

*ХІХ Читення пам'яті Г.П.
Щедровицкого*

Практика стратегіювання і проведення стратегічних сесій – рамка інституалізації

**Бочкарева Т.В., Самарцев С.Е.
АНО по городскому и региональному развитию
«УРБЭКС-развитие»**

23 февраля 2013 г.



Последовательность изложения

-
1. **Стратегический подход.**
 2. **Стратегирование развития территориальных объектов.**
 3. **Стратегические сессии в рамках стратегирования.**
 4. **Стратегирование и формат стратегических сессий – взаимосвязь процессов технологизации, социализации и институализации.**



I. Стратегический подход

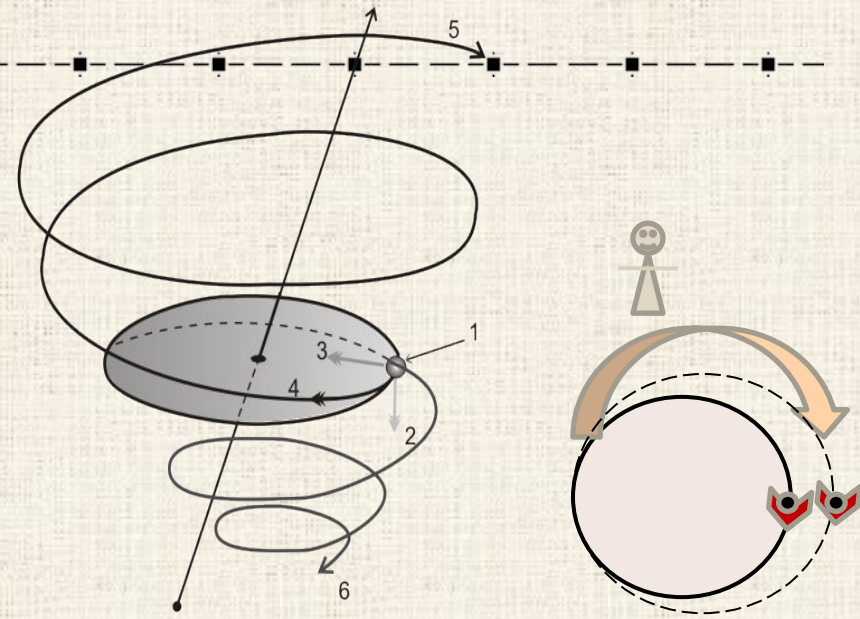
Стратегический подход задается как совокупность характеристик стратегического мышления, а не в рамках распространенного стратегического планирования сугубо экономического толка (в плане существующих школ, моделей, инструментов):

- ✓ **Основополагающая идея - идея развития, а не роста.**
- ✓ **Совокупность средств практического полагания Будущего (во взаимосвязи Прошлого-Настоящего-Будущего).**
- ✓ **Стратегическое позиционирование.**



Идея развития

- Из базовых понятий ключевыми являются «жизнь», «жизненные процессы» и «развитие». Они задействуются применительно к осмыслению жизненных циклов объектов разного уровня и масштаба, которые имеют свое предназначение и возможности развития.
- Цикличная организация жизнеспособных процессов (спиральным образом) – из Прошлого в Будущее через Настоящее.
- Процесс разВИТтия является результирующим процессов инноватизации (центробежными) и стабилизации (центростремительных) в пределах одного цикла, определяя при этом направленность изменений - в сторону эволюции/инволюции.
- Средства стратегирования задают возможность выхода на следующий виток жизненной спирали. , в целом



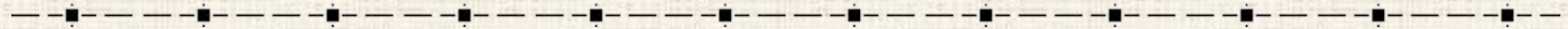
- 1 - объект (территориальное образование)
- 2 - путь неуправляемых активизационных изменений
- 3 - путь неуправляемой стабилизации
- 4 - сбалансированный путь движения (преемственной эволюции)
- 5 - направление эволюционного развития
- 6 - направление деградации

