

Трегубов Б.А.,
 директор Центра
 стратегических разработок АРЭР
 кандидат философских наук, доцент

Стандарт взаимодействия органов исполнительной власти, гражданских институтов и бизнеса в процессе подготовки, корректировки и реализации стратегии развития региона

Этап	Направления деятельности			
	КООРДИНАЦИЯ Организация, финансирование, легитимизация Основной субъект– Правительство, уполномоченный орган	РАЗРАБОТКА И КОРРЕКТИРОВКА Обсуждение, согласование, выработка решений Коллективный субъект– команда стейкхолдеров, ориентированных на стратегическое развитие региона, при поддержке экспертов	ЭКСПЕРТИЗА Модерация, оформление, оценка, обработка, Субъект – экспертные группы	ПРОДВИЖЕНИЕ Информирование, общественное обсуждение, маркетинг, презентация Субъект – группа PR-сопровождения
ПОДГОТОВКА, РАЗРАБОТКА И КОРРЕКТИРОВКА СТРАТЕГИИ				
0.Инициация <i>Итог: лидер, ведущая группа экспертов</i>	Проведение переговоров с органами власти. Осознание необходимости разработки, корректировки и реализации стратегии в русле взаимовыгодного сотрудничества и партнерства между субъектами стратегического развития(органов власти, бизнеса и гражданского общества), на основе согласованного видения образа будущего региона, основных целей стратегии и ожидаемых результатов ее реализации. Заключение контракта, подготовка технического задания и календарного плана разработки стратегии			

	<p>Формирование инициативной группы, проведение совещаний и консультаций с субъектами стратегического развития(стейкхолдерами) Определение лидера, ведущих экспертов и координаторов</p>			
<p>1.Проектирование процесса Итог:проект документа, фиксирующего регламенты и общие принципы работы над стратегией, включая финансирование и лидерство</p>	<p>1.Определение целей разработки и корректировки стратегии и целевых групп Создание Проекта системы управления процессом разработки(корректировки) стратегии, вт.ч. структуры ответственной за разработку и корректировку стратегии, процедур, статуса, порядка обсуждения, утверждения и корректировки стратегии</p>		<p>1.Изучение опыта стратегического планирования. Определение методологических и методических подходов к разработке и корректировке стратегии. Обсуждение Проекта системы управления процессом разработки и корректировки стратегии</p>	<p>1.Формирование общественного мнения в поддержку необходимости разработки (корректировки) стратегии. Разработка Программы вовлечения деловых кругов, общественности и PR-сопровождения разработки(корректировки) стратегии</p>
<p>2.Формирование процесса Итог: Сформирована система управления процессом разработки(корректировки) стратегии, определены коммуникационные площадки, созданы тематические комиссии и рабочие группы стейкхолдеров</p>	<p>2.Выявление и вовлечение стейкхолдеров. Создание системы управления разработкой(корректировкой) стратегии, подбор экспертов и координаторов. Формирование организационной структуры, создание коммуникационных площадок, тематических</p>	<p>2.Интервью и дискуссии, обсуждение проекта управления процессом разработки(корректировки) стратегии, методических подходов и организационной структуры Стартовая стратегическая сессия для ознакомления</p>	<p>2.Обработка результатов интервью и дискуссий. Подготовка материалов и проектов решений для стратегической сессии.</p>	<p>2.Разработка дизайн-символики стратегии Пресс-конференции. Обзорные и проблемные публикации в СМИ. Привлечение журналистов к поддержке необходимости разработки(корректировке) стратегии.</p>

	комиссий и рабочих групп из стейкхолдеров и экспертов	<i>стейкхолдеров и сообщества</i> с системой управления разработкой(корректировкой)с тратегии, тематическими комиссиями и рабочими группами	Формирование первичных материалов для стратегического анализа, оценки потенциала и конкурентных возможностей	
Этап	Направления деятельности			
	КООРДИНАЦИЯ Организация, финансирование, легитимизация Субъект –Правительство, уполномоченный орган	РАЗРАБОТКА(КОРРЕКТИРОВКА) Обсуждение, согласование, выработка решений Субъект – управленческая команда субъектов стратегического развития при поддержке экспертов	ЭКСПЕРТИЗА Модерация, оформление, оценка, обработка, Субъект – экспертные группы	ПРОДВИЖЕНИЕ Информирование, обществе Нное обсуждение,маркетинг, презентация Субъект – группа PR-сопровождения
3.Стратегический анализ ИТОГ: одобренная первая редакция аналитического раздела стратегии	3. Обучение местных экспертов и координаторов тематических комиссий. Выдача заданий на работу координаторам комиссий и экспертам. Координация и методическое руководство работой экспертов, тематических комиссий и рабочих групп. Организация стратегических сессий и совещаний Проведение заседания	3.Работа тематических комиссий: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Анализ <i>современного состояния дел и тенденций развития</i> отраслей социальной сферы, экономики и инфраструктуры; ▪ оценка <i>потенциала развития</i> региона; ▪ анализ <i>системы управления</i> развитием; ▪ анализ <i>сильных и</i> 	3.Проведение аналитических работ по диагностике социально-экономического положения региона. Подготовка методических и информационных материалов для обсуждения на тематических	3.Опросы населения. Пресс-конференции. Проблемные публикации в СМИ. Теле – и радиодebаты Общественные приемные для предложений граждан. Создание сайта в интернете с обратной связью

