Красникова Татьяна Сергеевна,
исполнительный директор ООО «Научные разработки»
Марача Вячеслав Геннадиевич,
руководитель проектов ООО «Научные разработки»

КОМПАНИЯ «НАУЧНЫЕ РАЗРАБОТКИ»: ОСОБЕННОСТИ ПОДХОДА И ЗА ЧТО НАС ЦЕНЯТ КЛИЕНТЫ

Компания «Научные разработки» работает на рынке стратегического планирования с 2008 года, то есть более 10 лет. Основные заказчики – федеральные, региональные и муниципальные органы власти. На текущий момент (конец 2020 г.) реализовано 49 проектов, в том числе 7 стратегий развития территорий, 3 комплексных инвестиционных плана (КИП) развития моногородов. Основу команды составляют специалисты, работающие на рынке стратегического планирования более 15 лет («выходцы» из команды «РОЭЛ-Консалтинг», которая до 2008 года очень активно занималась региональными стратегиями).

Основа нашего подхода и структурная схема Стратегии

Методика, которую развивает наша компания, опирается на первый нормативный документ, устанавливающий требования к региональному стратегическому планированию в России: «Требования к стратегии социально-экономического развития субъекта Российской Федерации», утвержденные Приказом Минрегиона России от 27 февраля 2007 года № 14. Некоторые специалисты нашей команды участвовали в его разработке.

Элементы этой методики в существенной степени вошли и в Федеральный закон №172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации». Соответственно, структурная схема Стратегии социально-экономического развития территории (далее – Стратегия), которая положена в основу нашего подхода сейчас, представлена на рисунке 1.

Аналитика/стратегическая диагностика:
- анализ и сопоставление тенденций;
- анализ действующих мер;
- выявление сильных и слабых сторон, рисков и возможностей.

Сценарии социально-экономического развития региона/МО. Выбор целевого сценария.

Блок целеполагания:
- видение будущего;
- стратегические цели и задачи;
- стратегические направления и приоритеты.

Механизмы реализации Стратегии

Дорожные карты и ресурсы (План мероприятий по реализации Стратегии)

Ожидаемые результаты реализации Стратегии и система показателей

Система управления реализацией Стратегии
(мониторинг, контроль, оценка критичности отклонений, коррекция)

Рисунок 1 – Структурная схема Стратегии социально-экономического развития территории

На наш взгляд, этой структурной схеме в существенной степени следует большинство компаний, которые сегодня конкурируют с нами на рынке. Но, конечно же, все мы следуем ей со своими акцентами, со своими нюансами. Именно в этих нюансах все мы и различаемся, и у нас в итоге получаются разные результаты.

Далее описаны особенности нашего подхода к работе над каждым структурным блоком Стратегии из числа представленных на рисунке 1.

Что такое «Стратегия» в понимании нашей компании

Во-первых, Стратегия – это единство трех составляющих: стратегических целей, направлений/приоритетов и действий/мер. Мы считаем, что блок мер, мероприятий всегда должен быть достаточно подробно расшифрован. Стратегия – это реалистичный путь преодоления разрыва между текущим состоянием территории и желаемым будущим. Иными словами, если мы говорим про какие-то пути, которые, на наш взгляд как экспертов, нереалистичны, тогда явно мы говорим не о Стратегии.

Во-вторых, особенность работы нашей компании в том, что для нас каждая Стратегия – это уникальная индивидуальная работа. Нет двух одинаковых территорий, поэтому не может быть двух одинаковых стратегий. Вот почему мы всячески пытаемся избегать дублирования и работы «по шаблону».

И, в-третьих, Стратегия – это не «вещь в себе», а элемент стратегического управления, представляющего собой «стратегический цикл», включающий 4 фазы:

1) диагностику/аналитику;

2) формирование блока целеполагания и системы мероприятий;

3) реализацию;

4) контроль/оценку/коррекцию (это механизм обратной связи, «замыкающий» цикл).

Последний момент очень часто уходит на второй план, хотя с нашей точки зрения, он крайне важен. Мы стараемся привнести в работу с Заказчиком это понимание. И в той или иной степени нам это удается.

Особенности организации нашей работы

«Научные разработки» относятся к таким компаниям, которые считают, что разработка Стратегии – это процесс коммуникативный, предполагающий взаимодействие с широким кругом стейкхолдеров: от органов власти до бизнеса и местных сообществ. Такая коммуникация – это не банальный сбор «хотелок» заинтересованных сторон, а выделение и уточнение вместе с ними проблем, возможностей, рисков, возможных решений, где консультант занимает активную позицию, помогает выбирать оптимальный вариант. Иными словами, позиция консультанта, эксперта в такой коммуникации – это не просто модерация, это еще и определенный экспертный комментарий, помощь в оценке всех возможных вариантов. И только тогда коммуникация, на наш взгляд, может быть эффективной. Поэтому и начинаем мы эту коммуникацию сразу, как приступаем к работе.

