

## **Видение будущего как основание адаптивного развития**

**С. В. Костарев –**

профессор кафедры связей с общественностью, сервиса и туризма  
Омского государственного университета путей сообщения,  
доктор философских наук, доцент

Социальные системы в настоящее время характеризуются высокой динамикой изменений как окружения, в котором они существуют, так и внутренних структур, что влияет на методологию стратегического планирования, которая должна учитывать принципиальную невозможность однозначной трактовки будущего как фиксированной цели, так как оно априори однозначно не определяется. С другой стороны, современная парадигма управления предполагает обязательную разработку стратегии и формирование плана развития социальных систем. Возникает проблема: если социальная реальность нестабильна и постоянно изменяется, есть ли основание для формулирования перспективной цели и планирования направлений деятельности по её достижению или надо прекратить определять долгосрочные цели и действовать полностью стохастически, реагируя на внешние и внутренние изменения?

В настоящей статье автор придерживается той точки зрения, что процесс целеполагания – это неотъемлемая часть разумной деятельности, даже если цель не может быть достигнута в изначально сформулированном виде. Следовательно, нельзя отказываться от процесса целеполагания только из-за того, что его результат динамичен и изменяется со временем. Но следует понимать, что требования как к самому целеполаганию, так и к цели как результату процесса меняются, а исследование должно быть направлено как на описание этих изменений, так и на оценку последствий смены принципов управления.

Кроме того, из-за сетевого характера социальных коммуникаций и отношений в современных социальных системах невозможно использовать традиционную субъект-объектную модель управления, которая подразумевает обязательное разделение участников коммуникации на субъекты (управляющие) и объекты (управляемые), что лишает основания для стратегического планирования «сверху», когда субъект сам выбирал цели и управлял объектом в их направлении. Вместо разделённых на субъектов и объектов участников социальных коммуникаций сетевое общество подразумевает существование акторов, равноправно участвующих или способных участвовать как в процессе управления, так и самоорганизовываться.

Так как в сетевом обществе субъект-объектная модель не действует, а следовательно, не применимы построенные на её основе традиционные механизмы управления, то необходимо предлагать альтернативу, в качестве которой автор рассматривает адаптивное управление<sup>1</sup>. Отличительной особенностью адаптивного управления является то, что в нём активно участвуют стейкхолдеры (лицо, группа лиц или организация), имеющие свои интересы, зависящие не только от стратегической цели, но и влияющие на направления развития. Таким образом, вместо субъекта, принимающего решение и определяющего цель, и объектов, подчиняющихся субъектам, появляются группы интересов, взаимодействующих между собой и окружением, что усложняет процедуру целеполагания. При таком подходе практически невозможно одному или нескольким стейкхолдерам договориться и предложить свой вариант приемлемой всеми

---

<sup>1</sup> *Костарев С. В.* Адаптивное управление в развитии социально-экологической системы // *Инновационная экономика и общество.* 2014. № 3. С. 95–100.

перспективы, так как необходимо учитывать интересы всех, даже тех, кто может не знать о замысле, но подвержен влиянию планируемого развития.

Автором ранее уже рассматривались варианты вовлечения стейкхолдеров в процесс взаимодействия с социальным проектом<sup>1</sup>, а также предлагалась процедура учёта всех мнений, называемая общественным участием<sup>2</sup>. Данное исследование сосредоточено на конкретном случае (кейсе), в котором были использованы принципы адаптивного управления, проводился учёт мнений разнообразных стейкхолдеров и формировалась цель стратегического развития в форме видения. Речь пойдёт о проекте «Мастер-план города Омска» – инициативе проектного института, группы городских активистов и экспертов<sup>3</sup>. Основной задачей проекта выступала разработка системообразующей идеи, способной объединить горожан и дать импульс развитию города, что в контексте адаптивного управления и стейкхолдер-подхода означало необходимость определения перспективной цели для города, которая бы обеспечивала развитие, а также установления ценностей, разработки направлений деятельности и выделения приоритетов.

Первым этапом жизненного цикла любого проекта является целеполагание. В стабильном мире целью может быть хорошо описанный желаемый результат, но, как говорилось выше, в нестабильном мире заранее описать результат практически невозможно, потому цель представляется как видение будущего – ситуация, приемлемая всеми стейкхолдерами настолько, что они как минимум не будут сопротивляться её достижению. Для города будем называть такое видение легитимным. Сложность формирования цели в форме легитимного видения помимо отсутствия оснований, закреплённых в законах и нормативах, заключается в том, что необходимо не просто согласовать интересы всех стейкхолдеров города, но и обеспечить их вовлечение в процесс движения к цели, потому помимо

---

<sup>1</sup> Костарев С. В. Стейкхолдеры социального проекта: определение и анализ // Инновационная экономика и общество. 2016. № 3. С. 85–91.

<sup>2</sup> Костарев С. В. Общественное участие как механизм обеспечения устойчивости городских сообществ // Человек и общество в нестабильном мире : материалы междунар. науч.-практ. конф. Омск : Ом. юрид. акад., 2015. С. 54–58.

<sup>3</sup> Концептуальный мастер-план Омска. URL: <http://masteromsk.itpgrad.ru>

простого формулирования видения в ходе целеполагания создаётся коммуникационная среда, обеспечивающая поддержку акторов развития, адаптацию социальной системы к изменяющимся внешним условиям и внутренним отношениям, а также формирование сети сотрудничества.