	<i>уполномоченного органа для одобрения результатов стратегического анализа</i>	<p>слабых сторон, возможностей и угроз по основным блокам социально-экономической системы региона – <i>SWOT-анализ</i>;</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ определение <i>основных проблем</i>, на решении которых необходимо сосредоточить усилия в ходе реализации стратегии; 	<p>комиссиях. Модерация дискуссий на тематических комиссиях, совещаниях и стратегических сессиях. Оформление результатов работы тематических комиссий</p> <p>Подготовка текста аналитического раздела стратегии.</p>	
<p>4. Видение будущего, миссия, сценарии и стратегические цели Итог: одобренная редакция данного раздела стратегии</p>	<p>4. Выдача заданий на работу координаторам и экспертам.</p> <p>Координация и методическое руководство работой экспертов, тематических комиссий и рабочих групп.</p> <p>Организация совещаний и стратегических сессий.</p> <p>Проведение заседания уполномоченного органа для одобрения миссии, базового</p>	<p>4. Работа тематических комиссий:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ обсуждение и формулировка миссии, видения будущего; ▪ выбор стратегических целей и критерии их определения; ▪ сценарии достижения целей, критерии выбора базового сценария; ▪ пространственная проекция 	<p>4. Подготовка методических и информационных материалов для обсуждения на тематических комиссиях.</p> <p>Модерация дискуссий на тематических комиссиях, совещаниях и стратегических</p>	<p>4. Пресс-конференции.</p> <p>Проблемные публикации в СМИ.</p> <p>Теле – и радиодebаты</p> <p>Общественные приемные для предложений граждан.</p> <p>Поддержание сайта в интернете с обратной связью</p> <p>Публикация дискуссионной</p>

	сценария, системы стратегических целей	<ul style="list-style-type: none"> стратегических целей; определение показателей и их значений на горизонт планирования для стратегических целей. <p>Стратегическая сессия стейкхолдеров и экспертного сообщества по обсуждению миссии, базового сценария и системы стратегических целей</p>	<p>сессиях.</p> <p>Оформление результатов работы тематических комиссий</p> <p>Подготовка текста раздела «Видение будущего, миссия, сценарии и стратегические цели»</p>	версии готовых разделов проекта стратегии
Этап	Направления деятельности			
	<p>КООРДИНАЦИЯ Организация, финансирование, легитимизация</p> <p>Субъект–Правительство, уполномоченный орган</p>	<p>РАЗРАБОТКА(КОРРЕКТИРОВКА) Обсуждение, согласование, выработка решений</p> <p>Субъект– управленческая команда субъектов стратегического развития при поддержке экспертов</p>	<p>ЭКСПЕРТИЗА Модерация, оформление, оценка, обработка,</p> <p>Субъект – экспертные группы</p>	<p>ПРОДВИЖЕНИЕ Информирование, общественное обсуждение, маркетинг, презентация</p> <p>Субъект – группа PR-сопровождения</p>
<p>5.Оформление первой редакции разрабатываемой(корректируемой) стратегии</p> <p>Итог: одобренная для широкого обсуждения <i>первая редакция</i></p>	<p>5. Выдача заданий на работу координаторам и экспертам.</p> <p>Координация и методическое руководство работой экспертов, тематических</p>	<p>5.Работа тематических комиссий:</p> <ul style="list-style-type: none"> формирование системы задач и комплексов мер по каждой из 	<p>5. Подготовка методических и информационных материалов для обсуждения на тематических</p>	<p>5. Пресс-конференции.</p> <p>Проблемные публикации в СМИ.</p> <p>Теле – и радиодebаты</p>

