*Источник: https://www.google.com/search?q=%D0%BC%D0%B0%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%B8%D0%B0%D0%BB%D1%8B+%D0%BF%D0%BE+%D1%84%D0%BE%D1%80%D1%81%D0%B0%D0%B9%D1%82%D1%83+%D0%B2+%D0%9D%D0%9A%D0%9E&rlz=1C1SQJL\_ruRU956RU956&sxsrf=ALeKk01EhqPKe2a7ov3I1sMRfVYH4IPQoQ:1626945502374&ei=3jf5YOecFu3nrgSpr76QAg&start=10&sa=N&ved=2ahUKEwjng\_OlrPbxAhXts4sKHamXDyIQ8tMDegQIARA7&biw=1920&bih=880*

**ОТЧЕТ**

 **ПО ПРОВЕДЕНИЮ ФОРСАЙТ СЕССИИ**

**«МИССИЯ ГОРОДА РОСТОВА-НА-ДОНУ 2035»**

***Введение***

В целях формирования Стратегии социально-экономического развития города Ростова-на-Дону на период до 2035 года в г. Ростове-на-Дону 15 июня 2018 года проведена Форсайт-сессия «Миссия города Ростова-на-Дону 2035».

Инициатором мероприятия выступил Департамент экономики Администрации г. Ростова-на-Дону; исполнителем – команда Ростовского Форсайт-движения, имеющая опыт организации и проведения Форсайт-сессий. Организационную поддержку мероприятию оказали автономная некоммерческая организация инновационного развития образования и науки «ФИРОН» (АНО «ФИРОН») и государственное автономное учреждение Ростовской области «Региональный информационно-аналитический центр» (ГАУ РО «РИАЦ»).

В настоящее время в Российской Федерации идет процесс разработки стратегий социально-экономического развития на федеральном, региональном и муниципальном уровнях. В соответствии с Федеральным законом от 28 июня 2014 года № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» все документы стратегического планирования на региональном и муниципальном уровне должны быть утверждены до 01 января 2019 года.

Базовым условием стратегического планирования является проектирование желаемого будущего и эффективных путей его достижения

Для того, чтобы достигнуть желаемого будущего образа важно выработать единое видение всех сторон, заинтересованных в развитии развития регионов и городов России.

 Инструментом, позволяющим объединить представления о будущем в единое понятие и прообраз будущего города является понятие «миссии города» – формулирование уникальной роли города во внешней среде, которая ориентирована на перспективу и опирается на реальные предпосылки, соответствующие ресурсы и возможности. Как предназначение города, миссия основывается на видении будущего – на том, каким именно представляют себе свой город обычные горожане, местная власть, общественные активисты и эксперты - экономисты, урбанисты, архитекторы и др.

Город – это не только географическое название, инфраструктура и жители. Город – это место, с которым связывают свои надежды на лучшую жизнь, ценности совместного проживания и взаимодействия с внешним миром, ориентиры развития его будущего.

Для обсуждения разных идей и мнений по поводу образа будущего города на Форсайт-сессию «Миссия города Ростова-на-Дону 2035» были привлечены эксперты из разных областей: муниципальных и региональных органов власти, общественных палат города и области, депутаты городской Думы и Законодательного собрания области, деятели науки и культуры, регионоведы, урбанисты, представители бизнеса, представители некоммерческих организаций, лидеры молодежных организаций и активные горожане.

Наиболее эффективным инструментом, позволяющим объединить интересы различных сторон по формированию общего образа будущего является «Форсайт».

***Методика проведения Форсайт-сессий***

Форсайт (от англ. Foresight — «взгляд в будущее, предвидение») — это социальная технология, формат коммуникации, который позволяет участникам договориться по поводу образа будущего.

Формат выработки решений для прогнозирования будущего на основе коллективного мышления в режиме Форсайт-сессий успешно тиражируются в России и в мире, начиная с 2011 года.

Методика проведения Форсайт-сессии основана на разработках прогнозирования будущего Агентством Стратегических инициатив (АСИ), выполняющих проекты по разработке альтернативных отраслевых и территориальных проектов развития по заказу Правительства РФ. В рамках деятельности АСИ в регионах России проводятся Форсайт-сессии по формированию стратегий развития различных отраслей.

Данная технология является наиболее эффективным инструментом коллективной работы представителей разных социальных групп по объединению идей об образе желаемого будущего и в настоящее время активно применяется на различных уровнях управления территориями:

- государственном уровне, в таких странах как Япония, Нидерланды, Германия, Великобритания;

- региональном (Каталония, Северо-Восток Англии, Гранд Лион, Пермская и Иркутская область);

- городском (Ванкувер, Атланта, Санкт-Петербург, Пермь, Томск и др).

В настоящий момент Форсайт-проекты успешно тиражируются в отраслевых проектах, образовательных программах, региональных стратегиях развития. Эффективность Форсайт-сессии заключается в самой методике организации группового мышления, направленного на формулирование проектов изменений — от будущего к настоящему, от образа будущего к сегодняшней ситуации через точки необходимого приложения усилий.

Так, в июне 2017 года по заказу Правительства Ростовской области в г. Ростове-на-Дону были проведены Форсайт-сессии для разработки стратегий развития в области образования, цифровой экономики, предпринимательства и др.

