

Царьков А.С.

к.т.н., профессор кафедры государственного и муниципального управления
Нижегородского филиала ГУ-ВШЭ

КОМБИНАТОРНЫЙ МЕТОД В КОНСТРУИРОВАНИИ БУДУЩЕГО ТЕРРИТОРИАЛЬНЫХ ОБРАЗОВАНИЙ. ДЕЗИНТЕГРАЦИЯ И ИНТЕГРАЦИЯ: ВЛАСТЬ, БИЗНЕС, ОБЩЕСТВО¹

Проблемы и подходы к конструированию будущего. Сохранение жизнеспособности различных территориальных образований и дальнейшее развитие их конкурентных преимуществ неминуемо приводит к проблеме создания и реализации реалистичных проектов, позволяющих за короткие сроки добиться заметных для населения результатов. Актуальность проблемы еще более возрастает в связи с необходимостью представления четкого видения будущего территорий, конструктивных идей, стратегических целей перед выборами в законодательные органы власти и в связи с заключением контрактов с административным руководством муниципальных образований.

Однако любая попытка конструирования Будущего отдельно взятой территории, обычно наталкивается на необходимость её интеграции во внешнее окружающее пространство и на устранение внутренней дезинтеграции между различными группами населения проживающего на данной территории.

Следуя И. Адизесу, можно сказать, что успех работы по конструированию Будущего территориального образования будет определяться формулой соотношения *внешней интеграции и внутренней дезинтеграции*². В реалии же попытка достижения успеха по данной формуле сразу порождает две серьезные проблемы: во-первых, согласование интересов властных структур, бизнеса и активных групп населения, связанных с данной территорией; во – вторых, согласование вектора территориального развития с вектором развития внешнего окружения.

В масштабах территориального образования *внешнюю интеграцию* можно рассматривать как некоторую стратегию развития, в которой определяется, на чем необходимо сосредоточить имеющиеся ресурсы, и, как следует интегрироваться в окружающее пространство: регион, страну, мир. *Внутренняя дезинтеграция* часто проявляется в виде конфликта интересов, и выражается в противоречивых взглядах на

¹ Работа выполнена в рамках гранта Научного фонда ГУ-ВШЭ № 11-04-0022

² И. Адизес. Секрет успеха. Экономические стратегии. № 5-6/2008, с.132-133.

Будущее территории. Расхождения во взглядах порождают недоразумения, или ещё хуже - деструктивные конфликты, резко снижающие эффективность территориальных систем управления.

Без решения данных проблем выход из посткризисного состояния того или иного территориального образования не возможен. Их решение существенно затрудняют: необходимость быстрой адаптации к постоянно меняющимся условиям; ограниченные ресурсы; пассивность населения, распространенная за пределами двух столиц. Особую остроту их решение приобретает у моногородов.

На практике конструирование Будущего традиционно представляет «жесткую» технологию разработки стратегии, процедуры которой реализуют отдельные подразделения, рабочие группы, консультативные фирмы или комитеты из высших управленцев администрации на основе нормативных документов Минрегионразвития, Минэкономики, других министерств и ведомств. После официального одобрения руководством разработанных стратегий, программ обычно сразу начинается их директивная реализация. К сожалению, директивная, «жесткая» технология неизбежно влечет за собой хорошо известные недостатки: односторонний взгляд администраторов, схематизм планов, недостаток данных, трудности в достижении консенсуса по основным направлениям развития территорий и др. Не удивительно, что на практике реализация стратегий наталкивается на серьезные трудности, вызывающие не консолидацию, а дезинтеграцию как внутри, так и вне административных структур. Высокий уровень внешней и внутренней неопределенности еще более затрудняет стратегическое планирование.

Для разрешения возникающих проблем в настоящее время широко применяется системная, холистическая (Holistically) философия. Нередко подход, основанный на такой философии, в отличии от директивного, «жесткого» подхода, называют «мягким». Несмотря на высокую эффективность у него имеются свои специфические недостатки: длительное время вовлечения всего персонала в изменения, недостаток лидеров и слаженных проектных команд, необходимость приглашения фасилитаторов и консультантов со стороны, сложность подготовки корпуса внутренних консультантов.

