

## ГОСУДАРСТВЕННЫЕ ПРОЕКТЫ И ПРОГРАММЫ

**А.В. Сурин**

### **ПРИНЦИПЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ г. МОСКВЫ**

Мэрия г. Москвы инициировала ряд дискуссий о стратегии развития г. Москвы на период до 2025 г., в которых принимали участие ученые, эксперты, в том числе из МГУ им. М.В. Ломоносова (факультет государственного управления). На заседании Правительства Москвы 15 мая 2007 г. рассматривались предложения по этому вопросу, представленные как в основном докладе, подготовленном мэрией, так и в содокладе от факультета государственного управления Московского университета. Принято решение о разработке стратегии Москвы с привлечением лучших интеллектуальных сил (на конкурсной основе). Вопрос настолько важен не только для Москвы и ее жителей, но и для России в целом, что общественность (в самом широком понимании этого слова) должна быть информирована о ходе работы, базовых идеях, которые должны стать основой стратегического плана развития российской столицы. Эти идеи определяют смысл и содержание одного из возможных вариантов концептуального подхода к разработке стратегии развития Москвы.

Москва имеет солидный опыт долгосрочного планирования развития города и, казалось бы, на основе этого опыта можно двигаться вперед — вносить изменения, что-то добавлять, модернизировать. Имеется Генеральный план развития г. Москвы до 2020 г., однако в нем представлена только градостроительная деятельность. В современных условиях стремительного изменения и усложнения обстановки в городе, в стране, в мире на первый план выдвигаются проблемы, которые еще недавно нельзя было предвидеть, поэтому перспективы развития города Москвы должны определяться на базе четко определенной стратегии. Раз-

---

*Сурина Алексей Викторович* — декан факультета государственного управления МГУ им. М.В. Ломоносова.

витие на основе стратегии позволяет более гибко реагировать на меняющиеся реалии жизни, системно обеспечивать реализацию поставленных целей.

Обозначим некоторые общие понятия. Понятие стратегии включает: совокупность целей, которые предполагается достичь и их приоритеты; тщательно разработанные технологии, обеспечивающие реализацию целей; комплекс целевых программ, проектов, мероприятий, которые позволят осуществить поставленные цели; перечень ресурсов разного рода, которые необходимы для реализации стратегии и есть в наличии; основные риски, которые реально существуют на пути реализации поставленных целей.

Разработка стратегического плана развития Москвы должна быть основана на общечеловеческих гуманистических принципах, а ее реализация призвана обеспечить качественно новый уровень жизни москвичей, создать необходимые условия для всестороннего и гармоничного развития личности. В жизни Москвы ощутимо наличие кризисных (сложности с транспортом, перенаселенность, ухудшение экологии, несоциально — ориентированное строительство и т.д.) и предкризисных проблем. Стратегии и способы разрешения кризисных проблем имеют определяющее значение при выработке общегородской стратегии развития. Необходимо разработать решения проблем колоссальной сложности — рост населения в Москве и падение численности населения в России, резкое изменение не в лучшую сторону структуры населения города (в том числе этнической, демографической и образовательной компонент), чрезмерная неравномерность в уровне жизни горожан, энергетический кризис и т.д. Целесообразно в ходе работы над стратегией развития г. Москвы создать банк кризисных и предкризисных проблем как существующих, так и возможных при реализации определенной стратегии, сценария развития.

При разработке общей стратегии важнейшим результатом является кадровая составляющая. Общеизвестен и в наше время не ставится под сомнение знаменитый лозунг советского времени: «Кадры решают всё!». Между тем при разработке различных проектов, программ вопросы кадрового обеспечения возникают или в числе последних, или тогда, когда выясняется, что проект не реализован и идет поиск виновных. Неудачи, казалось бы, необходимых и неплохо задуманных реформ чаще всего заключаются в том, что отсутствовал должный кадровый потенциал, который мог бы эффективно и ответственно провести эти преобразования.