<p><i>разрабатываемой(корректируемой) стратегии</i></p>	<p>комиссий и рабочих групп.</p> <p>Организация совещаний и стратегических сессий.</p> <p>Проведение заседания уполномоченного органа для одобрения первой редакции разрабатываемой(корректируемой) стратегии.</p>	<p>стратегических целей;</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ обсуждение и определение ожидаемых результатов реализации стратегии, в количественно измеримых макроэкономических показателях. 	<p>комиссиях.</p> <p>Оформление результатов работы тематических комиссий.</p> <p>Оценка стратегического потенциала государственных программ и проектов.</p> <p>Подготовка первой редакции стратегии.</p>	<p>Общественные приемные для предложений граждан.</p> <p>Поддержание сайта в интернете с обратной связью.</p> <p>Организация общественных слушаний, обсуждений и дискуссий.</p>
<p>6.Принятие разработанной(обновленной) стратегии, оформление стратегического партнерства</p> <p>Итог:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>утвержденная(обновленная) стратегия</i> ▪ сформирована консолидированная управленческая команда субъектов стратегического развития, в т.ч. сформированы 	<p>6. Координация и методическое руководство работой экспертов, тематических комиссий и рабочих групп.</p> <p>Организация совещаний и стратегических сессий.</p> <p>Организация внешней экспертизы стратегии.</p> <p>Организация и проведение заседания уполномоченного</p>	<p>6.Работа тематических комиссий:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ проведение открытых заседаний с обсуждением поступивших замечаний и предложений; ▪ утверждения содержания разделов, закрепленных за комиссиями; 	<p>6. Систематизация и анализ поступающих замечаний и предложений.</p> <p>Модерация дискуссий на тематических комиссиях, совещаниях и стратегических сессиях.</p>	<p>6. Публикация первой версии разработанной(обновленной) стратегии отдельным изданием и ее распространение.</p> <p>Публикация популярного изложения стратегии в СМИ.</p> <p>Организация общественных слушаний, обсуждений и</p>

<p>стратегические команды по профилю тематических комиссий</p>	<p>органа для утверждения разработанной(обновленной) стратегии. Оформление и утверждение стратегии. Подписание Декларации об объединении усилий и ресурсов субъектов стратегического развития в достижении главной цели и основных задач стратегии.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ доработка и согласование текста стратегии. <p>Проведение итоговой стратегической сессии субъектов стратегического развития и экспертного сообщества для обсуждения и принятия разработанной (обновленной) стратегии развития региона.</p>	<p>Подготовка проектов решений тематических комиссий.</p> <p>Редактирование текста базовой (обновленной) версии стратегии, с учетом решений тематических комиссий.</p>	<p>дискуссий с участием населения, органов власти, деловых кругов и гражданских институтов.</p> <p>Публикация разработанной(обновленной) стратегии на специализированном сайте в Интернете.</p>
<p>РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ</p>	<p>ПЛАН МЕРОПРИЯТИЙ</p>			
<p>Требования к плану мероприятий</p>	<p>План мероприятий разрабатывается на период действия стратегии, с учетом территориальной проекции ее основных целей и задач. План содержит:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ этапы реализации стратегии, выделенные с учетом установленной периодичности бюджетного планирования: три года (для первого этапа реализации стратегии и текущего периода бюджетного планирования) и три - шесть лет (для последующих этапов и периодов); ▪ цели и задачи социально-экономического развития, приоритетные для каждого этапа реализации стратегии; ▪ показатели реализации стратегии и их значения, установленные для каждого этапа реализации стратегии; ▪ перечень государственных программ, проектов и комплексы мероприятий, обеспечивающие достижение на каждом этапе целей и задач реализации стратегии. 			
<p>ЭТАП</p>	<p>КООРДИНАЦИЯ Организация, финансирование, легитимизация</p> <p>Субъект–Правительство, уполномоченный орган</p>	<p>РАЗРАБОТКА Обсуждение, согласование, выработка решений</p> <p>Субъект– управленческая команда субъектов</p>	<p>ЭКСПЕРТИЗА Модерация, оформление, оценка, обработка,</p>	<p>ПРОДВИЖЕНИЕ Информирование, общественное обсуждение, маркетинг, презентация</p>