Рассматривая вслед за (Н. Mintzberg, В. Ahlstrand, 1998; R. Koch, 2000), широкий спектр методов, технологий, подходов можно показать, что сегодня для конструирования весьма интересными могут оказаться две технологии. Первая,- «*Системная Технология Вмешательства (СТВ)*», (С. Argyris, 1970; W.M. Mayon-White, 1986), успешна в ситуациях относительно ограниченных изменений. Вторая, «Поиск будущего (ПБ)» (M. Weisbord, S. Janoff, 1992, 2002) - позволяет создать креативную атмосферу поиска

решений при ограниченных временных ресурсах. Они занимают промежуточные позиции среди рассматриваемых подходов и лишены некоторых из перечисленных выше недостатков.

Комбинаторный метод.

В сложившихся условиях наиболее эффективными являются комбинаторные методологические подходы, использующие преимущества разных технологий. Так, в работе¹ изложена методология разработки стратегии социально-экономического развития города, базирующаяся на трех подходах: экономико-математическом, социолого-коммуникативном и сценарном. Такое сочетание позволяет учесть как субъективные, так и объективные факторы, риски и неопределенности и получать стратегию развития города принимаемую активными субъектами городского сообщества.

Нами для разрешения возникающих проблем, предлагается применять «мягкий» комбинаторный метод (технологию), позволяющий за счет сочетания специально подобранных процедур из разных технологий, в том числе «Поиск будущего (ПБ)»², «Системная Технология Вмешательства (СТВ)»³, а также инструментов стратегического анализа, самооценки, управления проектами и др., вовлечь в процесс конструирования Будущего наиболее активные слои населения.

В основу метода положен ряд принципов.

Принцип стратегической сборки интегрального вектора развития территории в пространстве ключевых направлений, реализуемый посредством формулы:

$$(1) \quad \overline{CB} = \sum_{i=1}^N g_i * c_i, \text{ где: } c_i - \text{ключевое } i\text{-ое направление;}$$

N – общее число ключевых направлений;
g_i - весовая оценка i-го направления.

При этом, создание Будущего можно рассматривать как некоторый процесс, вектор которого определяет характер движения к общему видению Будущего территории. Это видение должно разделяться как властью, так и бизнесом, а также большинством населения данной территории. Движение по вектору осуществляется посредством выполнения ряда конкретных проектов (проектная дорожная карта).

¹ Агеев А.И., Зайцева Ю.С., Зендриков К.Ю. Сценарный подход в стратегическом управлении муниципальным образованием. Экономические стратегии. №5-6, 2008. С.134-140.

² Weisbord M., Janoff S. Future Search - An Action Guide to Finding Common Ground in Organizations & Communities. (2nd ed.), Berrett-Koehler, 2000.

³ Argyris C. Intervention Theory and Methods. Reading, Mass.: Addison –Wesley. 1970.

Анализ двух векторов: вектора развития территории СВ и вектора развития её территориального окружения СЕ, определяемого с помощью формулы (2) позволяет выявлять и решать проблемы, возникающие при внешней интеграции.

$$(2) \quad \overline{CE} = \sum_{j=1}^K g_j * c_j, \text{ где: } c_j - \text{ключевое } j\text{-ое направление;}$$

K – общее число ключевых направлений;
 g_j - весовая оценка j -го направления.

Степень рассогласования определяется характером и размерностью пространства, задаваемого ключевыми направлениями, а также величиной расхождения весовых оценок g_i и g_j .

Принцип трансформационных изменений исходного состояния, предполагает переход к будущему через отработку трех типов так называемых «состояний»: во-первых, настоящее состояние, характеризующее ситуацию на данный момент, и учитывающее историю территориального образования; во-вторых, будущее состояние, которое определяет, где население хотело бы находиться; в-третьих, переходное состояние, в котором по проектной дорожной карте реализуется движение из настоящего в будущее.

Принцип расширения вовлеченности, обеспечивает привлечение к процессу конструирования максимального числа заинтересованных лиц. Он осуществляется путем постепенного трансферта общего видения от 3-5 человек к лидерам изменений и проектным командам, включающим в себя сотню и более человек. Далее в реализацию проектных наработок включается все большее количество населения, а это уже сотни и тысячи человек. При этом, *внутренняя дезинтеграция* сменяется *консолидацией*, взаимным доверием и уважением между различными группами.