Наиболее часто для проведения Форсайт-сессий используется вариант данной методики Rapid Foresight (быстрый Форсайт), позволяющий достигать репрезентативных результатов в более короткие сроки (1-2 дня), чем классические (до недельного срока обсуждения) технологии Форсайта.

Данная технология была успешно применена Правительством Ростовской области при реализации проекта «Стратегия-2030 – выбор будущего», который признан правительством Российской Федерации лучшим опытом в области создания механизмов вовлечения гражданского общества в работу органов власти.

С точки зрения работы с содержанием Rapid Foresight включает в себя следующие шаги в ходе работы привлекаемых заинтересованных лиц:

- анализ ситуации — определение рамок (границ) рассматриваемого объекта, трендов, описывающих наиболее вероятное развитие ситуации;

- объективацию — описание действующих в рассматриваемых рамках технологий, форматов, нормативных и законодательных ограничений, картины предопределенного будущего как «продолженного настоящего»;

- субъективацию - внутренним диалогом участника сессии с самим собой, самоопределение и выбор наиболее благоприятного образа будущего, в том числе нахождение своего места в этом будущем;

- проблематизацию — выявление на карте будущего областей дискомфорта для участников;

- приоритезацию — выбор участниками тех проектов изменений, которые наиболее, по их мнению, способствуют реализации их ожиданий от будущего.

-опредмечивание - конкретизацию и внесение в карту проектов и событий, приводящих к тем или иным последствиям.

Отличительной особенностью методики быстрого форсайта от других технологий является тот факт, что для ее формирования образа будущего используется совместная работа представителей территории (если рассматривать региональный уровень) и смежной с ней сферах.

Форсайт-исследование состоит из подготовительного этапа (анализ области исследования) и стратегических сессий. На первом этапе задается горизонт планирования (в среднем составляет от 10 до 15 лет), а в ходе второго этапа формируется образ будущего на более длительные сроки.

Алгоритм проведенной стратегической Форсайт-сессии состоит из следующих этапов:

1. Определение группой экспертов предметной области Форсайта.

2. Определение основных трендов в интересующей сфере (в зависимости от предметной области) и основных заинтересованных сторон (субъекты), на которые влияют эти тренды.

3. Формирование перечня угроз и возможностей, которые несут заинтересованным сторонам выделенные тренды.

4. Формирование таблицы текущих и будущих потребностей и ожиданий от предметной области (желаемый образ будущего).

5. Формирование миссии города на основании желаемого образа будущего и с учётом результатов предыдущих шагов.

Использование методики быстрого Форсайта на городском уровне позволяет получить следующие результаты:

− описание восприятия социально-экономического состояния региона, исходя из существующих явных и скрытых процессов (трендов), происходящих в городе, если не производить никаких изменений (объективный образ будущего);

− перечень потребностей и ожиданий субъектов социально-экономической сферы деятельности от применения стратегий развития города (желаемый образ будущего);

− определение наиболее эффективных путей развития и достижения желаемого образа будущего (меры поддержки и проекты развития);

− экспертное обоснование стратегических решений, разработанных руководством города;

− профессиональные сообщества, созданные для реализации выбранных проектов развития (в наиболее простом варианте общий чат/почтовая рассылка для участников Форсайта).

***Этапы проведения Форсайт-сессии***

1. *Определение границ предметной области.*

Форсайт-сессия «Миссия города Ростов-на-Дону 2035» была проведена 15 июня 2018 года с 10 часов до 17 часов. Всего в работе приняло участие более 60 человек.

В целях информирования участников Форсайта о текущем состоянии реализации стратегических инициатив развития города Ростов-на-Дону выступил заместитель главы Администрации города Ростова-на-Дону по экономике **Чернышев Д.В.**

Основные тезисы его выступления позволили очертить границы рассматриваемой предметной области с точки зрения позиции администрации города:

*«В соответствии с Федеральным законом от 28 июня 2014 года № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» все документы стратегического планирования на региональном и муниципальном уровне должны быть утверждены до 01 января 2019 года.*

*С начала года Администрация города Ростова-на-Дону приступила
к формированию Стратегии Ростова-на-Дону до 2035 года.*

*Выполнен первый этап, посвященный анализу развития основных отраслей городского хозяйства за последние 5 лет (2013-2017 годы), его результаты выявили лидирующие отрасли такие как: промышленность, строительный комплекс, инвестиции. На всем протяжении этих лет в Ростове рос объем отгруженной продукции, сохранялись высокие темпы роста производства.*

*В то же время отмечены негативные тенденции увеличения степени износа основных производственных фондов, общее старение и регрессивная возрастная структура населения, проблема увеличения износа всех типов инфраструктуры, для города характерны недостаточная пропускная способность дорог и уровень благоустройства.*

*Проведено 9 мероприятий по общественному обсуждению проекта Стратегии в каждом районе города с привлечением основных стейкхолдеров.*

*В настоящее время идет второй этап разработки Стратегии, который посвящен целеполаганию, определению приоритетов и направлений социально-экономической политики города на долгосрочный период, конкурентных позиций и ресурс для дальнейшего развития, разработке механизмов реализации и достижения поставленных целей.*