		стратегического развития при поддержке экспертов	Субъект – экспертные группы	Субъект – группа PR-сопровождения
<p>7.Создание условий для формирования системы управления реализацией стратегии</p> <p>ИТОГ:</p> <p><i>План мероприятий, организационные структуры, ответственные за реализацию, методика мониторинга стратегии и управления изменениями</i></p>	<p>1.Координация и методическое руководство работой экспертов и координаторов, тематических комиссий и рабочих групп.</p> <p>Организация разработки и утверждение <i>Плана мероприятий по реализации стратегии.</i></p> <p>Организация разработки и утверждения методик мониторинга и управления изменениями, а также оценки стратегического потенциала программ и проектов по реализации стратегии.</p>	<p>1.Работа тематических комиссий:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ определение ожидаемых результатов, перечня программ, проектов и мероприятий, сроков реализации, источников финансирования, участников и ответственных исполнителей по каждой программе, проекту и мероприятию; ▪ создание рабочих групп, ответственных за реализацию отдельных проектов, в т.ч. формирование институтов развития 	<p>1.Разработка проекта <i>Методики мониторинга стратегии и управления изменениями</i></p> <p>Разработка проекта <i>Методики оценки потенциала программ и проектов по реализации стратегии</i></p> <p>Подготовка предложений по формированию институтов развития</p> <p>Подготовка и согласование проекта <i>Плана мероприятий по реализации стратегии</i></p>	<p>1.Публикация базовой и презентационной версий стратегии отдельным изданием и ее распространение в т.ч. на русском и английском языках.</p> <p>Презентация стратегии и ее проектов на различных форумах, конференциях и ярмарках в т.ч. в различных регионах России.</p> <p>Продвижение стратегии в печатных изданиях и в Интернете</p>

<p>8. Система управления реализацией стратегии ИТОГ: 2.1. Декларация о стратегическом партнерстве органов власти, бизнеса и гражданского общества реализуется 2.2. Система управления органов исполнительной власти соответствует стратегическим целям и задачам:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ создана система мониторинга и оперативного управления реализацией стратегии; ▪ программы, проекты и мероприятия реализуются. 	<p>2. Координация работ по мониторингу и реализации плана мероприятий.</p> <p>Ведение базы данных о реализации программ, проектов и мероприятий.</p> <p>Контроль и стимулирование деятельности стратегических команд по профилю тематических комиссий, а также рабочих групп, ответственных за реализацию отдельных проектов и мероприятий.</p> <p>Контроль бюджета развития, ориентированного на реализацию стратегии.</p> <p>Проведение заседаний уполномоченного органа для рассмотрения ежегодных отчетов о ходе реализации плана мероприятий и рассмотрения предложений по повышению эффективности системы управления реализацией стратегии.</p>	<p>2. Работа тематических комиссий:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ проверка соответствия поставленных целей реальной ситуации по их достижению ▪ внесение необходимых корректив в план мероприятий ▪ обсуждение деятельности рабочих групп, ответственных за реализацию отдельных проектов и мероприятий <p>Проведение ежегодной стратегической сессии субъектов стратегического развития и экспертного сообщества для обсуждения хода реализации стратегии.</p>	<p>2. Мониторинг внутреннего и внешнего контекста реализации стратегии.</p> <p>Подготовка аналитических записок по результатам мониторинга.</p> <p>Оценка институционального обеспечения стратегическим целям и задачам</p> <p>Оценка степени соответствия системы управления органов исполнительной власти целям и задачам стратегии</p> <p>Подготовка предложений по реформированию</p>	<p>2. Продвижение стратегических проектов к целевым группам.</p> <p>Подготовка и публикация обзоров в печати и в Интернете хода реализации стратегии.</p> <p>Организация общественных обсуждений хода реализации стратегии.</p> <p>Пресс-конференции и публикации в СМИ по итогам мониторинга.</p> <p>Поддержание сайта в Интернете, ведение раздела «Реализация стратегии».</p> <p>Ежегодная публикация буклета, посвященного реализации стратегии.</p>

			системы управления органов исполнительной власти, с целью повышения ее эффективности в сфере реализации стратегии.	
--	--	--	--	--

Успех *проекта по формированию системы управления реализацией стратегии региона*, как показывает опыт различных субъектов регионального развития, зависит, прежде всего, от следующих факторов:

- готовности высшего руководства региона, и прежде всего Губернатора и Правительства области, инвестировать свое время и ресурсы в разработку и реализацию стратегии, как важнейшего проекта, определяющего долгосрочную перспективу развития;
- формирования консолидированной управленческой команды из основных субъектов стратегического развития (органов власти, бизнеса и гражданского общества), на основе согласованного видения образа будущего, основных целей стратегии и ожидаемых результатов ее реализации, способных работать в русле взаимовыгодного сотрудничества и партнерства;
- преобразование системы управления по реализации стратегии в органах исполнительной власти и руководство изменениями должно осуществляться высшим руководством области при прямой поддержке Губернатора;
- превращения стратегии в непрерывный процесс ее реализации посредством формирования бюджета развития, комплекса взаимодополняющих друг друга программ и проектов и постоянно функционирующих организационно-управленческих механизмов;
- вовлечение всех уровней управления, их руководства и кадрового состава органов исполнительной власти в достижение ожидаемых результатов реализации стратегии через должностные регламенты, служебные контракты, системы мотивации и оплаты труда.