Ниже более подробно рассмотрены процедуры, связанные с конкретными фазами реализации подхода, см. рис.1.

Организационная фаза (целеполагание). Анализ многолетнего опыта целеполагания показывает, что конкретное применение проектных процедур зависит от постановки глобальной цели, которая в свою очередь определяется остротой тех или иных территориальных проблем. Поэтому одной из первых организационных процедур является создание специального Комитета, включающего лиц принимающих решение (представителей исполнительной и законодательной власти) и консультантов, ведущих проект. Комитет определяет стратегическую цель, формирует списки участников, определяет степень участия руководства, а также решает вопрос о целесообразности привлечения экспертов или специалистов со стороны.

На практике приходится сталкиваться с постановкой Комитетом четырех типов глобальных целей:

- Выработка новой стратегии или определенной концепции развития территории.



Рис.1. Конструирование Будущего как итерационный процесс

- Обучение перспективных специалистов командной форме работы, формирование «команд прорыва», и выявление конкретных персоналий «лидеров прорыва» .
- Активный трансферт видения будущего, уже сложившегося у руководства территории, бизнесу и наиболее активным группам населения.
- Выявление степени рассогласования стратегических и тактических целей власти, бизнеса, гражданского общества. Определение и реализация мер по устранению выявленного рассогласования.

Для двух последних случаев характерно то, что у руководства часто имеются иллюзии, что большинство населения или хотя бы часть собственного аппарата, разделяют их видение и стратегические цели. Однако применение технологии не раз наглядно показывало, что во многих случаях степень рассогласования целей достигает опасных размеров. В таких ситуациях требуются срочные и весьма радикальные меры по устранению причин вызревающих серьезных конфликтов, иногда провоцирующих кризис территории.

Выбор одной из перечисленных глобальных целей определяет порядок выполнения технологических процедур, например, порядок участия в проектной деятельности членов Комитета.

В результате выполненных работ на данной фазе имеется: глобальная цель , напрямую связанная с будущим развитием; понимание содержания дальнейших работ и ожидаемых результатов, а также перечень участников.

Фаза генерации. Эта фаза непосредственно связана с последовательным применением технологий ПБ и СТВ. Технология ПБ рассчитана на глубокое трехдневное погружение 56 –100 участников проекта в проблемы территории. В атмосфере креативности участники осуществляют поиск новых точек роста, с учетом быстро меняющихся тенденций внешней среды. Принципиальным моментом технологии является то, что этот поиск осуществляют целевые группы держателей специфических интересов (stakeholders – стейк-холдеры), которых напрямую затрагивает Будущее территории. Своевременное выявление соответствия декларируемых целей развития интересам целевых групп существенно снижает вероятность возникновения острых проблем при обеспечении поддержки стратегических решений населением, так как люди обычно противятся изменениям со стороны, но не собственным идеям.

Обычно оптимальным считается формирование восьми групп по восемь человек. В состав групп могут входить представители различных стейк-холдеров, способных активно участвовать в развитии территории и конкурентной борьбе, хорошо понимающих интересы своих и «чужих» организаций, а также интересы населения.

К числу таких групп могут относиться: *предприниматели и производители* (малый и средний бизнес, представители крупных компаний); *социальные партнеры* (представители профсоюзов, СМИ, молодежных групп и движений, общественных организаций, выражающих интересы населения); *представители конфессий*; *специалисты и предприниматели, работающие в сфере досуга* (культура, туризм, спорт, инфраструктура досуга); *исполнительная власть* (представители администраций района и области); *законодательная власть* (депутаты Земского и Областного законодательного собраний); *специалисты по здравоохранению, образованию, труду, среде обитания*; *специалисты по ЖКХ*; *представители налоговых служб и финансовых институтов*. Здесь три группы можно отнести к гражданскому обществу, три – к властным структурам, две – к предпринимательским структурам.