Процесс
разВИТтия

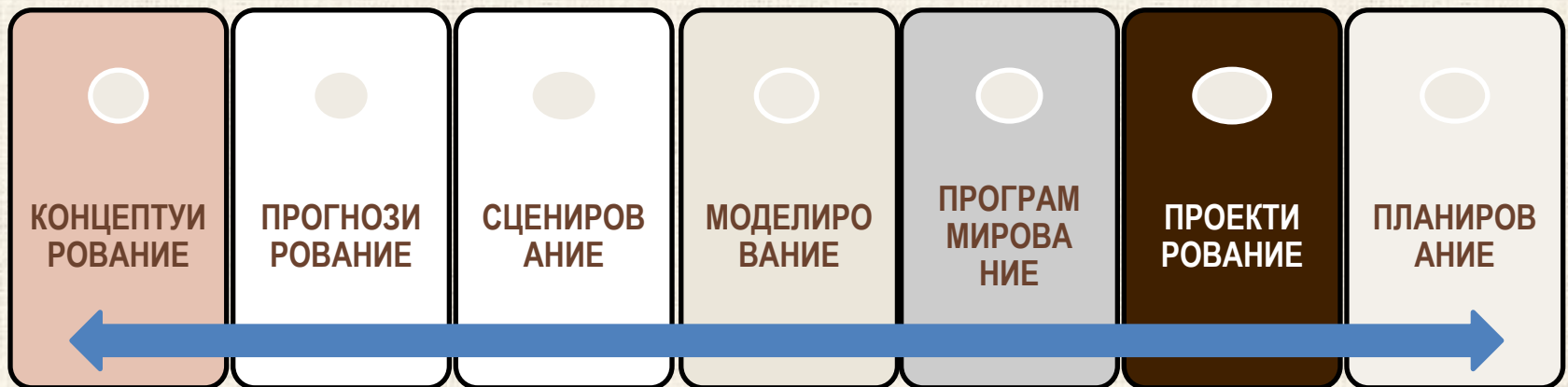
Рис. Основные направления изменения жизнедеятельности территориального образования



Стратегирование как система средств управления развитием

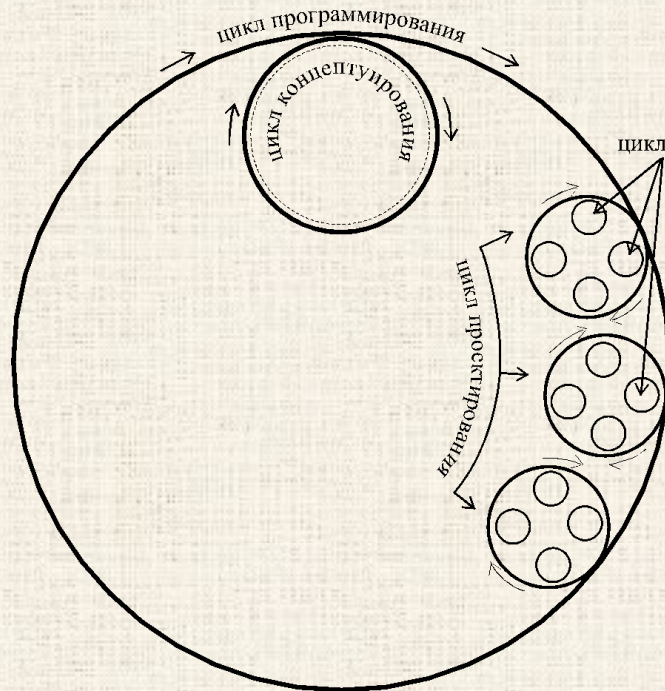
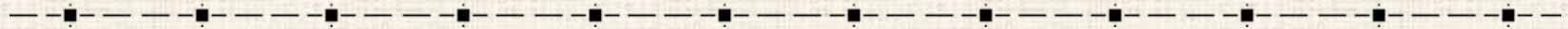


СТРАТЕГИРОВАНИЕ - не отдельное средство, а совокупность и системная стяжка средств управления РАЗВИТИЕМ (не линейного представления и конструирования Будущего (во взаимосвязи с Прошлым и Настоящим) :



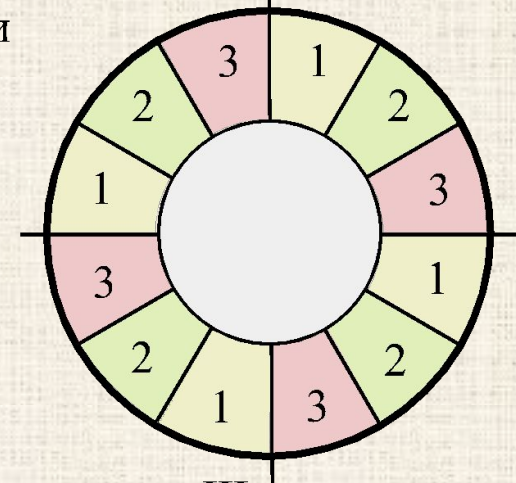


Циклическая организация задействования средств управления



Структура процесса стратегирования

этап завершения - IV I - этап подготовки
и оценки



этап реализации - III II - этап запуска

фазы:

1 - начальная

2 - средняя

3 - конечная (переходная)



Триединое задействие средств стратегирования

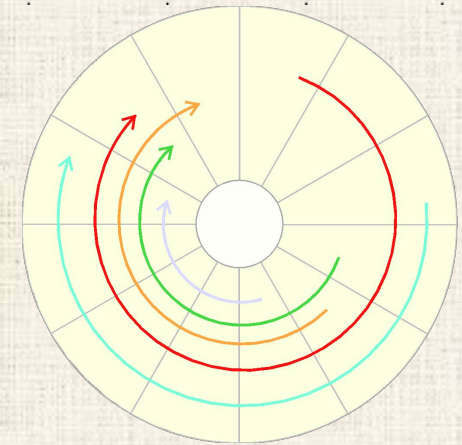
Стратегирование и каждое из средств стратегирования применяется в триединстве: - средства управления, - процесс, - результат

<i>Средства управления</i>	<i>Рабочие процессы управления</i>	<i>Оформляющие документы</i>
Концептуальные средства	<input type="checkbox"/> Концептуирование	<input type="checkbox"/> Концепция
Средства прогнозирования Средства сценарирования	<ul style="list-style-type: none">● Прогнозирование● Сценарирование	<input type="checkbox"/> Прогноз <input type="checkbox"/> Сценарий
Программные средства Проектные средства	<input type="checkbox"/> Программирование <input type="checkbox"/> Проектирование	<input type="checkbox"/> Программа <input type="checkbox"/> Проект
Плановые средства	<input type="checkbox"/> Планирование	<input type="checkbox"/> План
Средства стратегирования	<input type="checkbox"/> Стратегирование	<input type="checkbox"/> Стратегия



Система управления реализацией стратегии

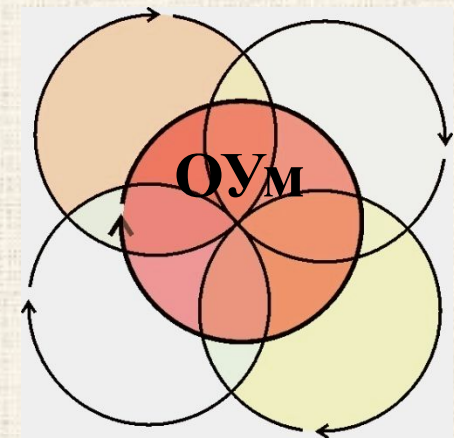
Формирование из разрозненных механизмов как *процессов организации деятельности* (организационно-управленческого, нормативно-правового, финансово-экономического, информационно-коммуникационного, социального партнерства и др.) взаимоувязанной **системы механизмов реализации стратегии**



НП

ФЭ

- Организационно-управленческий
- Нормативно-правовой
- Финансово-экономический
 - Инвестиционный
- Социального партнерства
- Информационно-коммуникационный



СП

ИК



II. Стратегирование развития «территориальных» объектов

В наиболее развернутом варианте стратегирование применяется нами для целей

регионального и городского развития (в том числе в рамках агломерационного),

выстраивания шагов развития применительно к наиболее сложным, территориально- «посаженным» образованиям.

- Развитие на разном уровне (муниципальном, региональном, межрегиональном) – разная фокусность

□ Методы стратегического планирования

- Территориальное развитие (на муниципальном и региональном уровне)