Для организации коммуникации стейкхолдеров мы чаще всего используем форматы фокус-групп, круглых столов и стратегических сессий. Несмотря на то, что рынки различаются, у нас, как правило, не возникает сложностей в убеждении заказчика использовать те или иные форматы коммуникации, повышающие ее интерактивность. Конечно, далеко не всегда заказчики сразу и стопроцентно соглашаются, но в большинстве случаев мы сними успешно договариваемся.

Начало работы: стратегическая диагностика/аналитика

В соответствии со схемой, представленной на рисунке 1, наша работа начинается со стратегической диагностики и аналитики. Здесь мы исходим из того, что аналитика должна основываться на динамике показателей развития территории за последние 10-15 лет. Как эта динамика смотрится на фоне динамики показателей других территорий региона и страны? В чем причина различий? Ведь динамика важна не сама по себе, а для того, чтобы выявить

сильные и слабые стороны территорий, которые и проявляются в лучшей или худшей динамике показателей по сравнению с другими.

В этой работе нам помогает статистика Росстата – при всех ее недостатках. Но не все данные можно извлечь из статистики. Иногда проблемы развития территории лежат в плоскости, «параллельной» статистическим данным, и не видны на основе статистики. Соответственно, мы общаемся с различными стейкхолдерами для того, чтобы уточнить нашу аналитику, сделать ее более глубокой. По некоторым направлениям официальную статистику необходимо дополнять собственными данными и расчетами – например, в оценке турпотока. У нас есть опыт оценки турпотока как на уровне регионов, так и на уровне муниципальных образований. И, в общем-то, у нас не возникало каких-то проблем с заказчиками с точки зрения обоснования, почему именно такие методы анализа используются, и почему данные, которые мы берем, мы получаем не только из официальной статистики. Ведь все мы заинтересованы в повышении качества работы, в том числе качества диагностики.

Мы стремимся к тому, чтобы диагностика имела системный характер, основывалась на понимании взаимосвязей между различными территориями, отраслями, экономическими комплексами и т.д., что позволит выявить мультипликативные эффекты. Диагностика также должна иметь комплексный характер, принимая во внимание действие и взаимовлияние различных внешних и внутренних факторов: экономических, социальных, политических, правовых, институциональных, технологических, культурных и т.д.

Роль сценариев при высокой турбулентности внешней среды

Важнейшим вызовом стратегированию мы считаем высокую турбулентность современного мира и неопределенность внешней среды. Нашим ответом является повышение гибкости и адаптивности подхода к стратегическому управлению, что усиливает значимость анализа рисков и проработки сценариев.

Наша позиция в том, что сценарий не должен быть один. Ведь если мы говорим, например, про муниципальное образование, всегда найдется достаточно большое количество внешних факторов, которые могут существенным образом изменить потенциальную динамику развития муниципального образования, существенным образом на него повлиять. Эти факторы будут «внешними» в том смысле, что они лежат за пределами возможностей управления данного муниципального образования, и, естественно, что о каждом из данных факторов целесообразно поговорить со стейкхолдерами.

Именно сценарии позволят нам наглядно показать «стратегические развилки»: что будет, если… Как именно регион или муниципальное образование трансформируется, изменится, если именно этот сценарий сработает. И выбрать тот вариант, который устраивает стейкхолдеров и по силам им. Поэтому мы обязательно обсуждаем со стейкхолдерами не только внешние факторы, но и возможные сценарии: если реализация целевого сценария окажется невозможной (бывают обстоятельства, которые не позволяют продолжать движение целевым образом), можно будет перейти к одному из альтернативных сценариев, уже проработанных со стекхолдерами.

Блок целеполагания

Мы стараемся помочь Заказчику выстроить в*и*дение будущего территории, «приподнявшись» над существующим положением дел, а затем найти реалистичный путь преодоления разрыва между нынешним состоянием и желаемым будущим. Проблемы – это то, что мешает преодолению данного разрыва, поэтому их нельзя игнорировать, а потенциал – то, на что нужно опереться и эффективно задействовать.

В*и*дение будущего территории – это не только желаемый образ, но и образ весьма конкретный, отличающий данную территорию от других. В*и*дение будущего территории соединяет приоритеты ее социально-экономического развития с пространственным развитием, с архитектурно-планировочными решениями и географическими особенностями. Соответственно, формулирование стратегических целей – это не только и не столько реакция на поставленные проблемы и выявленные ограничения социально-экономического развития

территории. На формулирование целей также влияют потенциал развития территории и в*и*дение ее будущего.