Поэтому необходимы анализ кадрового обеспечения г. Москвы, в том числе сферы управления, изучение ситуации в столичных вузах с точки зрения потребностей столицы и расширение использования кредитной системы для целевой подготовки специалистов, разработка стратегии в кадровых вопросах как в целом, так и на отраслевом уровне. На наш взгляд, требует специального внимания подготовка кадров для управления Москвой. Роль управления, управленческого обеспечения развития города будет возрастать, уже сейчас нужны специалисты, владеющие самым современным арсеналом методов и технологий управления, подготовленные специально для условий столицы. Остро ощущается отсутствие специализированной подготовки кадров, способных обеспечить инновационное управление, эффективное взаимодействие власти и бизнеса на разных уровнях. Надо готовить управленческие кадры и для третьего сектора, для обеспечения эффективного межсекторного взаимодействия. Москва могла бы стать пионером в решении этих проблем. Беспокоит рост в Москве объема непрестижной, неквалифицированной работы и соответственно потребности в неквалифицированной рабочей силе. Это означает, что надо подумать, как повысить новый статус непрестижных для москвичей видов работы.

Не менее важным вопросом является определение наличных ресурсов для будущего развития. Стратегия развития Москвы должна учитывать ресурсы разного рода: информационные, интеллектуальные, человеческие, политические, административные, финансовые, материальные и т.д. В этом перечне присутствуют ресурсы, которые характерны только для Москвы как столичного города. Здесь сосредоточены колоссальные интеллектуальные ресурсы, которые могут быть задействованы на пользу города, столичные функции позволяют привлечь политические и административные ресурсы федерального уровня, информационные ресурсы любого уровня и качества.

Важно понимать, что стратегия как управленческая технология не самоцель, а способ оптимизировать развитие города. Стратегия — это сетевая система, где все элементы взаимосвязаны и изменения в любой точке влекут за собой корректировку по всей сети. Благодаря сетевому характеру развитие на основе стратегии позволяет оперативно учитывать изменения в системе в целом. Значимость стратегического управления заставляет более глубоко исследовать сущность и специфику стратегии, чтобы выяснить, какой тип стратегии необходимо выстраивать: «элементаристскую» стратегию, представляющую собой простую сумму ее составных частей или «интегральную» стра-

тегию, которая предполагает систему взаимосвязанных, иерархически расположенных уровней управления? Выбор одной из возможных стратегий — задача далеко не тривиальная. Необходимо организовать ряд дискуссий, рабочих совещаний для выработки общих подходов и определения типа стратегии. Хотя возможен и иной подход в выборе стратегии. Эксперты предлагают возможные варианты решения, а окончательный выбор типа стратегии оставляется за руководством. В этом варианте исходным является выстраивание иерархической системы приоритетов, в рамках которой решение ведущих проблем обеспечивает успех всей работы в целом. Для того чтобы было ясно, помогает ли выработанная стратегия действительно оптимизировать развитие города, параллельно должны изучаться альтернативные сценарии развития с обычным планированием. Московская область — важный фактор в жизни города, который должен быть включен в анализ, так же как и связи Москвы с другими субъектами Федерации. И, разумеется, любые варианты стратегии развития г. Москвы должны вписываться в общегосударственную стратегию развития, учитывать ее в целом и в частности. Отсюда очевидны исходные принципы для разработки стратегии развития г. Москвы:

- Главный ресурс — человеческий капитал г. Москвы;
- Ориентация на устойчивое развитие города;
- Встраивание в стратегию развития Москвы антикризисных стратегий;
- Включение интегрированных стратегий развития Москвы и других регионов РФ;
- Согласование стратегии Москвы с перспективами развития РФ;
- Учет международного опыта и тенденций мирового развития.

Необходимо учитывать в разработке стратегии разные «ипостаси» г. Москвы: огромный мегаполис, субъект Российской Федерации, столица Российского государства.