*Ростов* ***–*** *это центр одной из крупнейших в стране городских агломераций (более 2 млн жителей). Предприятия города обеспечивают третью часть от всего объёма отгрузки реального сектора региона. На Ростов приходится 50% областного объёма розничной торговли и 50% объёмов жилищного строительства области: в 2017 году в городе введено 1 млн 118,5 тыс. кв. метров жилья.*

*Более 30% трудовых ресурсов региона сосредоточено в Ростове. Каждое второе малое предприятие Дона зарегистрировано и работает на территории Ростова.*

*Объём инвестиций в экономику города за 2017 год составил 103,8 млрд рублей. Администрация города сопровождает 86 инвестиционных проектов на сумму 227,7 млрд рублей, из них 20 проектов на 138,3 млрд рублей включены
в 100 губернаторских.*

*Администрация города ставит цель разработать и обсудить со всеми заинтересованными лицами стратегию развития города, которая в долгосрочной перспективе отвечала бы надеждам ее жителей, тем, кто не равнодушен к дальнейшей судьбе его города.*

*В стратегии развития города выделено шесть приоритетных направлений:*

*- реализация концепции «Умный город»;*

*- доведение уровня развития социальной сферы до конкурентоспособного;*

*- развитие креативных пространств (для активизации интеллектуального человеческого капитала);*

*- создание инновационного полюса;*

*- реализацию принципа «полицентричности» – развития городских окраин как самодостаточных городских центров*

*- развитие транспортно-логистической специализации;*

*- дальнейшее формирование ростовской агломерации «Большой Ростов»;*

*- развитие левобережной зоны, в том числе спортивного кластера, «как основы для развития туризма».*

*Миссия города должна стать основой поиска долгосрочного драйвера экономического развития города.*

*Она должна быть принята и поддержана основными участниками жизни города».*

Региональную позицию в отношении развития города Ростов-на-Дону в контексте стратегии развития Ростовской области сформулировал министр экономического развития Ростовской области **Папушенко М. В.** Он отметил, что *долгосрочная стратегия Ростова-на-Дону должна быть синхронизирована со Стратегией Ростовской области и стать её основой.*

Позицию ведущих предпринимателей г. Ростова-на-Дону озвучил профессор, д.э.н., председатель Совета директоров ПАО КБ «Центр-инвест» В.В. Высоков:

*«…Радует, что инициаторы предложили участникам начала заполнить анкету до начала мероприятия. Хочется надеется, что до конца года будет создана технология действительно «ростовского Форсайта».*

*…В «Теории игр» есть фундаментальные результаты: однозначно идеальных решений - «чистых стратегий» не существует. Поэтому используют смешанные стратегии, при которых каждый из суб-оптимальных вариантов применяют с определённой частотой, которую и определят на основе мнений участников Форсайт-сессии.*

*Что касается миссии Ростова-на-Дону, то Ростов был и всегда останется деловым городом. В этом определении много нюансов: «креативный и конструктивный», «фортовый и пантовый», «кончил дело – гуляй смело», «дал поручение – научи, проконтролируй, сделай сам», «пацан сказал – пацан сделал», «нет проблем – есть цена вопроса».*

*Но главное – это творческий подход ростовчан решению любой задачи. Если использовать стандартный набор приемов Теории решения изобретательских задач (ТРИЗ), то форма реализации миссия Ростова-на-Дону – это частная финансовая инициатива (не смешивать с муниципально-частным партнёрством), когда один предприниматель ремонтирует дорогу, муниципалитет регистрирует выполненный ремонт, чтобы другой предприниматель, перекопав дорогу для водовода, восстановил разрушенное.*

*ТРИЗ рекомендует также в рамках миссии города пробовать разные варианты, быть постоянно готовым к любым переменам, менять форму и пространство. При этом использовать, в том числе и в рамках ростовского Форсайта, технологию «5Д»: Данные – Диалог – Документ – Деньги – Действие…»*

Высоков В.В. также привел основные положения стратегии развития города, изложенные в его книге «Моя стратегия «Новый Ростов 2030». Start now!»[[1]](#footnote-1)

***Регламент проведения форсайт-сессии***

В дальнейшем проведение форсайт-сессии соответствовало заявленному регламенту:

С 10-40 до 12-40 – рассмотрение трендов, влияющих на город;

С 12-55 до 13-55 – определение угроз и возможностей для всех заинтересованных сторон;

С 14-45 до 15-40 – формирование образа желаемого будущего;

С 15-50 до 17-45 – разработка вариантов миссии города;

С 17-45 до 18-00 – подведение итогов.

***Рассмотрение трендов, влияющих на развитие города до 2035 года***

*Этап 1. Создание смыслового поля.*

В целях создания общего смыслового поля обсуждения участникам Форсайта было предложено назвать основные ассоциации, определяющие проблематику обсуждаемой темы и тем самым составляющее семантическое ядро обсуждаемой проблематики. В результате обсуждения были названы следующие ассоциации:

юг

купечество

наука

казачество

инновационный центр

город спорта

все еще строится

реализация потенциала

зеленый город

туристический центр

технологии и инновации

многонациональны

зеленый город

агломерация

мечта России

туристский центр

рынок

продуктовый хаб

город возможностей

гастрономическая столица

студенческая столица

спортивный город

город детей

туризм выходного дня

самые красивые девушки

чистый город

региональная столица

комфорт

деловой центр

социальное развитие

*Этап 2. Согласование параметров развития*

На следующем этапе совместной работы в режиме Форсайт-сессии в целях фокусирования обсуждения приоритетов стратегии развития города участникам Форсайта было предложено самостоятельно объединиться в группы и сконцентрировать свое обсуждение на 5-ти основных параметрах развития города (предметной области обсуждения):