В соответствии со вторым принципом данная технология предусматривает отработку стейк-холдерами настоящего, будущего и переходного «состояний», в котором посредством проектной дорожной карты реализуется переход от настоящего к будущему. Отработка первых двух состояний дает возможность получить Карту Поиска Будущего¹, которая содержит всю совокупность элементов необходимых для построения любого вектора движения и связанного с ним сценария развития. Вектор строится в N – мерном пространстве, его мерность зависит от набора ключевых направлений. Координаты вектора определяются с помощью весовых оценок, которые в свою очередь вычисляются при помощи процедуры ранжирования.

Опыт показал, что эффективность применения технологии ПБ резко возрастает, при включении в неё процедур СТВ, поскольку здесь одним из значимых результатов является проектная дорожная карта. Оценка всех проектов делается гласно, и проекты для дальнейшей проработки в неё отбираются только при наличии консенсуса между всеми участниками. Отметим, что команды для реализации проектов формируются на основе принципа добровольности и являются *коалиционными*, то - есть в них входят разные стейк-холдеры. Такое комбинирование процедур различных технологий и включение в команды различных представителей власти, бизнеса, населения позволяет оперативно проводить предпроектный анализ генерируемых идей, ломать административные барьеры, возникающие в ходе реализации проектной дорожной карты на последующих фазах. Переход на работу в коалиционных командах снимает проблему внутренней дизинтеграции при взгляде на Будущее территории.

В результате выполненных работ имеем:

¹Пример подобной карты приведен в статье: Царьков А.С., Пономарева Е.А. Проблемы и направления стратегического планирования развития территориальных образований. Регионология, 2010. № 3. С. 45-53.

- *Диагностику проблем* развития территории и *оценку* существующей ситуации.
- *Единое видение Будущего* у руководства территории, бизнеса, активных групп населения включая стратегические приоритеты отдельных направлений развития.
- *Ключевые элементы Будущего*, оформленные в виде пакета перспективных проектов. Определение условий, ограничений и рисков для точек роста.
- *Коалиционные «команды будущего»* с перспективными лидерами, способными возглавить доработку и реализацию проектов.
- Климат доверия и корпоративные ценности, которые являются краеугольным камнем будущего развития территории.

Фаза проектирования. После окончания фазы генерации администрацией публично подводятся итоги, и издается соответствующий приказ, в котором приводится весь перечень отобранных ранее проектов. Этим же приказом официально закрепляется состав коалиционных команд, включая их лидеров, которые продолжают дальнейшую работу над проектами. При этом важно, чтобы все организационные мероприятия по переходу к третьей фазе были закончены не позднее одного месяца. В противном случае достигнутый синергетический эффект слабеет и реанимировать атмосферу креативности бывает очень трудно, а порой и невозможно.

В случае необходимости командам, а также другим привлеченным руководителям и специалистам оказывается консультативная поддержка, предоставляется возможность получения дополнительных знаний в области стратегического и финансового менеджмента, психологии управления людьми, навыков анализа и выработки управленческих решений в нестандартных ситуациях.

Команды, в течение времени выделенного по приказу, должны доработать проекты в соответствии с особенностями принятых внутренних, национальных и международных стандартов. Доработанные проекты презентуются перед руководством и экспертами, решающими вопрос о внедрении проектов, а также о выделении соответствующих проектных ресурсов.

Здесь же происходит разработка рекомендаций по реализации проектов на заключительной четвертой фазе.

В результате работ выполненных на данной фазе имеем: утвержденный пакет проектов развития, коалиционные команды способные реализовать этот пакет, и наконец, что очень важно - *условия созданные для перехода к широкомасштабным преобразованиям связанным с реализацией Будущего и применения методов Организационного Развития (ОР).*

Фаза реализации. Известно, что самый тяжелый аспект проектной деятельности связан с реализацией. Не существует всеобъемлющего метода, который сам по себе гарантировал бы полный успех. Однако, если последовательно применять процедуры мониторинга на каждой фазе процесса и своевременно вносить коррективы в намеченные планы, то можно реально обеспечить высокую вовлеченность бизнеса и населения в стратегические изменения, избежать их деления на побежденных и победителей.