***На основе этих принципов создаются варианты видения будущего Москвы:***

- с позиций крупного бизнеса — лидирующий субъект РФ;
- с позиций населения города — мегаполис, удобный для жизни, с хорошей социальной структурой;
- с позиций государства — столица РФ с развитой политической, информационной, научной и культурной инфраструктурой;

***Ключевыми приоритетами стратегического развития Москвы становятся:***

интеграция различных подходов к разработке стратегии;  
обеспечение приоритета столичных функций;  
создание совместно с федеральной властью механизмов реализации столичных функций;  
реализация антикризисных стратегий как основа сохранения и развития столичных функций.

Столичный статус Москвы в условиях динамичного роста других агломераций, интенсификации горизонтальных связей и изменения архитектуры глобального мира можно расценивать не более чем *предпосылку* развития города и увеличения его общественного потенциала. Сегодня даже сохранение имеющихся преимуществ предполагает усилия по опережающему развитию, выработке стратегий, позволяющих умножить социальный и политический капитал Москвы. В то же время наиболее перспективным выглядит вариант реализации прорывных проектов, способных вывести город на принципиально новые рубежи. Сегодня само время требует от властей постановки амбициозных задач, умения мыслить глобально, ощущая последствия подлинно исторических перемен.

Трезвое отношение к своим возможностям, грамотная постановка целей, умелая концентрация ресурсов способны стимулировать решение этой задачи, побудив Москву перешагнуть границы регионального и отчасти даже национального лидерства. По крайней мере у города есть все возможности и ресурсы для качественного усиления своих позиций. И следует лишь умело использовать складывающиеся обстоятельства.

Вместе с тем следует помнить, что векторы будущего развития города определяются не только его статусными позициями, но и интересами ведущих игроков в пространстве города. В силу этого содержательное наполнение курса на устойчивое развитие может быть задано преимущественным влиянием федеральных властей, ресурсно обеспеченных групп (в частности, бизнесом), интересами городского населения (и жителей московского региона), внешними партнерами столицы, заинтересованными в активизации ее международной роли и т.д. Осознавая неустранимость всех этих влияний, городским властям следует формировать свою стратегию не по принципу «всем сестрам по серьгам» (то есть делая акцент на комплексности усилий, что, в конечном счете, может лишить власть должной самостоятельности при разработке планов), а путем выдвижения крупных самостоятельных целей, в которых партнеры смогут увидеть от-

ражение своих интересов. Другими словами, совмещение интересов должно происходить на основе собственных представлений о будущем города, особой роли трансграничных мегаполисов в современном мире.

С содержательной стороны программа развития города должна включать ряд относительно самостоятельных проектов, направленных на решение проблем транспортного развития, повышение уровня образования, доступности качественного здравоохранения и проч. Однако при всей внутренней диверсификации планов необходим акцент на ведущий профиль активности, то звено, которое будет отражать основной смысл выбираемой стратегии. Учитывая реальные преимущества города в развитии технической и образовательной инфраструктуры, наиболее целесообразным видятся акценты на человеческий потенциал города, резервы профессиональной подготовки специалистов, повышение качества образования и развития культуры. Именно подготовка высококвалифицированных кадров, их работа в разных регионах и странах мира может стать долговременным основанием стратегии устойчивого развития, мостиком, соединяющим интересы всех партнеров города, включая федеральные, региональные и международные структуры.

*Москва, выбрав этот стратегический курс и связывая развитие своей технотруктуры с преимущественным развитием науки, культуры и образования, способна стать российскими «воротами в глобальный мир».*

В современных условиях увеличиваются возможности для реализации крупных проектов и программ, основанных на *конструировании* общественных отношений и институтов. В то же время, как показывает мировой опыт, способностью инициировать решение крупных общественных проектов и, что немаловажно, добиваться их реализации обладает *только государство*. Такое положение определяется ресурсной оснащенностью этого института, статусом, политико-административными механизмами регулирования, способностью мобилизовывать необходимые средства для решения задач, корректировать обстоятельства и правила игры. В этом плане Москва концентрированно выражает преимущества государства как центра управления.