1. Городская среда (город для горожан, город для туристов, инфраструктура, жилищное строительство, «умный город», ЖКХ и вопросы градостроительства, в том числе сохранение памятников архитектуры)
2. Социальная сфера (образование, здравоохранение, социальная политика)
3. Предпринимательство (инвестиционный климат, поддержка НТИ и инноваций, приоритетные отрасли и направления развития города с учетом проекта «Стратегия развития города»)
4. Общество и культура (жители, межнациональные связи, миграция, гражданская инициатива, развитие кадрового потенциала города, культурное развитие)
5. Экология.

*Этап 3. Рассмотрение и согласование трендов*

 Далее участников сессии познакомили с формулой составления тренда с учетом динамики его роста или падения, указанием единиц измерения, границ тренда. Тренд – основная сущность Форсайт-сессии. Характеризует устойчивый, развивающийся во времени процесс, влияющий на объект обсуждения, описывается формулой: растет / снижается «что?», «в каких условиях?», «в каких границах».

**Объективно существующие тренды до 2035 года:**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Параметры обсуждения** | **П.п.** | **Выявленные тренды** |
| **1. Городская среда** | 1.1. | Рост количества объектов инфраструктуры ростовской агломерации (аэропорт, стадион, водоканал). |
|  |
| 1.2. | Рост числа жилых микрорайонов города. (Рост объемов жилищного индустриального строительства в Ростове) |
|  |
| 1.3. | Увеличение количества времени, проводимого гражданином в личном транспорте (измеряется в часах) |
|  |
| 1.4. | Рост объектов, доступных для всех категорий населения (парков, музеев и тд.) |
|  |
| 1.5. | Рост числа видеокамер (способствует снижению количества ДТП) |
|  |
| 1.6. | Рост количества автомобилей с учетом транзита |
| 1.7. | Рост количества объектов реновации (перепрофилирование промышленных предприятий в другие объекты (кв.м) |
| 1.8. | Рост точечной застройки (высотной) и разрушение памятников архитектуры (потеря городской исторической идентичности) |
| **2. Социальная сфера** | 2.1. | Рост количества спортивных объектов и объектов социальной сферы |
|  |
| 2.2. | Рост количества студентов, вовлекаемых в проектную деятельность (в ВУЗах) |
| 2.3. | Рост количества услуг в электронном виде в здравоохранении, образовании и тд. |
| 2.4. | Рост количества услуг, предоставляемых в цифровом формате. |
| 2.5. | Увеличение разрыва между потребностями рынка труда и проф. компетенциями в образовании (рост количество работающих не по специальности).  |
|  | 2.6. | Увеличение числа жителей агломерации (за счет миграции, рождаемости и т.д.) |
| 2.7. | Рост оттока квалифицированных специалистов в столичные регионы (из-за низкой заработной платы в Ростове и отсутствие достойных вакансий). |
| 2.8. | Увеличение количества горожан велосипедистов, бегунов, занимающихся на открытом воздухе  |
| 2.9. | Рост доли граждан, занимающихся физической культурой и спортом в Ростове |
| 2.10. | Увеличение доли платных медицинских услуг населению |
| 2.11. | Рост цен на тарифы ЖКХ |
| 2.12. |  Рост несоответствия уровня требований работодателей и квалификации соискателей. |
| **3.Предпринимательство** | 3.1. | Рост количества инновационных предпринимателей |
| 3.2. | Рост количества СМСП (малый бизнес замещается крупным бизнесом) |
| 3.3. | Рост цифровизации сферы услуг (образование, банковский сектор и т.д.) |
| 3.4. | Рост налогового и административного давления вынуждающих отходить от серых схем |
| **4. Общество и культура** | 4.1. | Рост количества памятников в Ростове-на-Дону |
| 4.2. | Рост количества культурно-массовых мероприятий (выставки, форумы и т.д.) |
| 4.3. | Рост числа инициативных групп населения с активной жизненной позицией. |
| 4.4. | Снижение качества жизни населения (продолжительности жизни, миграции коренного населения, трудовая миграция) |
| **5. Экология** | 5.1. | Снижение количества неэффективных грязных производств в черте города |
| 5.2. | Растет уровень контроля безнадзорных животных |
| 5.2 | Рост числа объектов, сертифицированных по стандартам зеленой экономики (внедрение ресурсосберегающих технологий) |
| 5.2 | Рост принципов зеленой экономики (развитие парковых рекреационных зон, рост парка экологического транспорта, производство экологически чистых продуктов питания и тд) |
|  | 5.3 | Увеличение доли электроэнергии, производимой с помощью чистых источников энергии (строительство ветроэнергостанций) |
|  | 5.4 | Увеличение загрязнения атмосферы города |
|  | 5.5 | Увеличение количества населения вовлеченного в практическую природоохранную деятельность |
|  | 5.6. | Рост количества людей, готовых к раздельному сбору мусора |

*«Черные лебеди» или «очевидное-невероятное»*

Участниками были также сформулированы тренды, не получившие поддержку большинства голосов участников Форсайта, условно названные как «черные лебеди» или «очевидное-невероятное».