Форма видения, предложенная для проекта мастер-плана, включала в себя четыре взаимодополняющих компонента: название, краткую характеристику, визуальный образ и текстовое описание. Подобная дифференциация видения вводилась не только для того, чтобы формализовать процесс целеполагания, но и для того, чтобы стейкхолдеры, имеющие различные каналы восприятия окружающего мира, смогли внести свои предложения в удобном виде. Процедур выявления мнений и методов формирования каждого компонента и в целом всего видения использовалось несколько. В более общем случае их количество должно быть максимально возможным и ограничиваться только общим временем на этап разработки дизайн-проекта и ресурсами, имеющимися в распоряжении команды.

Большое разнообразие способов вовлечения стейкхолдеров в процесс определения видения обеспечивает, как уже указывалось выше, максимальный учёт интересов в той форме, в которой это удобно для самих стейкхолдеров, а следовательно, исключение конфликта в восприятии итогового описания цели развития. Одновременно формируются коммуникационные системы: временные – на период проведения отдельных процедур и постоянные, которые будут использоваться как в ходе проектирования, так и после запуска стратегии развития. В мировой практике накоплен существенный опыт вовлечения жителей в проектирование городов<sup>1</sup>, но для каждого конкретного случая приходится модифицировать известные подходы или предлагать оригинальные, опираясь на локальную ситуацию.

Итак, при формировании видения в ходе разработки мастер-плана Омска использовались следующие процедуры и методы: открытые стратегические сессии, интерактивные опросы горожан разных видов, проектные сессии по направлениям, создание координационно-

---

<sup>1</sup> Сановф Г. Соучастующее проектирование. Практики общественного участия в формировании среды больших и малых городов. Вологда : Проектная группа 8, 2015.

го комитета, реальное планирование на открытых площадках, урбанистические чтения, индивидуальные эссе, открытое голосование за выявленные ценности. Каждый из этих инструментов обладает отличиями, что позволило вовлекать стейкхолдеров с разным уровнем интереса и особенностями коммуникации в процессе совместного проектирования.

Открытые стратегические сессии, в которых участвовали и имели возможность озвучить свои мнения и предложения в общей дискуссии максимально разнообразные группы горожан, были направлены на выявление и агрегирование интересов, а также формулирование общих требований, которые обязательно должны быть согласованы между собой во избежание формирования конфликта. Дополнительно на стратегических сессиях выявлялись лидеры мнений, которые становились коммуникаторами в дальнейшем развитии проекта.

Интерактивные опросы по форме напоминали социологические исследования, но при их проведении не ставилась задача формальной репрезентативности выборки из генеральной совокупности «омичи», так как в общественном участии значимость участия зависит не от социологических параметров человека, а от его степени активности. Объясняется это спецификой социальной структуры города, большинство жителей которого не стремятся к изменению, но способны их принять, если им будет предложен уже подготовленный и приемлемый вариант. Задачу же определения требований к этому варианту выполняют активные представители стейкхолдеров.

Проектные сессии по направлениям подразумевали приглашения экспертов, которые могли предлагать для включения в видение научно обоснованные идеи и решения, договариваясь при этом между собой о наиболее эффективных реализациях. По результатам проектных сессий также выявлялись возможные коммуникаторы для участия в дальнейшем развитии проекта, обладающие не только экспертными знаниями, но и навыками объяснения этих знаний остальным стейкхолдерам.

Координационный комитет предполагалось создать в качестве дополнительного стейкхолдера, объединяющего лиц, обладающих статусом руководителей или лидеров отдельных групп. Такая организационная структура полезна в том случае, если отдельные группы функционируют относительно независимо, но при этом

для подготовки окончательного решения необходимо их согласие, так как от них зависит выполнение стратегического плана. Опыт работы координационного комитета в описываемом проекте показал, что следует иерархически разделять такой комитет на рабочие группы с выделением технического секретариата, так как для городского сообщества количество объединяемых стейкхолдеров слишком велико, чтобы быть представленными в линейной организационной структуре.

Реальное планирование применялось при формировании видения в нескольких вариантах и на разных площадках, при этом главной задачей было привлечение внимания горожан к мастер-плану и предоставление им возможности оперативного участия в процессе разработки видения. Кроме того, в ходе реального планирования появились ранее не выявленные запросы от отдельных городских территорий, которые затем были подвергнуты экспертной оценке и включены в итоговый анализ.

Урбанистические чтения позволили объединить форму стратегических и проектных сессий и расширить количество вовлечённых горожан, а также усилили коммуникацию проекта с медиапространством города за счёт привлечения к работе журналистов и блогеров. Дополнительно на чтениях были презентованы промежуточные результаты экспертных исследований и интерактивных опросов, что увеличило степень информированности стейкхолдеров о работе и повысило степень доверия.

Индивидуальные эссе представляют собой описания желаемого города, то есть носят значение персонального видения тех горожан и стейкхолдеров, которые предпочли представить цель в виде текстов. Кроме того, художественная форма позволила повысить интерес к проекту со стороны творческих людей, способных не только прогнозировать, но и описывать будущее.

Завершающей процедурой в оценке собранных предложений стало открытое голосование по вопросам ценностей будущего города, что дало основание разработчикам видения учесть мнения стейкхолдеров и выделить приоритетные компоненты цели развития города.

Однако в ходе внедрения предложенной методологии целеполагания и адаптивного управления были выявлены противоречия со значительной частью городского сообщества, которая придерживается традиционной субъект-объектной модели, то есть не признаёт при-

оритет самоорганизации над иерархической командной системой управления, а потому не готова активно участвовать в проектировании города, но при этом отрицательно оценивает результаты работы по мастер-плану Омска. Решение этой проблемы видится в расширении внедрения процедур и методов вовлечения и обратной связи в течение всего проекта.