Помимо этих универсальных способностей городские власти обладают редкими по нынешним временам возможностями трансляции своих региональных интересов на федеральном уровне. Возможности лоббирования местных интересов в федеральных структурах значительно расширяют перспективы развития столицы, реализации намеченных планов. Используя эти рычаги,

Москва способна качественно повысить свою роль и в экономическом, и в политическом отношениях, сформировав предпосылки того уровня самодостаточности, который позволит ей более автономно выбирать контуры и направления развития. В любом случае было бы нерациональным не воспользоваться таким положением, закладывая в сегодняшние проекты амбициозные планы будущего развития столицы.

Осознание лидирующей роли государственных структур в проектировании будущего одновременно показывает, что бизнес или объединения гражданского общества способны выполнять лишь вспомогательные роли в реализации соответствующих программ. В то же время это не означает, что политика московского правительства может *формироваться* лишь исключительно административными структурами, без привлечения общественности или различных корпусов граждан. Политика в современном мире — результат взаимодействия, кооперации, интеграции совместных потенциалов власти и ее внешних партнеров. И для современных органов государственной власти в городе такими партнерами неизбежно выступают городское население, ресурсные группы (бизнес), международные структуры и экспертно-академическое сообщество.

Сказанное позволяет понять, что эффективность государственной политики, в том числе и курса московского правительства, обусловлена характером взаимодействия властей с этими постоянными контрагентами, так или иначе вовлеченными в принятие решений. С каждым из них городские власти должны устанавливать и поддерживать те деловые контакты, которые позволяли бы в полной мере задействовать их потенциал, ресурсы и возможности для разработки и реализации конкретных решений.

Как показывает опыт, первостепенным значением для установления партнерских отношений в городе обладает крупный капитал, корпоративные структуры, обладающие существенным политико-экономическим влиянием. Трезво осознавая тот факт, что на уровне государства в целом не выработана четкая нормативная система таких взаимоотношений, Москве следует работать на опережение в этом вопросе, предложив надежные и перспективные для бизнесменов формы частно-государственного партнерства, со всей присущей столичному городу спецификой этих связей.

Первостепенным значением в этом вопросе является отказ от стилистики «принудительного партнерства», «зависимого сотрудничества», использования мобилизационных стратегий по отношению к бизнесу. Вовлечение бизнес-структур в процесс



решения крупных задач должно ориентироваться на взаимную заинтересованность сторон, побуждение инициативы предпринимателей и расширение социальной ответственности капитала. Необходимо шире использовать инструменты экономического стимулирования бизнеса в реализации программ московской власти.

Так что пока федеральная власть не приняла законов, позволяющих более целенаправленно стимулировать социально ответственную активность бизнесменов, городские власти должны наладить прочные связи с представителями бизнес-сообщества в новом формате отношений, перспективном как для решения конкретных проблем столицы, так и бизнеса. В этом плане городские власти должны руководствоваться логикой *выращивания институтов*, позволяющих поддерживать такие устойчивые и взаимовыгодные деловые контакты. Полагаем также, что такие институты (совместные комиссии, рабочие группы, постоянные представители групп организованных интересов в органах городской власти и проч.) должны обладать не только возможностью оперативного подключения бизнес-структур к различным проектам, но и постепенно трансформировать всю систему управления городом, более адекватную *кооперативному* стилю принятия управленческих решений. Это будет движение в сторону формирования управленческой инфраструктуры, способной придать гибкость управленческим решениям, оперативно перегруппировать ресурсы, мобилизовать силы на необходимых участках.

Налаживая контакты с населением столицы, следует помнить, что это особая группа граждан, обладающая достаточно высоким уровнем развития, активности, организованности. В этом отношении позиция общественности — как в положительном, так и негативном для отдельных проектов значении — должна всегда присутствовать в публичном пространстве городской политики.