Действительно, уже после завершения второй фазы начинают происходить некоторые принципиальные перемены. Во-первых, все больше участников в различных организациях начинают принимать на себя ответственность, сживаясь с проектом, они привлекают в него других людей. Во-вторых, участники стремятся, как можно быстрее привести планы в исполнение, а в-третьих, в открытых коалиционных группах устанавливаются долговременные отношения поверх административных границ. Тем самым формируется креативно-рефлексивная модель управления проектами.

Вместе с тем на самой территории создаются все необходимые условия для применения «мягкого» подхода, проведения мероприятий ОР, поскольку созданы открытые для всех желающих коалиционные команды, выявлены лучшие лидеры и формируются символы лидерства, принятие решений перемещается на те уровни, где присутствует соответствующая информация, активизируется межгрупповая активность.

Эффект «воронки». Неоднократное применение комбинаторной технологии выявило в технологических процессах вполне определенную динамику, возникающую в ходе конструирования Будущего. Обычно на второй фазе генерируется от 30 до 100 проектных идей, из которых выбираются для дальнейшей проработки по СТВ 8-16. После защиты и оценки их участниками в дорожную карту входит 5- 10 перспективных проектов. Успешной реализацией заканчивается примерно половина из них. Однако по известным отзывам даже 2 –3 успешно реализованных проекта полностью окупают затраты на все проектные работы. Фактически здесь наблюдается эффект воронки достаточно хорошо известный в практике управления проектами¹, см. рис.2.

Особенности процесса конструирования. На практике процесс конструирования отнюдь не характеризуется одно направленным вектором движения. Несмотря на то, что с момента возникновения идеи до её реализации, и до закрепления результатов проект проходит ряд последовательных ступеней своего развития, фаз, (см. рис. 1), ему присущи повторы, возвраты. В частности, на фазе реализации может снова оказаться актуальной одна из идей не принятых ранее. Кроме того, из-за быстро меняющейся

¹ Царьков А.С. Управление проектами: от идеи к документу. – М.: Изд-во ГУ-ВШЭ, Университетская книга, 2007.- 320 с.

ситуации, как в самом территориальном образовании, так и во внешней среде, меняется содержание проектной деятельности, сам процесс приобретает итерационный характер. Опыт показал, что полный технологический цикл целесообразно повторять раз в 4-5 лет.



Рис. 2. Эффект воронки в комбинаторном подходе

Технологические ограничения. Опыт применения рассмотренного выше метода показал, что его процедуры эффективны далеко не во всех случаях. Прежде всего, они не могут помочь неэффективной коррумпированной администрации. Попытки их применения будут также обречены на провал при стойком скептицизме населения, а также при наличии среди участников людей с *непримиримыми принципами*. Они также не могут придать старым командам позитивную динамику, такую динамику можно придать только новым группам при постановке *новых* задач.

Пример применения метода¹. Ниже рассматриваются некоторые практические аспекты применения метода на специально выбранном примере Сокольского района Нижегородской области. Данное муниципальное образование является весьма сложным объектом для проектирования Будущего. Оно относится к числу дотационных, малонаселенных (численность порядка 16000 человек) территориальных образований, которое расположено в северной зоне на границе с Ивановской областью и удалено от Н.Новгорода более чем на 200 км. В районе слабо развита инфраструктура и хозяйственная деятельность. Основным используемым ресурсом является лес.

Первоначальная глобальная цель развития Сокольского района, заявленная Комитетом, вполне соответствовала общим административным установкам и звучала как: повышение благосостояния и культурного уровня населения района через гармоничное развитие всех сфер районного хозяйства. Однако в ходе преодоления внутренней дезинтеграции и выполнения внешней интеграции она претерпела существенные изменения.

Основную роль в формировании новой цели и вектора движения к ней, играет Карта Поиска Будущего, которая строится стейк-холдерами. На Карте хорошо видны тенденции и проблемы, присущие району в настоящее время, и те, которые будут превалировать в будущем. В явном виде здесь выявились двенадцать ключевых направлений, в рамках которых собственно и проводилась стратегическая сборка. Результаты обработки индивидуальных оценок, сделанных стейк-холдерами, позволили составить обобщенный рейтинг каждого из ключевых направлений (см. ниже табл.1) и рассчитать весовые оценки для формулы сборки. В этой же таблице представлены результаты применения технологии для Нижегородской области, полученные годом ранее.