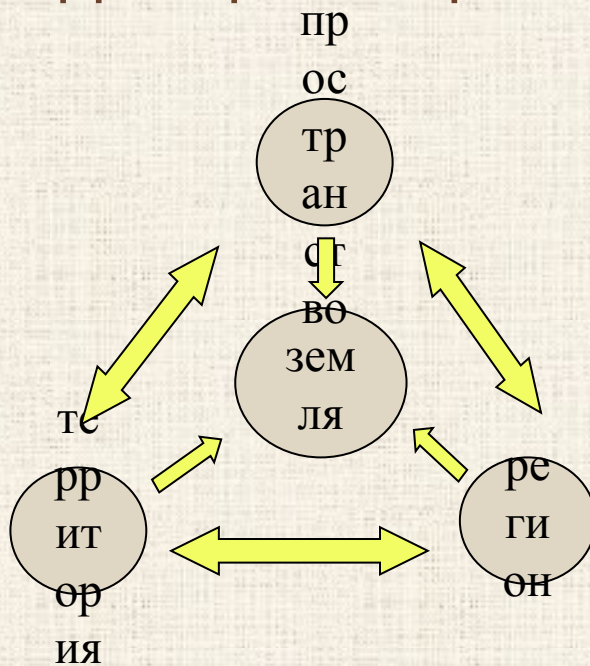
□ Методы территориального (генерального) планирования

- Пространственное развитие (вне административных границ)

Понятийные представления о «территориальности» и территориально-пространственных объектах



Смысловой «круг» понятий:
«земля» - «пространство» -
«территория» - «регион».



- регион (СФ)
- город (ГО)
- район (МР)

- Развитие города, района
- Муниципальное развитие
- Развитие региона
- Региональное развитие
- Территориальное развитие
- Пространственное развитие

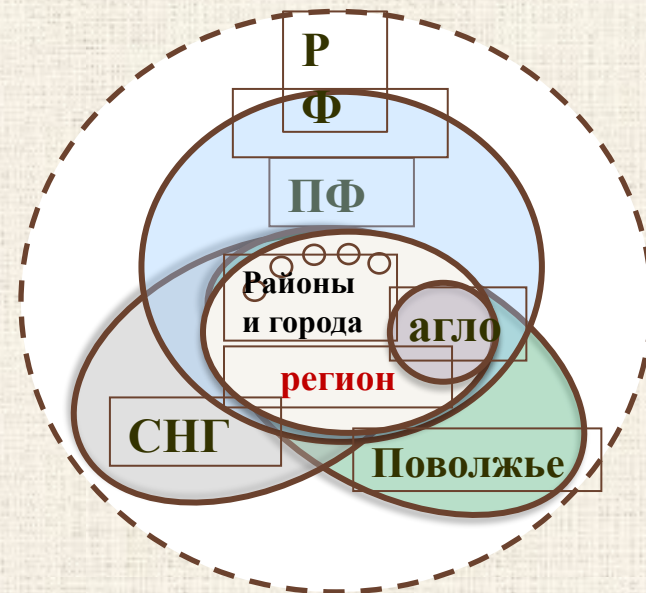


Полагание территориальных объектов

«Ипостаси» представления территориальных объектов при стратегировании



Масштабирование:
внутренние и внешнее



ГОРОД полагается как жизненное образование со своим циклом и этапами жизни, сущность которого задается через совокупность взаимосвязанных духовно-материальных ипостасей (территориально-пространственной, историко-культурной, деятельностной, человеческой и других).



Принципы стратегирования территориальных объектов

- **Принцип междисциплинарности, синтеза знаний и комплексирования существующих подходов** и их сборки применительно к организации территориальных типов объектов, в данном случае региона в его системной выделенности (организованности).(особый алгоритм соотнесения).
- **Принцип целостности и системной организации:** город/регион как совокупность разных вложенностей целого и частей, процессов его развития (во взаимосвязи внутреннего устройства и внешней встроенности в агломерационную, региональную и прочие системы посредством масштабирования).
- **Принцип взаимосвязи пространственных** (концентрация/деконцентрация; центрирование/децентрирование и пр.) **и временных** (линейные, цикличные) **параметров развития.**
- Системно-целостное представление территориально-«посаженного» объекта стратегирования во взаимосвязи с его пространственно-временным полаганием.

стратегии



Взаимосвязь содержательной и организационной линий стратегирования.

Технологические этапы и слои стратегирования.