Памятуя об этих особенностях московской аудитории, городским властям следует развивать отношения с общественностью в духе развития территориальной демократии, т.е. той формы коммуникаций, которая в известной степени будет противоречить общеполитическому курсу федеральных властей на привлечение населения к формированию государственных политик. С одной стороны, такая линия создаст дополнительные трения с федеральными структурами управления, но одновременно способна усилить позиции городских властей за счет поддержки населения, а главное — использования его потенциала.



Учитывая обозначенные особенности партнеров городских властей, новая система управления городом должна опираться на развитие плотных сетевых, горизонтальных контактов властей и их партнеров. Такого рода связи придадут системе управления ту полицентричность, которая способна должным образом активизировать низовые звенья аппарата управления, приблизить власти к объектам государственного регулирования. Одновременно сетевая конструкция управления создала бы возможность более гибкого оперативного реагирования на возникающие проблемы. Сети сделали бы возможным и более оправданный переток управленческих функций и полномочий городских властей гражданским структурам при решении сложных задач, там, где недостаточно использовать только административные инструменты.

Поддерживая заинтересованность властей в потенциале и ресурсах бизнеса и общественности, управленческие структуры за счет сетевых контактов могли бы более активно перенимать опыт регулирования и технологии управления (контроля, антикризисных мероприятий и проч.) у успешно развивающихся НКО, компаний. Тем самым органы власти имели бы неиссякаемый источник совершенствования своей работы, повышения квалификации кадров.

Москва обладает колоссальными ресурсами для инновационного развития, и инновационная составляющая должна стать доминантой в стратегии развития города. Можно назвать ряд проблем, которые, будучи реализованы в краткосрочной перспективе, существенно повлияют на жизнь москвичей: развитие «электронного правительства», создание системы инфокоммуникаций, электронная торговля, работа на дому, инновационные подходы к организации транспорта и энергообеспечения (новые виды топлива), актуализация экологической компоненты в управлении городом. Анализ состояния и более активное использование образовательного и научного потенциала города позволят довольно быстро решить эти проблемы. Целесообразно предусмотреть и меры по привлечению в Москву специалистов с высоким научным и образовательным потенциалом из-за рубежа.

Реализация стратегий инновационного развития Москвы предполагает гибкую адаптацию управленческих структур и систем, совершенствование, а нередко и кардинальный пересмотр или реинжиниринг административных процессов, приведение различных составляющих системы управления в соответствие с новыми целевыми установками и стратегическими приоритетами. В условиях усиления влияния различных факторов, по-

вышающих изменчивость экономической, технологической, экологической среды города, существующие структуры управления нередко оказываются слишком «неповоротливыми», иерархически жесткими. Развитие гибких горизонтальных связей представляется важным условием успешной реализации стратегий инновационного развития Москвы.

Можно выделить два основных пути или способа повышения гибкости и адаптивности городской системы управления, улучшения ее адекватного реагирования на новые стратегические ориентиры: развитие сетевых структур и аутсорсинг. Сетевые структуры ориентированы на развитие кооперационных связей, синергетическое сотрудничество, позволяющее эффективно совместно использовать имеющиеся активы. Так, создание консорциумов с участием различных органов государственной и местной власти, коммерческих и некоммерческих организаций позволяет решать сложные комплексные стратегические задачи. Хотелось бы обратить внимание, что развитие сетевых структур эффективно и при исполнении Москвой столичных функций.

Аутсорсинг является одной из разновидностей систем контрактных отношений, позволяющей использовать внешние источники для обеспечения недостающих ресурсов. К основным достоинствам аутсорсинга относят концентрацию на приоритетных направлениях, увеличение приспособляемости к условиям внешней среды, разделение и снижение рисков, высвобождение ресурсов на альтернативные цели, расширение финансовой базы, снижение операционных издержек и др. Заметим, что применительно к органам государственной власти аутсорсинг рассматривается в качестве механизма выведения отдельных видов деятельности за рамки функционирования органов исполнительной власти путем заключения контрактов с внешними исполнителями на конкурсной основе.

