования, бизнеса и власти).

Разработка городской стратегической платформы осуществляется вместе с экспертно-инициативными группами горожан, в том числе и в формате очных публичных обсуждений (типа сессий).

Стратегическая платформа строится на основе договоренностей о правилах согласованного взаимодействия органов местного самоуправления, представителей предпринимательской среды, общественных, экспертных, научных и образовательных организаций по вопросам стратегического развития города. В основу положены принципы межсекторного взаимодействия: добровольность, открытость, конструктивность, реализационность, результативность.

Намерения участников в объединении усилий и организации системной работы по развитию города на основе частно-муниципального и социального партнерства городских сообществ закрепляются в виде Меморандума.

Стратегическая платформа является постоянно действующей коммуникационной площадкой для интерактивного обсуждения и принятия согласованных решений по стратегическим вопросам развития города, которая функционирует в разных форматах.

На регулярных сессиях Городской стратегической ассамблеи происходит открытое общественное обсуждение хода реализации стратегии и взаимоувязка городских проектов, рассмотрение стратегических перспектив развития, взаимодействие по стратегическим вопросам развития города разных агентов развития, в том числе со стратегами из других городов.

Между сессиями действует Координационный совет стратегических инициатив, в который входят представители администрации и координаторы реализационных групп по стратегическим направлениям развития города. Для совместного продвижения по стратегическим направлениям развития города создаются также Центр проектирования и другие специализированные структуры (Институт города и пр.).

Названные структуры создаются на основе муниципально-общественного партнерства и формируют единую систему со-управления развитием города.

**Проблемные моменты эффективного применения средств и инструментов развития территорий**

- Нецелостность объекта «оперирования»: несовпадение реального территориального объекта с его административно-территориальным статусом и/или границами.

- Несостыковка инструментов стратегического и территориального планирования.
- Разрывность применяемых инструментов стратегического планирования и проектного управления.
- Доминирование административного управления при слабом использовании или игнорировании других инструментов управления.
- Не использование всего спектра инструментов развития территорий и их слабая взаимоувязка.
- Слабая увязка разных уровней стратегирования и планирования.

**Соображения по корректировке подходов к стратегированию**

- При работе с территориальными образованиями помимо их стандартных характеристик целесообразно учитывать целостность территориального объекта и его многоуровневую связность (в разных масштабах).
- Важна системная организация средств и методов управления и регулирования развитием территориальных объектов и их функциональная связность. Прежде чем систематизировать документы стратегического планирования необходимо систематизировать применяемые средства и инструменты развития территорий разного уровня (обеспечивающие процессы в рамках управленческого цикла).
- Необходимо задействование всего спектра инструментов и ресурсов развития территорий (а не только финансово-экономических), в том числе инструментов партнерства, и их взаимоувязка.
- Для обеспечения связи стратегического и территориального планирования пространственные параметры должны быть включены в разработку стратегий социально-экономического развития территорий.
- Стратегические документы местного уровня должны разрабатываться во взаимодействии административных, бизнес и общественных структур.
- Целеполагание обеспечивает взаимосвязь всех средств управления развитием территорий (от стратегии к плану) и поэтому должно осуществляться технологично.
- Необходимо на всех уровнях освоить технологию проектирования, обеспечивающую возможность реализации задуманного с учетом проектного управления, то есть проектные офисы должны заниматься полным циклом – от проектирования до управления проектами.
- Обязательным элементом системы стратегического и территориального планирования является организация мониторинга реализации принимаемых документов, определение и корректировка перечня индикаторов, и подготовка регулярных официальных отчетов в открытом доступе.

**Возможности стратегирования и стратегических инструментов в нестабильных условиях внешней среды**

В настоящее время происходит очередное «обнуление» сложившихся у людей, организаций и разного рода территориальных объектов перспектив и направлений развития. Размылся горизонт видения и меняются точки отсчета.

Стратегирование как видение перспектив и определение направлений своего движения не только не отменяется в этих условиях, но, наоборот, становится востребованным как ключевой инструмент понимания возможностей и ограничений, и стратегического позиционирования в среде. Стратегирование – это инструмент развития, средство обеспечения жизни, а не только выживания. Другой вопрос, как уместно может действовать этот инструмент в изменяющейся и нестабильной ситуации, и как сочетать его с инструментами тактического действия (проектными, плановыми и пр.).