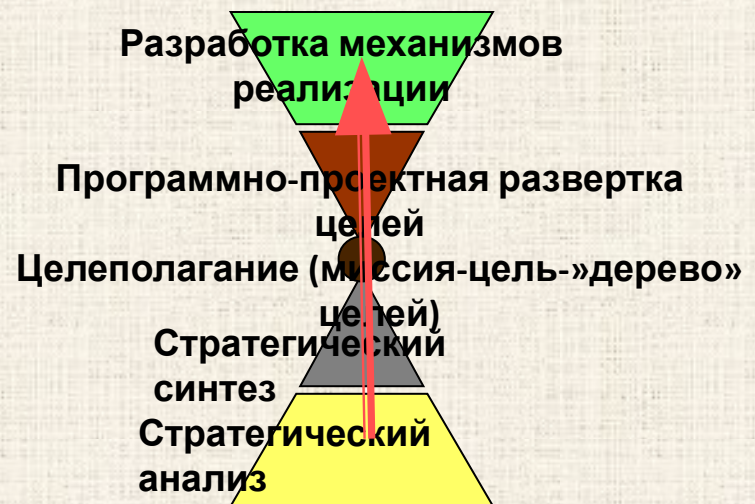
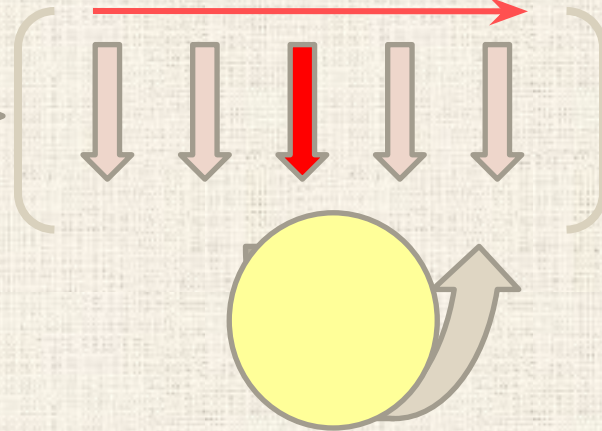
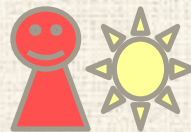
Ситуация необходимости использования интерактивного формата в стратегировании развития территориальных объектов

- Присутствие разных представителей «территории» (стейхолдеров).
- Многоаспектность объекта и его сложность (город, район регион).
- Не предметная действительность рассмотрения как объекта, так и процессов развития.
- Организационно-управленческая действительность стратегирования.



III. Стратегическая сессия в процессе стратегирования

- стратегическая сессия проводится в дискретном режиме – в соответствии с этапами стратегирования.
- Пролонгированный ряд из пяти стратегических сессий (по два дня) в рамках разработки стратегии, с разным функциональным наполнением каждой из них (в соответствии с технологическими фазами этапа разработки стратегии).
- интерактивный формат сессии.
- процессная форма организации:
 - Самоопределение
 - Позиционирование
 - Понятийная проработка – как элемент образовательной линии
 - Графическая фиксация
 - Пространственно-временная организация работы (в группе / общие обсуждения)
 - Организация коммуникации





Стратегическая сессия: назначение

-
- Стратегическая сессия как интерактивный элемент стратегирования, который связывает в публичном пространстве разные этапы стратегирования и их отдельные фазы, в частности, на этапе разработки стратегии.
 - Расширение временных горизонтов – временной «лифт» (стяжка Прошлого-Настоящего-Будущего).
 - Стратегическая сессия как площадка для совместного осмысления участниками текущей ситуации (во взаимосвязи с Прошлым) и полагания Будущего - перспектив и шагов городского развития, вариантов соорганизации и совместных действий.
 - «Закрепление» результатов стратегирования на участниках (в том числе в ходе последующей работы инициативных рабочих групп по направлениям развития города).

Городская стратегическая ассамблея как преемник стратегической сессии на этапах реализационного запуска и реализации стратегии.

стратегирования (в том числе на стратегической сессии)



- Трансцендентное самоопределение участников сессии для обеспечения соразмерности себя Городу и позиционирование участников стратегической сессии - в позиции Горожанина (при разработке городских стратегий в дополнение к позиции жителя) - содержит большой потенциал креативности и ответственного участия в реализации стратегии - и Стратега (как необходимое условие реализации исторического и социокультурного самоопределения).
- Позиционирование в деятельностных позициях (проектных, управленческих, экспертных и других) применительно к не только к разработке, но и реализации стратегии развития города в определенных направлениях.
- Социальное позиционирование (власть, бизнес и общественность) с выделением обобщенных позиций "стейкхолдера" (фигур, «удерживающих жезл управления развитием») или «агента развития» (с акцентом на активную деятельность в ходе реализации стратегии).
- Организационные позиции: управитель-организатор, методолог разработки, взаимосвязей различных подрядчиков и представителей Заказчика, сборщик-интегратор полученных продуктов, игро-технолог (стратегические сессии), виртуальный менеджер (организатор интерактивного сайта и обсуждения), линейный подрядчик - ведение