Составной частью политики московского правительства должно стать сохранение и воссоздание культурных ценностей в городе. С одной стороны, такая задача вытекает не только из потребности сохранения наследия горожан, но и в связи с пониманием того факта, что культурные обмены, туризм уже сегодня является *базовым* процессом, составляющим одно из оснований глобализации. В дальнейшем эта форма взаимосвязи будет только увеличивать свое значение, что побуждает по-новому подойти к оценке возможностей Москвы с точки зрения ее вовлечения в сеть крупнейших туристических городов мира. В связи с этим, видимо, стоит еще раз вернуться к вопросу о «новостроях» и о сохранении, где это возможно, прежнего об-

лика столицы. Нельзя допускать разрушения городских агломераций в расчете только на коммерческий успех освоения соответствующих территорий. Помимо экономического эффекта (связанного со строительством гостиниц, расширением числа рабочих мест и т.д.) это направление деятельности способно дать и более широкие гуманитарные последствия, связанные с укреплением инфраструктуры, расширением возможностей проведения досуга москвичей, совершенствованием социализирующих функций города.

В данной связи, учитывая ориентацию Европы на поддержание приоритетных связей с регионами, следовало бы серьезно оценить потенциал, которым в этом плане обладают близлежащие (Московская, Калужская) области, которые способны предложить уникальные маршруты ознакомления с достопримечательностями на своих территориях. В любом случае городу стоит сделать ставку на соединение своих возможностей и ресурсов сопредельных территорий. Такая политика будет полезна городу и с точки зрения своего позиционирования как «собирателя культуры земли русской», и укрепления межрегиональных связей, и осуществления своей гуманитарно-культурной миссии, и расширения притока иностранных туристов.

Наряду с этим направлением деятельности целесообразно активизировать пропаганду культурного наследия Москвы в российских регионах. Систематическая организация выставок, вернисажей, экспозиций из московских музеев способна увеличить шансы на обладание Москвой статуса культурной столицы России. По крайней мере активная позиция города в этом вопросе (а создание туристических маршрутов, включающих древние и современные памятники культуры, способно потянуть и благоустройство территорий) поможет усилить авторитет и влияние столицы.

Пиар-поддержка и пропаганда такого рода деятельности может стать основанием для реализации целого ряда стратегий, направленных на повышение позитивного имиджа города, привлечение бизнес-структур для осуществления гуманитарных, социально ответственных акций. Перспективным видится и деятельность по превращению Москвы в спортивную столицу России.

Особым контуром активности городских властей должно стать развитие международного потенциала города. Являясь местом контактов с зарубежными партнерами, Москва должна позиционировать себя как *крупнейший* деловой, туристический международный центр. Практикой должно стать постоянное проведение различного рода форумов, крупных спортивных со-

революций, культурных мероприятий (кинофестивалей и проч.) с широким освещением в СМИ. В этой связи Московскому правительству стоит занять критическую позицию по отношению к планам проведения саммитов или иных крупных международных мероприятий в других городах России. Излишне говорить, что такая линия должна потянуть за собой программы строительства гостиниц, расширения сети информационных центров, благоустройства города и т.д.

Эффективность стратегического управления развитием г. Москвы во многом определяется **выбором управленческих технологий**, применяемых для разработки и реализации стратегии. В настоящее время в мире очень широк спектр подходов и методов, которые применяются в практике стратегического управления крупными городами и регионами. Безусловно, их оптимальный выбор зависит от многих характеристик и факторов, свойственных данному городу или региону. Однако следует выделить ряд моментов, которые представляются ключевыми и которые в значительной степени могут влиять на результативность процесса разработки и реализации стратегии г. Москвы.

Во-первых, на начальном этапе необходимо тщательно проработать **механизмы взаимодействия всех заинтересованных сторон** в процессе выработки стратегических решений: органов государственной и местной власти, представителей бизнес-сообществ, общественных организаций, жителей города и др. Чем на более раннем этапе и чем интенсивнее эти стороны будут вовлечены в процесс разработки стратегии, тем более активно и эффективно они смогут участвовать в процессе реализации стратегии развития Москвы. Как организовать работу открытых линий для граждан города, в том числе на основе интернет-технологий, экспертных рабочих групп, специальных общественных советов, комитетов бизнес-сообществ, других форм социального и государственно-частного партнерства, позволяющих **выявлять, учитывать и согласовывать стратегические интересы и приоритеты различных заинтересованных сторон**? Обоснованный ответ на этот вопрос является важным этапом процесса разработки стратегии развития г. Москвы до 2025 г.