В том числе, такие как[[2]](#footnote-2):

2.3. Рост поддержки студенческих стартапов.

2.4. Рост количества чиновников на 1000 жителей.

2.5. Увеличение количества календарных дней, проведенных ростовчанами в городе (уменьшение количества поездок на отдых).

3.3. Передача несвойственных работ малым предприятиям, снижение себестоимости и рост МСП.

3.4. Снижение количества субъектов МСП существующих более 1 года.

4.5. Вовлечение молодежи в разработку социально-экономической стратегии РО (проведение детско-юношеского Форсайта).

4.6. Увеличение влияния общественного мнения на городские проблемы, Интернет позволяет вовлечь общество быстрее и эффективнее.

5.1. Увеличение средней температуры в городе.

5.2. Обмеление реки Дон, загрязнение и заболачивание.

*Этап 4 . Субъективация*

Следующим этапом Форсайт-сессии стало определение субьектов (субьективации), относительно которых формулируется стратегия развития города.

Субъективация – это присвоение участником будущего, нахождение в этом будущем своего места и формулирование отношения (позиции) к этому будущему, а значит, и готовности действовать либо по реализации своего ожидания, либо для противодействия негативным для участника (субьекта) явлениям.

Были определены следующие субъекты (заинтересованные стороны):

предприниматели (МСП)

крупный бизнес

туристы (гости города)

семьи

пожилые, пенсионеры

молодежь, студенты

госслужащие

инвалиды

само занятые граждане

трудовые мигранты

студенты

учащиеся дети, подростки

общественные деятели

НКО, общественные деятели

работающие горожане

неработающие горожане

потребители

ФГУП

СП (иностранные граждане, предприятия)

*Этап 5. «Выявление угроз и возможностей»*

Угрозы и возможности – важные для субъектов изменения, оказывающие влияние на деятельность и даже на само ее существование.