Позиция стратега и закрепление в ней стратегического мышления



- **Важнейшие составляющие позиции «стратега» включают в себя деятельностные представления и навыки оперирования с неразрывной пространственно-временной связкой:**
 - **выстраивание Будущего во взаимосвязи с Прошлым через Настоящее** (в том числе с учетом значимых управленческих решений и осуществленных действий);
 - **масштабирование** (разномасштабное видение) территориального объекта стратегирования как «целого» для более точного его позиционирования во внешней среде, а также в совокупности составляющих его «частей».
- **Позиция «стратега» позволяет стать условно соразмерным объекту стратегирования.**
- **Позиция «стратега» предусматривает общее позиционное «видение» ситуации развития, раскладку действующих сил.**
- **Позиция «стратега» представляет**



Связующая роль позиции «стратег»

- ✓ возможно сопряжение социально-экономических и территориально-пространственных аспектов развития, разных видов стратегирования (территориального, отраслевого, кластерного и пр.), обеспечение комплексного развития территориальных объектов;
- ✓ за счет процедур масштабирования, свойственных стратегическому позиционированию, осуществляется связь разных уровней стратегирования (муниципального, регионального, страновом), включая уровень агломерационных образований, а также межуровневая связь разного вида.
- ✓ наряду с разработкой собственно стратегического документа при позиционировании запускается процесс стратегирования, ориентированный также и на действенную реализацию стратегии.
- ✓ осуществляется органичная связь разных деятельных, профессиональных, социальных и прочих позиций, а также соорганизация «агентов» развития в ходе реализации стратегии.
- ✓ стратегическое позиционирование имеет значение для осуществления «живого» стратегирования с активным участием представителей разных профессиональных и социальных групп, деятельных представителей местных сообществ.
- ✓ именно позиция «стратег» является ключевой при организации стратегического управления развитием территориального объекта, выстраивания в том числе распределенной системы управления развитием, а также для его органичного совмещения с текущим управлением разного уровня.



III. Социокультурные тенденции, способствующие применению стратегического подхода

- применение технологий встроенного консультирования в ходе стратегирования (совместная стратегическая проработка внешних консультантов и внутренних экспертов);
- активное применение социальных технологий в управлении территориальными объектами, в т.ч. для целей стратегирования их развития;
- повышение роли коммуникационной составляющей в ходе стратегирования, общей открытости стратегических разработок;
- расширение применения разнообразных интерактивных форм разработки стратегий, для которых позиционирование является значимым условием успешного применения;
- определенное смещение с экономических аспектов в стратегических разработках на социальные и комплексное стратегирование;
- постепенный отход от разработки только стратегического документа на запуск и осуществление процесса стратегирования;
- усиление деятельностной составляющей в стратегировании с акцентом на вопросы реализации стратегии и др.

Возможные действительности представления стратегирования, в т.ч. при «доращивании» до него «стратегического планирования»



- ИНСТРУМЕНТАЛЬНАЯ - СП как «джентльменский набор» методических инструментов;
 - доработка имеющихся и задействование новых средств и методов;
- ПРЕДМЕТНАЯ - СП как наука и учебная дисциплина;
 - полноценная проработка предметной методологии (теория, методы, и пр.) - по сути межпредметного комплексирования знаний...
- ИНСТИТУЦИОНАЛЬНАЯ - СП как «социальный институт» ;
 - специальные усилия по формированию и становлению как социального института (правила, процедурность, устойчивость и пр.)...
- ПОДХОДНАЯ - стратегирование как подход работы с Будущим.
 - «доращивание» до стратегирования (в совокупности междисциплинарных средств работы с Будущим)...
- УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ - стратегирование как средство управления развитием (региона, города,...).
 - освоение стратегирования как совокупности средств управления развитием...

Стратегирование и формат стратегических сессий – взаимосвязь процессов технологизации, социализации и институализации



- Стратегический подход (стратегирование) как одна из современных интеллектуальных технологий.
- Социализация практики проведения стратегических сессий в рамках стратегирования.
- Стратегическая сессия может рассматриваться как в некотором роде игровой субформат; полагание в ряду других интерактивных форматов.
- Стратегическая сессия как формат воспроизводства стратегического мышления.
- Институализация стратегического подхода в практике управления развитием.