Во-вторых, процесс стратегического управления развитием г. Москвы должен быть **ориентированным на результат**. Реализация этого принципа подразумевает, что для системы взаимосвязанных многообразных целей развития Москвы должна быть четко задана **система показателей или индикаторов**, которые позволяли бы отслеживать и судить о степени достижения поставленных целей. Проблема разработки количественных и качественных индикаторов в системе обратной связи имеет принци-

пиально важное значение и одновременно представляет определенную трудность, требующую значительных интеллектуальных усилий. Важно подчеркнуть, что эта система индикаторов должна распространяться и на такие интегрированные качественные целевые характеристики, как повышение качества жизни, оживление инновационного климата, повышение инвестиционной привлекательности и др.

Кроме того, важной характеристикой управленческой технологии разработки и реализации стратегии г. Москвы является **механизм динамической согласованности принятия стратегических решений**. Если будет разработана и принята стратегия до 2025 года, то когда и как она может пересматриваться и корректироваться? Как далеко надо «заглядывать вперед» (нужна ли стратегия до 2030 или 2050 года)? Что позволяет сделать стратегию «операционной», т.е. как понять, что надо делать сегодня, в течение следующего года, чтобы достичь поставленных стратегических целей? Безусловно, опыт скользящего планирования, программно-целевого подхода и другие теоретические и практические наработки в области стратегического управления помогают найти ответы на эти вопросы. Вместе с тем выбор оптимальной технологии разработки и реализации стратегии, позволяющей учесть специфику г. Москвы, — важная задача, которая должна быть всесторонне обсуждена, а способы — должны быть тщательно проработаны.

Постановка крупных стратегических целей, политическая легитимация проектов востребует понимание конкретных *механизмов и технологий*, способных обеспечить их реализацию, одновременно снизив уровень рисков и угроз курсу на устойчивое развитие. Разработка стратегии должна учитывать не только наличие должных ресурсов, но и должна быть обеспечена соответствующими технологиями, а следовательно, обладать кадрами, способными применять эти инструменты на практике.

В сфере государственного управления главной особенностью любых технологических приемов является их способность к поддержанию обратных связей (с объектом управления), сохранению взаимной заинтересованности в продолжении контактов субъекта и объекта управления. Практика показала, что рост — по крайней мере информационных — технологий обгоняет уровень развития общественных процессов и готовность массовых аудиторий к их применению. Это говорит о том, что городские власти должны проводить специальные мероприятия по разработке методов и приемов, ориентированных на решение конкретных задач, технологий, используемых на тех или иных социальных площадках разными корпусами граждан.

Среди новых и одновременно эффективных технологий сопровождения правительственной политики следует отметить значение методов электронного администрирования (e-government), расширение повестки публичного обсуждения проектов (общественной экспертизы) и т.д. Став инициатором новых технологий решения проблем в отношениях с населением, бизнесом и другими участниками, Москва непременно создаст свой имидж, способный усилить ее политические позиции, расширить возможности по привлечению дополнительных инвестиций и т.д.

Разработка стратегии не может быть однолинейным интеллектуальным процессом, когда группа специалистов самостоятельно конструирует некий план или проект и предлагает его руководству города. Этот процесс должен представлять собой активное взаимодействие интеллектуального сообщества (групп разработчиков) и руководства города, лица, принимающие ключевые решения, должны непосредственно участвовать в разработке стратегии, инициировать этот процесс и активно воздействовать на него. Специалисты могут предложить соответствующие модели развития, а также аргументы «за» и «против», выбор конкретной альтернативы остается за руководством. Это изначально принимаемая принципиальная позиция.