В целях выявления возникновения УГРОЗ и ВОЗМОЖНОСТЕЙ относительно выделенных трендов развития участники проголосовали за следующие важные факторы, которые могут изменить траекторию развития города и иметь влияние на субъекты развития, отметив их активацию в различных временных перспективах:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | ТРЕНД | УГРОЗЫ | ВОЗМОЖНОСТИ |
| 1.1. | Рост количества объектов инфраструктуры ростовской агломерации (аэропорт, стадион, водоканал). | 2018Нарастание отставания развития городской среды от запросов экономики. Субъект: работающие, власть, туризм.  | 2022Развитие полицентрич-ности. Улучшение условий жизни, децентрализация социальной инфраструктуры. Субъект: население. |
| 1.2. | Рост числа жилых микрорайонов города. (рост объемов жилищного индустриального строительства в Ростове) | 2018Отставание строительства объектов социальной сферы от темпов роста строительства. Субъекты: семьи.  | 2018-2022Улучшение жилищных условия. Субъект – семьи.  |
| 1.3. | Увеличение количества времени, проводимого гражданином в личном транспорте (измеряется в часах) | 2018-2023Отсутствие транспортной инфраструктуры. Перегруженность инфраструктурных объектов. Субъект: население. | 2022Создание транспортной удобной инфраструктуры агломерации. Чтоб была связь не только с Ростовом, но между всеми субъектами. Субъект: население города.  |
| 1.4. | Рост объектов, доступных для всех категорий населения (парков, музеев и т.д.) |  | 2023Эффективное управление развитием агломерации. Субъекты: бизнес, жители, власть. |
| 1.5. | Рост числа видеокамер (способствует снижению количества ДТП) |  |  |
|  |
| 1.6. | Рост количества автомобилей с учетом транзита |  |  |
| 1.7. | Рост количества объектов реновации (перепрофилирование промышленных предприятий в другие объекты (кв. м) | 2023-2027Отсутствие согласованных требований к системам жизнеобеспечения (строительные и эксплуатационные нормы).Субъект: жители.  |  |
| 1.8. | Рост точечной застройки (высотной) и разрушение памятников архитектуры  | Потеря городской исторической идентичности. |  |
| 2.1. | Рост количества спортивных объектов и объектов социальной сферы | 2018-2023Усиление дисбаланса на рынке труда. Снижение производительности труда. Недостаток квалифицированных кадров. Субъект: работодатели, выпускники, образовательные организации |  |
| 2.2. | Рост количества студентов, вовлекаемых в проектную деятельность (в ВУЗах) |  |  |
| 2.3. | Рост количества услуг в электронном виде в здравоохранении, образовании и т.д. |  |  |
| 2.4. | Рост количества услуг, предоставляемых в цифровом формате. |  |  |
| 2.5. | Увеличение разрыва между потребностями рынка труда и профессиональными компетенциями в образовании (рост количество работающих не по специальности).  | 2018-2023Усиление дисбаланса на рынке труда. Снижение производительности труда. Недостаток квалифицированных кадров. Миграция квалифицированных кадров в платный сектор. Субъект: работодатели, выпускники, образовательные организации.  |  |
| 2.6. | Увеличение числа жителей агломерации (за счет миграции, рождаемости и т.д.) | 2018-2027Снижение доступности бесплатных медицинских услуг для социально незащищенных слоев населения.Субъект: население.  |  |
| 2.7. | Рост оттока квалифицированных специалистов в столичные регионы (из-за низкой заработной платы в Ростове и отсутствия достойных вакансий). | 2018-2023Недостаток квалифицированных кадров. Миграция квалифицированных кадров в платный сектор. Субъект: население. |  |
| 2.8. | Увеличение количества горожан велосипедистов, бегунов, занимающихся на открытом воздухе  | 2018-2022Увеличение количества ДТП из-за отсутствия велосипедных дорожек вдоль дорог и тротуаров.Субъект: население, гости города. |  |
| 2.9. | Рост доли граждан, занимающихся физической культурой и спортом в Ростове |  |  |
| 2.10. | Увеличение доли платных медицинских услуг населению | 2018-2027Снижение доступности бесплатных медицинских услуг для социально незащищенных слоев населения. Субъект: население. | 2018-2027Получение высококвалифицированных медицинских услуг за меньшие деньги, чем в столице. Субъект: население. |
| 2.11. | Рост цен на тарифы ЖКХ | 2018-2025Рост цен на услуги ЖКХ. Снижение уровня жизни населения. Субъект: население. | 2018-2035Получение прибыли без модернизации производства для монополиста поставщика услуг при росте цен на услуги ЖКХ.  |
| 2.12. | Рост несоответствия уровня требований работодателей и квалификации соискателей. |  | 2022Решение проблем образования и рынка труда за счет внедрения региональной системы квалификаций. Наличие кадровой стратегии региона, обеспечение навигации по востребованным и перспективным профессиям, мониторинг рынка труда, популяризация рабочих профессий.  |
| 3.1. | Рост количества инновационных предпринимателей |  |  2023-2027Кластеризация инфраструктуры для инновационного предпринимательства. Создание профильных площадок с необходимой инфраструктурой для предпринимателей.  |
| 3.2. | Рост количества СМСП (малый бизнес замещается крупным бизнесом) |  | 2023-2027Использование освобождающихся промышленных территорий.Субъект: предприниматели. |
| 3.3. | Рост цифровизации сферы услуг (образования, банковский сектор и т.д.) |  | 2018-2035Возможность удаленного получения услуг по сниженной стоимости за счет цифровизации сферы услуг.Субъект: население. |
| 3.4. | Рост налогового и административного давления вынуждающих отходить от серых схем | 2018-2035Сокращение рабочих мест, рост контроля со стороны государства из-за цифровизации сферы услуг. Субъект: население. |  |
| 4.1. | Рост количества памятников в Ростове-на-Дону | 2018-2022Из-за увеличения нагрузки на центр города снизится туристическая привлекательность, что приведет к отсутствию средств на сохранение объектов культурного наследия.Субъект: жители и гости города. |   |
| 4.2. | Рост количества культурно-массовых мероприятий (выставки, форумы и т.д.) |  |  |
| 4.3. | Рост числа инициативных групп населения с активной жизненной позицией. | 2022Формирование оппозиции в результате развития 3-го сектора и социальной активности.Субъект: власть. | 2023Рост 3-го сектора или развития социальной активности (вторые руки, самовыражение, предпринимателям возможность коммуникаций с населением. Субъект: власть, молодежь. |
| 4.4. | Снижение качества жизни населения (продолжительности жизни, миграции коренного населения, трудовая миграция) |  | 2028Разработка и применение стандартов качества жизни в городе (дорог, общественных мест, транспортной структуры). Субъект: население. |
| 5.1. | Снижение количества неэффективных грязных производств в черте города |  | 2022Развитие инфраструктуры для применения транспорта на альтернативных источниках энергии (электротранспорт). |
| 5.2. | Растет уровень контроля безнадзорных животных |  |  |
| 5.2 | Рост числа объектов, сертифицированных по стандартам зеленой экономики (внедрение ресурсосберегающих технологий) |  |  |
| 5.2 | Рост принципов зеленой экономики (развитие парковых рекреационных зон, рост парка экологического транспорта, производство экологически чистых продуктов питания и тд) |   |  |
| 5.3 | Увеличение доли электроэнергии, производимой с помощью чистых источников энергии (строительство ветроэнергостанций) |  |  |
| 5.4 | Увеличение загрязнения атмосферы города | 2018-2023Загазованность и ликвидация зеленых зон.Загрязнение окружающей среды, ухудшение состояния здоровья населения. Загрязнение зданий и улиц. Негативное воздействие на растительность и воздух. Субъект: население. |  |
| 5.5 | Увеличение количества населения, вовлеченного в практическую природоохранную деятельность |   |  |
| 5.6. | Рост количества людей, готовых к раздельному сбору мусора |  | 2023-2027Развитие бизнесов по переработке и уменьшению количества свалок. Субъект: население, МСП. |

*Этап 6. «Продолженное настоящее»*

В целях актуализации проблематики дальнейшего обсуждения предметной области участники форсайта сфокусировали свое внимание на факторах, определяющих будущее города, в случае, если развитие города будет происходит в силу инерционных сил, без активных усилий со стороны администрации города и его граждан – так называемое «продолженное настоящее».