Готовность акторов территории к тем или иным действиям, степень их амбициозности и компетентности – все это тоже влияет на формулирование стратегических целей, потому что то, что может реализовать команда одного муниципального образования, одного региона, может совершенно не подходить для другого региона, даже если у них схожие проблемы и возможности.

Помимо в*и*дения будущего и собственно целей, блок целеполагания включает также стратегические направления. Это способ тематического, а затем и организационного структурирования реалистичного пути достижения целей и движения к желаемому будущему. Предлагая организационные решения и институты развития, мы стремимся передать заказчику лучший опыт работы с другими территориями и наиболее инновационные инструменты управления, организационные схемы, экономические и правовые механизмы.

Механизмы, ресурсы и план мероприятий по реализации Стратегии

Данный блок мы считаем существенно важным во многом потому, что, с нашей точки зрения, если мы остановимся на блоке целеполагания и не привяжем к целям и задачам механизмы и ресурсы реализации Стратегии, то Стратегия не будет реализована.

Организационные и нормативные механизмы реализации Стратегии создают необходимые условия для реализации системы мероприятий и концентрации ресурсов на приоритетах.

Стратегия разрабатывается не на пустом месте, а всегда – на фоне системы мероприятий, запланированных территорией ранее. Эти мероприятия (традиционно скомпонованные в программы) оцениваются на соответствие стратегическим целям, структурируются по направлениям и корректируются/дополняются в тех вопросах, которые выбраны в Стратегии как необходимые к реализации, но не закрываются программами в текущий момент. Возможно, проработка системы мероприятий приведет к уточнению и/или отказу от части мероприятий действующих программ. В этом смысле Стратегия – это всегда определение «зоны необходимого отказа».

После проверки на соответствие стратегическим целям действующие мероприятия нужно структурировать по стратегическим направлениям, что поможет уточнить сами эти направления. В результате этой процедуры стратегические направления будут похожи на швейцарский сыр, «дырки» в котором необходимо заполнить новыми мероприятиями, направленными на решение проблем и реализацию потенциала, выявленных в ходе диагностики. План мероприятий по реализации Стратегии желательно выстраивать в форме системы дорожных карт с привязкой к ресурсам.

План мероприятий по реализации Стратегии раскладывается на программы (с конкретными мероприятиями) и проекты. При этом мы особый акцент делаем на возможности вовлечения федеральных и региональных ресурсов. В силу особенностей бюджетной системы России территориям для развития, как правило, требуется привлечение ресурсов «вышестоящего» уровня. В каждой стратегии мы определяем, на какие проекты и как могут быть привлечены федеральные ресурсы, причем акцент делается на реальных «рабочих» механизмах, имеющих бюджетное обеспечение.

Ожидаемые результаты, система показателей и механизм обратной связи

Стратегические цели и задачи увязываются с ожидаемыми результатами реализации Стратегии и системой показателей. Соответственно, система показателей Стратегии представляет собой количественные критерии достижения целей и получения ожидаемых результатов.

Показатели Стратегии взаимоувязываются, так как многие показатели развития территории влияют друг на друга. Делается проверка на отсутствие противоречий в формируемой системе целевых показателей. При этом мы предпочитаем выбирать небольшое число ключевых целевых показателей, на отслеживании которых территория

может впоследствии сосредоточиться, чтобы оценивать, насколько успешно реализуется Стратегия.

Реализация логики стратегического управления как «стратегического цикла» обеспечивается системой управления реализацией Стратегии. Переход на следующий «виток» цикла обеспечивается механизмом обратной связи на фазе контроля/оценки/коррекции. Основу для механизма обратной связи создает мониторинг показателей: если какой-то показатель не достигается, значит необходимо принимать дополнительные меры, разворачивать новые проекты, которые обеспечат его достижение.

За что нас ценят заказчики

По сути, это 3 пункта:

1) за индивидуальность каждой стратегии;

2) за большое количество коммуникаций, в результате которых Стратегия не только становится нормативным документом, но и «оседает в головах» стейкхолдеров, становится для них «своей», что создает предпосылки для их последующего вовлечения в процессы реализации Стратегии;

3) за умение подобрать федеральные ресурсы, которые могут быть использованы для развития, – причем с акцентом на то, что имеет бюджетное обеспечение, что может быть вовлечено в развитие муниципального образования не вообще, а конкретно, в ближайший временной период.