Прогнозирование результатов развития в соответствии с тем или иным вариантом стратегии должно предшествовать стратегическому выбору. Важно подчеркнуть принципиальный момент: на начальных этапах разработки стратегии желательно иметь широкий спектр прогнозов различного уровня и степени общности: глобальные, отраслевые (динамика отраслевых показателей), функциональные (изменение численности населения, экологических характеристик) и т.д. Многообразные прогнозы, описывающие возможные сценарии развития, должны быть «взаимосвязаны» и взаимообусловлены.

Каким должен быть механизм осуществления коммуникаций в системе «управляющий — управляемые»? Каким критериям он должен соответствовать? Так, система обратной связи должна быть организована отличным от системы прямой связи образом. Например, оценивая результаты развития в сфере строительства, обычно во главу угла ставят количество построенного жилья. Разумеется, это очень важный показатель. Но обратная связь может дать иной результат: коренные москвичи не могут решить жилищный вопрос десятилетиями, несмотря на высокие темпы строительства, и этот факт имеет гораздо большее социальное значение, нежели показатель роста общего объема построенного жилья. Система индикаторов должна ба-

зироваться прежде всего на обратной связи, хотя безусловно, должна присутствовать и прямая связь. Для определения механизма стратегии прежде всего выполняется структура группы разработчиков, ее состав по видам работы и по персоналиям, а также формат деятельности. Структура, состав и формат работы утверждаются руководством города Москва. Группа разработчиков, чтобы дать реалистичные варианты стратегии, должна иметь хорошее информационное сопровождение в качестве базы для интеллектуальной работы: прогнозы (количественные и качественные) развития г. Москвы при отсутствии определенной стратегии развития, информационные базы по различным аспектам городской жизни и развития Москвы, банки данных, информпорталы, сведения о доступных ресурсах и т.д. В значительной мере база для интеллектуального штурма создается в ходе самой работы.

В разработке стратегии развития г. Москвы можно выделить несколько этапов. На первом этапе выдвигается максимально возможное количество сценариев развития города (естественно, с аргументацией), на втором этапе эти сценарии анализируются, просчитываются и отбираются наиболее привлекательные с точки зрения интересов города (и, естественно, горожан), и реалистичные по выполнению. На третьем этапе на основе проработанного материала формируется стратегия развития г. Москвы со всеми ее составляющими. Важными чертами интеллектуальной работы должны быть дискуссионность, альтернативность подходов, учет и обсуждение любых точек зрения, даже парадоксальных. Наряду с этим работа должна опираться на четкие количественные индикаторы, определенные уже на первом этапе. Кроме того, необходимо учитывать реакцию среды (города) на те или иные программы, их результаты. При этом существенное значение имеет создание условий для свободного обмена мнениями, проведение конструктивных дискуссий. В результате выбор приемлемой стратегии происходит из множества разных вариантов, различных альтернативных подходов.

Располагая разработанными вариантами стратегии, необходимо проанализировать риски выбора той или иной стратегии, предусмотреть реакцию групп влияния (стейкхолдеры) и их возможные действия. Разумеется, принятие стратегических решений — дело ответственное и требует взвешенности. Решение о выборе стратегии развития принимается с учетом всех обстоятельств, при убежденности, что выбранная стратегия не ухудшит, а улучшит жизнь следующих поколений москвичей.



Результативность интеллектуальных усилий по разработке стратегии развития г. Москвы во многом зависит от уровня организационного обеспечения этой деятельности. Привлекая к работе экспертов, целесообразно обеспечить координацию их деятельности как после проведения соответствующего конкурса, так и на предварительном этапе.

Ученые Московского государственного университета имени М.В. Ломоносова выражают готовность принимать активное участие в данном проекте на всех этапах. Факультет государственного управления работает над вопросами стратегий развития, стратегического менеджмента в постоянном режиме, и мы готовы подключить интеллектуальные силы факультета для разработки стратегии развития Москвы