Вектор движения района, рассчитанный по формуле (1), выглядит следующим образом:

$$(3) \quad СВ = 0,213C_{10} + 0,163C_6 + 0,127C_{141} + 0,118C_4 + 0,113C_{142} + 0,090C_7 + 0,054C_{13} + \\ + 0,031C_3 + 0,031C_4 + 0,027C_1 + 0,018 C_{11} + 0,009C_{12}$$

При сборке по Карте Поиска Будущего все двенадцать ключевых направлений имеют величину $g > 0,005$, причем весовые оценки трех направлений (развитие социальной сферы, молодежная политика, промышленность с лесоперерабатывающим комплексом) составили в сумме 0,513. Среди них безусловным лидером является

¹ Более подробно полученные результаты изложены в работе: Царьков А.С., Пономарева Е.А. Форсайт в разработке территориальных проектов развития при ограниченных временных ресурсах. Россия: тенденции и перспективы развития. Ежегодник. Вып. 5. Часть II. Редкол.: Пивоваров Ю.С. – отв. Редактор и др. – М.: ИНИОН РАН, 2010, с. 564 – 569. В проекте по району также принимали участие Козлов В.Д., Левадная Т.А., которым автор приносит свою искреннюю благодарность.

развитие социальной сферы, что, в общем, то неудивительно для не богатого собственными ресурсами дотационного района.

Таблица 1

| Ключевые направления и их весовые оценки, выявленные по Картам Поиска Будущего | | | | |
|--|------------------|----------------------|-------------------|----------------------|
| Ключевые направления развития $C_{i,j}$ | Рейтинг в районе | Весовая оценка g_i | Рейтинг в области | Весовая оценка g_j |
| 1. Власть (управление) | 10 | 0,027 | 9 | 0,046 |
| 2. Духовность | - | - | 4 | 0,093 |
| 3. Жильё | 9 | 0,035 | 10,11 | 0,011 |
| 4. Инфраструктура | 8 | 0,033 | 10,11 | 0,011 |
| 5. Качество жизни | 11 | 0,018 | - | - |
| 6. Молодежная политика | 2 | 0,163 | 6 | 0,056 |
| 7. Образование, культура | 6 | 0,090 | 5 | 0,081 |
| 8. Политика | - | - | 3 | 0,139 |
| 9. Предпринимательство | 4 | 0,118 | 8 | 0,051 |
| 10. Социальная сфера | 1 | 0,213 | 2 | 0,181 |
| 11. Технологии | - | - | 7 | 0,052 |
| 12. Человеческий потенциал | 12 | 0,009 | - | - |
| 13. Экология | 7 | 0,054 | 12 | 0,009 |
| 14. Экономика | - | - | 1 | 0,240 |
| 14.1. Промышленность, ЛПК | 3 | 0,127 | | |
| 14.2. АПК | 5 | 0,113 | | |
| ИТОГО | | 1,000 | | 1,000 |

Полученный вектор определяет направление движения в Будущее в виде *желаемого* всеми стейк-холдерами сценария развития. Тем не менее, и это особенно важно для дотационных территорий, необходима интеграция *желаемого* сценария развития района в сценарий развития области, который задается достаточно жестко.

Внешняя интеграция в окружающую район территорию осуществлялась с помощью вектора развития Нижегородской области, который имеет следующий вид:

$$(4) \quad CE = 0,240C_{14} + 0,181C_{10} + 0,139C_8 + 0,118C_4 + 0,081C_7 + 0,056C_6 + 0,052C_{11} + \\ + 0,051C_9 + 0,046C_1 + 0,011C_3 + 0,011C_4 + 0,009C_{13}$$

Весовые оценки трех ключевых направлений (экономика, социальная сфера, политика) составляют в сумме 0,56. Причем, пространства, в которых находятся Вектора качественно разные. В первом векторе нет направлений связанных с политикой, духовностью, технологией. Поэтому уже при первоначальном сравнении двух векторов сразу бросается в глаза их разнонаправленность. Вектор СВ резко направлен в сторону развития социальной сферы и менталитет, существующий у большинства активного

населения, до сих пор ориентирован на потребление. На это ясно указывает и максимальный рейтинг направлений, рассчитанный по Карте Поиска Будущего. Для примера на подобной карте Нижегородской области максимальный рейтинг имеет направление «достижение высокого экономического потенциала и создание условий для его развития - экономика». Соответствующий рейтинг проблемы для области находится на первом месте, для района - это места с третьего по пятое.