Участники остановили свое внимание на следующих позитивных и негативных факторах, которые могут иметь место в ближайшем будущем:

* улучшение жилищных условий за счет нового строительства
* нехватка детских садов и школ
* дефицит высококвалифицированных кадров (рабочих и инженерных кадров)
* весь доход уходит на оплату ЖКХ
* грязный воздух
* развитие социальной активности
* развитие 3-го сектора оппозиции
* развитие бизнеса
* разработаны стандарты дорог
* Большой Ростов
* ухудшение здоровья населения
* нет озеленения
* профессиональное общество
* согласованные требования к строительству и тд отсутствуют
* цифровизация / безработица
* жители живут в своих районах не выезжая в соседние т.к. нет транспортной инфраструктуры
* отсутствие качественных бесплатных медицинских услуг
* возможность развития медицинского туризма
* разрушение культурных ценностей (нет средств сохранять)
* рост количества ДТП т.к. нет велодорожек
* миграция жителей
* миграция трудового населения.

*Этап 7. Создание карты будущего*

Карта будущего – пространство, на котором происходит обсуждение предметной области Форсайта в различных горизонтах прогнозирования: ближнем, среднем и дальнем. Позволяет сформировать образ желаемого будущего, визуальную карту по параметрам.

**Карта образа будущего Ростова-на-Дону**

**(по параметрам)**

**1.Городская среда**

1.1. Город с высокотехнологичными экологическими видами транспорта (монорельс, наземное метро)

1.2. Реновация центра города, зеленый город.

1.3. Система единой сети транспорта на основе скоростного рельсового транспорта (большее количество горожан в общественном транспорте).

1.4. Ростов-на-Дону занимает первое место в рейтинге самых безопасных городов.

1.5. Развитая транспортно-дорожная сеть, безопасный город, сохраненный исторический облик

1.6. Внедрение инновационных технологий во все сферы жизни

1.7. Солдатская слобода - объект мирового туристического паломничества. Снос всей ветхой застройки.

**2.Социальная среда**

2.1. В медицинских учреждениях работает достаточное количество квалифицированных специалистов.

2.2. Ростов - образовательный центр по подготовке высококвалифицированных специалистов, востребованных на рынке труда. Образовательные стандарты согласуются с профсоюзами.

2.3. Доход (реальный) учителя средней школы равен доходу мэра города Ростова.

2.4. Школы работают в одну смену. Достаточно дошкольных учреждений. Медицина в шаговой доступности.

2.5. Ростов научный и образовательный центр. Дети любят школу. Каждый человек может выбрать индивидуальную траекторию развития. Социальная сфера - лидер технологий.

2.6. Создание систем общественной ликвидации низкой грамотности родителей при воспитании детей. Создание школ народного всеобуча.

**3. Предпринимательство**

3.1. Ростовская агломерация - центр международного экономического сотрудничества.

3.2. Донская силиконовая долина. Наукоград. Измеряется количеством технологических предпринимателей.

3.3. Предприниматели получают финансовую поддержку.

3.4. Экспорт товаров и услуг составляет 50% в доходах бюджета.

3.5. Малая доля расходов на ЖКХ и питание в структуре расходов каждого. Рост инвестиций в образование, досуг, собственное развитие. Высокий уровень пенсий.

**4. Общество и культура**

4.1. Ростов-на-Дону - туристический ХАБ. Центр развитой инфраструктуры для спорта, культуры, гастрономии.

4.2. Открыта и кипит "Точка кипения" в Ростове.

4.3. Ростов-на-Дону - центр купечества и казачества. Сохранение культурно-исторического наследия.

4.4. Полностью цифровая администрация города.

4.5. Ростов-на-Дону - признанная гастрономическая столица страны.

4.6. Ростов-на-Дону - центр промышленности и торговли. Свободная экономическая зона. Выгодно работать в белой зоне. Привлекательность для инвестиций.

4.7. Международный культурный центр. Интеллектуально-нравственное ядро. Гастроли звезд культуры со всего мира, проведение фестивалей, мульти- культурные донские традиции.

**5. Экология**

5.1. Увеличение массы зеленых насаждений, подходящих городу в два раза (платаны).

5.2. Ростов-на-Дону - центр экологического туризма. Чистый воздух, вода, много зелени, рыбы, есть животные.

5.3. В реках Дон и Темерник купаются дети без вреда для здоровья. Можно пить водопроводную воду без последствий.

5.4. Ростов-на-Дону - центр применения альтернативных источников энергии во всех сферах жизни.

5.5. Снижение среднегодовой температуры на 7-10 градусов. За счет фонтанов, зеленого каркаса.

5.6. Чистый воздух и чистая вода. Река Темерник - зона отдыха.

*Этап 7. Схема анализа миссии города*

Данный этап проведен по формату «World Cafe», так как данная технология позволяет вовлечь в процесс обсуждения коллективный интеллект участников и располагает их к маcштабному и многоуровневому диалогу.

Участникам для обсуждения представлены следующие вопросы:

Что дает город жителям?

В чем привлекательность города для инвесторов?

В чем уникальность нашего города?

Что дает город региону/стране/миру?

