



НАБЛЮДЕНИЯ от StratPlan.ru

# Стратеги о стратегировании

Борис Жихаревич  
МЦСЭИ «Леонтьевский центр»



# 20 лет стратегического планирования в лицах (1997-2017)



Экспертам предлагалось прислать «высказывание (мнение) о стратегическом планировании на основе личного опыта», до 1000 знаков.

В ходе проекта собрано и обработано 76 экспертных мнений самых опытных российских стратегов.



## О чем говорят стратеги?

1. Важность, значимость, полезность стратегического планирования.
2. Коммуникации стейкхолдеров как основная ценность стратегического планирования.
3. Творческий характер планирования и опасности формализации.
4. Необходимость интеграции социально-экономического и территориального планирования.
5. Кадры для стратегирования.
6. Условия успешности и реализуемости планов.

## Стратегическое планирование это:

- способ выстраивать **долгосрочное действие всех заинтересованных сторон**, от представителей власти самого высокого уровня до простых граждан (*Ю. А. Перелыгин*);
- путеводитель к выверенным приоритетам и целям через хаос будущего и неизвестного (*В.Л. Квинт*);
- средство сформировать **системное видение ситуации**, оценить потенциал, которым обладает территория, выявить скрытые возможности, идентифицировать группы интересов, исходя из которых, уже с достаточной степенью достоверности, определить значимые цели (*Ю. В. Савельев*).

# Стратегическое планирование позволяет:

- дать возможность всему населению, всем общественным силам **принимать участие** в выборе моделей городского развития и управления;
- сформировать **системный взгляд** на социально-экономическое развитие;
- **оценить потенциал**, которым обладает территория, выявить скрытые возможности;
- определить **целевое видение коллективного будущего**;
- **идентифицировать группы интересов**;
- создать **основания для общих действий**;
- обеспечить **мобилизацию энергии** стейкхолдеров, общественности на реализацию планов развития;
- выстроить **долгосрочное действие заинтересованных сторон**;
- добиться устойчивого социально-экономического развития.

# Текст или процесс?

- Пока гораздо **более важным** является **сам процесс разработки** проектов таких стратегических документов, в ходе которого предлагаются и обсуждаются новые приоритеты и направления развития, которые в дальнейшем при благоприятном стечении различных факторов могут быть реализованы *(Н.Б. Косарева)*.
- Даже сам **процесс разработки стратегии** **обладает ценностью для территории**, так как позволяет выявить ключевые проблемы и возможности, определить «развилки» развития, повышает осознанность действий всех, кто в развитии данной территории заинтересован *(Т.С. Красникова)*.
- Документы стратегического планирования влияют на развитие муниципального образования в большей степени, чем это принято считать. Многие «поднятые на поверхность» вопросы начинают **«жить своей жизнью»**, и это может повлиять на принятие решений стейкхолдеров в самый неожиданный момент *(А.С. Пузанов)*.

# Надо чаще встречаться!

- Успешные примеры регионального стратегирования показывают, что их позитивные результаты в существенной степени достигнуты благодаря **включению механизма взаимодействия и сотрудничества** основных стейкхолдеров (федеральных и региональных властей, бизнес-структур, институтов Российской академии наук, институтов гражданского общества) (*В.Е. Селиверстов*).
- Ключевой вопрос – **участие в процессах разработки самих управленцев**. Стратегия не может разрабатываться только консультантами. А так бывает более чем часто. Отсюда – проблема: стратегия разработана, но не внедряется. Не внедряется – значит, не стратегия. А стратегией может стать только при условии полноценного участия в разработке и реализации самих управляющих (*А.Е. Балабанов*).

# Шаблон убивает стратегию

- Стратегирование – это всегда **живой процесс**, «пульсирующий» в зависимости от состава его участников, гибко и своевременно учитывающий происходящие изменения в самом объекте стратегирования (город/регион), внешние тенденции и факторы (*Т.В. Бочкарева*).
- Стратегирование и стратегии должны **уходить от суконного формализма** и статистических выкладок и **становиться элементом культуры** региона/района/города, его базовой ценностью, смысловой основой всей деятельности по развитию (*М.Н. Безлепкин*).
- Происходит редукция идей стратегирования. **Вместо креатива и поиска предлагаются стандартные мантры**. Законодательное закрепление формата разработки стратегий и их согласования, создает неповоротливую конструкцию, результатом которой становятся бумажные стратегии для полки. (*А.Г. Шестопалов*).



- Региональные, муниципальные, отраслевые стратегии, не привязанные к пространственным координатам, заведомо нежизнеспособны (*Р.М. Воронкова*).
- Стратегическое **планирование не уместно без пространственной составляющей**. Стратегия не должна быть абстрактной, как это обычно бывает, необходимо формирование обоснованных планов развития конкретных частей проектируемой территории (*Р.А. Шлендер*).
- Актуальной задачей является **интеграция социально-экономического планирования и пространственного** (*А.В. Финогенов*).
- **Стратегическое планирование эффективно в сочетании с территориальным**. Требуется работа по созданию методических подходов и практических навыков, а также законодательному обеспечению совместного осуществления процессов стратегического и территориального планирования (*В.А. Щитинский*).