Изменение менталитета должно сопровождаться инициацией такого сценария, который во главу угла ставит жизнеспособность и конкурентоспособность территории и ориентирован на развитие и использование ярко выраженных конкурентных преимуществ района, таких как экология. Примером может являться строительство малых судов из экологически чистого леса. В формуле сборки это должно характеризоваться повышением соответствующих коэффициентов при C_9 , C_{14} , и появлением направления C_{11} - «Технологии», что позволит развернуть вектор СВ в сторону развития экономического сектора. Аналогичное сравнение можно продолжить по направлению духовности и человеческого потенциала, а также другим направлениям. В целом же успешность интеграции будут определяться полнотой всех представленных в районе направлений по отношению к области, а также по степени близости весовых оценок g_i и g_j .

Достижение консенсуса между стейк-холдерами и процедуры внешней интеграции позволили существенно изменить глобальную цель и ключевые направления, в рамках которых генерировались проектные идеи. В качестве *реальной* глобальной цели района стало декларироваться: создание условий запуска и поддержания саморазвивающихся бизнес-процессов, повышающих жизнеспособность и конкурентоспособность района, позволяющих сохранить и повысить уровень жизни его населения.

Для достижения этой цели стейк-холдерами было выдвинуто 88, и обсуждено 36 проектных идей. Из них 10 идей было признано перспективными для реализации. Это типичная динамика процесса конструирования присущая данной технологии. И в данном случае, в ходе обсуждения на дальнейшую реализацию в дорожную карту были включены 6 проектов: «Создание в лесной зоне реабилитационного центра для несовершеннолетних детей из неблагополучных семей»; «Развитие профессионального образования»; «Строительство детского парка»; «Развитие и поддержка самодеятельного и художественного творчества населения»; «Строительство коммерческого жилья»; «Глубокая переработка льна».

Выводы

1. Апробация метода при конструировании Будущего территорий в виде программ и стратегий ряда районов, городов, регионов показала, что он успешно позволяет решать

проблемы, как *внешней интеграции*, так и *внутренней дезинтеграции*. Оказалось, что даже у таких проблемных территорий, как Сокольский район Нижегородской области, появляется реальная возможность перехода от бюрократической модели управления (Али Джафаари, 2004), к нормативной и креативно-рефлексивной моделям, позволяющим *консолидировать* власть, бизнес и большинство активного населения на достижение Общего Видения Будущего.

2. Получаемые результаты практически значимы для повышения жизнеспособности территориального образования, поскольку позволяют сформулировать ясную цель развития и дают реальную дорожную карту из проектов, обеспечивающих достижение поставленной цели. Особый интерес такой метод приобретает сейчас, поскольку главы муниципальных образований до заключения контракта с земскими собраниями должны представить достаточно обоснованную и поддерживаемую большинством населения программу развития.

3. Применение метода возможно не только муниципальных образований, но и для интеграции отдельных регионов, что позволяет перейти от конкуренции регионов в масштабах России и за рубежом к взаимовыгодным альянсам¹.

4. Выявлено, что применяемый метод позволяет резко ускорить процесс конструирования Будущего, поскольку по времени все фазы занимают порядка четырёх – десяти недель. При этом качество проектных работ возрастает. В условиях все более жестких временных ограничений, накладываемых посткризисными явлениями, такое преимущество оказывается весьма существенным. Традиционными методами на получение подобных результатов может потребоваться от нескольких месяцев до нескольких лет.

¹ Максимов А.Г., Царьков А.С. Развитие регионов ПФО: конкуренция, диффузия, альянсы. Труды IX международной научной конференции «Модернизация экономики и глобализация», ч. III, М.: Изд. Дом ГУ-ВШЭ, 2009, с 141-146.