# Ау, где вы, стратеги?

- Почти все кафедры социально-экономического планирования в Санкт-Петербурге уже закрылись. Сейчас нам необходимо сформировать новую школу, **вырастить целое поколение стратегов** (А.В. Курячий).
- Для успешной реализации стратегии, в том числе, пространственных преобразований, необходимо **переформатирование региональных школ** по подготовке специалистов в области территориального планирования и управления (Р.М. Воронкова).
- Необходимы повышение методологической грамотности, стимулирование и мотивирование специалистов, **выявление и подготовка специалистов, обладающих системным и стратегическим мышлением** (В.В. Лизунов).
- Стратегическое планирование – это постоянный процесс обучения и повышения компетентности управленческой команды при решении все новых задач в достижении поставленной цели (Ю.В. Савельев).

- Сложившаяся система стратегического планирования Российской Федерации, при наличии большого количества документов стратегического планирования (более 55000 федерального, регионального и муниципального уровней) имеет низкую эффективность – **не обеспечивает скоординированную деятельность по реализации стратегических приоритетов** и слабо связана с практикой распределения ресурсов (*Д.Г. Гайнулин*).
- Стратегическое планирование, даже при наличии Закона, **не стало реальным механизмом развития** (*И.Н. Ильина*).
- Процессы внедрения стратегического планирования в России **остановились на полпути**, так как власть не смогла организовать мониторинг реализации принятых планов, не удалось организовать реальное партнерство власти, бизнеса и общественности (*А.И. Шишкин*).

- Стратегическое планирование является лишь одной из частей совокупности процессов стратегирования, поскольку только система средств управления развитием (стратегия – программа – проект – план) территориального объекта обеспечивает полноценную совокупность продуктов (документ, общественно-профессиональный коллектив, определяющий образ и цели будущего, а также планы по запуску стратегии в реализацию) (С.Е. Самарцев).
- **Стратегия – это только шанс территории на развитие.** Чтобы воспользоваться этим шансом территории нужно еще обладать адекватной системой управления, компетентными специалистами на местах, способными в своей работе руководствоваться стратегией как базовой рамкой выработки управленческих решений, иметь налаженные коммуникации с ключевыми стейкхолдерами (Т.С. Красникова).

- Стратегическое планирование должно являться элементом экономической культуры для органов государственного управления (*А.М. Ходачек*).
- Стратегирование – инструмент весьма рискованный и поэтому редкий (*О.Б. Алексеев*).
- Стратегия – это шанс территории на развитие. Не воспользоваться этим шансом проще, чем воспользоваться (*Т.С. Красникова*).
- Стратегия разработана, но не внедряется. Не внедряется – значит, не стратегия (*А.Е. Балобанов*).
- Разработка стратегии – это постоянный интеллектуальный вызов (*Е.В. Бежин*).
- Стратегическое планирование – это командная игра (*Ю.В. Савельев*).
- Стратегическое планирование – это вдохновляющий, объединяющий, мотивирующий процесс (*А.Э. Яновский*).
- Есть стратегическое планирование – есть страна, есть будущее. Нет стратегического планирования – значит, страна и мир в хаосе (*В.Б. Иглин*).

## В чем единодушны стратеги

1. Стратегическое планирование полезно, и процесс полезней результата.
2. Коммуникация стейкхолдеров – основная ценность стратегического планирования.
3. Шаблон убивает стратегирование.
4. Социально-экономическое и территориальное планирование эффективны только вместе.
5. Для стратегирования нужны стратеги.
6. Стратегировать сложно, успех не гарантирован.



## StratPlan.ru

Ресурсный центр по стратегическому планированию при Леонтьевском центре StratPlan.ru (РЦСП) работает с 2000 года.

Миссия РЦСП: повышение качества стратегического планирования и управления на государственном, региональном и муниципальном уровнях.

Ресурсный центр обеспечивает профессиональное сообщество методической и практической информацией, обеспечивая работу интернет-портала StratPlan.ru и выпуская бюллетень «Новости стратегического планирования».



## LC-AV.ru



## ForumStrategov.ru

Форум стратегов проводится в Санкт-Петербурге с 2002 года. Площадка Форума стала основным местом ежегодной встречи специалистов по стратегическому планированию.

На Форум стратегов собираются свыше 1000 человек.

Ежегодно обсуждаются методы и механизмы стратегического планирования, проводятся конструктивные дискуссии по самым важным и острым вопросам реализации стратегий и комплексных проектов развития городов и регионов Российской Федерации.