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Что город дает жителям?** | **В чем привлекательность города для инвесторов?** | **В чем уникальность города?** | **Что город дает региону/стране/ миру?** |
| комфорт | отсутствие ограничений в развитии агломерации | одна из крупнейших агломераций в стране | уникальное место, одна из точек силы в стране |
| реализация потенциала | географическая возможность,бизнес культура (климат),много промышленных площадок с подключением ресурсов,энергоресурсы (атомная станция+альтернативная энергия солнечные и ветряные+вода),восприимчивость власти Ростова к переменам | Порт 5 морей,Ворота Кавказа,географическое расположение на перекрестке логистических путей,сосредоточение крупных производств в сфере машиностроения производства, ВПК | поддержка федеральных инициатив, продукция машиностроения ВПК, сельхозхимия,строительный центр |
| инфраструктура | логистический хабж/д хабпорт Дон | современная инфраструктура (стадион, аэропорт, мосты) | услуги грузоперевозок, транспортный узел,транспортно-передаточный узел,второй по количеству пассажиропотока хаб в стране после Москвы,самый удобный центр логистики в рамках распределения сх продукции |
| возможность работатьвозможность реализации своих компетенций | здесь пахнет деньгами,свободные территории для инвестиций | сильные исторические предпринимательские традиции,высокие рейтинги по комфортности бизнеса и ввода жилья, числу субъектов МСП и инвестиции | рынок сбытасфера услугкузница инициативных и активных кадров |
| достойный уровень жизниуверенность в завтрашнем дне | власть ориентирована на поддержку предпринимательствауровень заработной платы, адекватный в отличие от столиц | востребованность выпускников ВУЗов Ростова в стране и за рубежом | формирование регионального бюджета не менее 90% |
| качественное образование | научная база, университеты | большое количество образовательных учрежденийкачественная научная школа | образование и наука |
| качественное медицинское обслуживание,создание системы исключения нездоровья человека | научная база, университеты кадры | богатые медицинский традиции (медицинские стандарты) | медицинские открытия |
| возможность качественно отдыхать | географическая возможность  | уникальная гастрономическая культурашашлычно-раковый центрбольшое количество солнечных дней в годуДонская ухашаурма на ЦГБ | место комфортного и качественного отдыха,культурная среда региона,место притяжения спортивных, культурных, деловых туристов,третье место среди самостоятельных туристов |
| столичный статус | близость к Европе | Казачья столицаПорт 5 морей,Ворота Кавказа | центр казачьей культуры,перспектива перевода столицы в Ростов |
| качественная потребительская сфера | многообразие сфер для инвестиций,платежеспособный потребитель,климат для СХ,плодородная земля | плодородная почваЦентральный рынок в перечень Юнеско в будущем | административный центр СХ кластеров (вино, зерно),рыбоводство (в будущем) |
| комфортный общественный транспорт | транспортная возможность | самый густонаселенный мегаполис в странеинтуитивно понятные правила дорожного движения |  |
| ставки по ипотеке 2-3% | инвестиционный потенциал, незанятые ниши | сильные исторические предпринимательские традиции |  |
| открытость и доступность перемещения по миру | аэропорт хаб | транспортный хаб (аэропорт Платов, вокзал) | межнациональный и межконфессиальный опыт "сожительства" |
| безопасность |  | мультиконфессиальность традиционно многонациональный состав (толерантность) | центр буферной зоны во всех сферах (приграничный)фильтр "ворота Кавказа"пример толерантности, объединения |
| Ростов - культурный центр (новые музеи, театры, парки культуры и отдыха и т.д.) | историческая ценность - туризм, привлекательная территория для интеллектуальной миграции, для переговоров и деловых активностей | богатый культурный бэграунд (прошлое и настоящее) литература, кино, музыка, театр | киноплощадка, кинокластер,представительство, создание fashion-центра,место для спортивных соревнований |
| продолжительность жизни выше средней по РФ на 10 лет | плотность населения высокая - строительство предприятий переработки, рынок сбыта |  | пример в сферах: городская среда "оазис" к 2035 году,качественные продукты питания, основной поставщик эко-продуктов,легкие региона (в будущем)эко-энергия |
| возможность долгосрочного планирования стратегии семьи | восприимчивость власти Ростова к переменам | количество красивых девушек на кв.м. | нравственный образ |
| бесплатный общественный транспорт,бесплатное медицинское обслуживание, жилье молодым семьям бесплатно | возможности жилья для сотрудников и инвесторов |  | "подпитка" финансоваянормотворчество |
| гармоничное развитие сфер жизни (деловой, семейной, социальной, физической, умственной, духовной) |  | богатый культурный бэкграунд (прошлое и настоящее) литература, кино, музыка, театр,звезды спорта | джазовые и рэп стандарты, |
| возможность достижения значимых целей | предприимчивость | узнаваемый характер и менталитет (понты, договороспособоность) | предпринимательский талант |
| эстетическое удовольствие |  | говор узнаваемый | красивые девушки и генофонд |
| ощущение престижа | два ВУЗа подготовки иностранных языков, лингвистические возможности для бизнеса. | близость к столице, открытые и гостеприимные жителитемперамент, эмоциональность | перспектива перевода столицы в Ростов |
| реализация творческого потенциала | ИТ-школа хорошая (возможно потенциал для развития) | живость и энергичность жителеймного талантов | высококвалифицированные кадры |
| ощущение радости и счастья |  | дружелюбие и жизнелюбие ростовчан | ощущение жизниталанты изобретателей |

*Этап 8. Ранжирование вариантов миссии.*

Участникам обсуждения было предложено сформулировать свои варианты миссии города, презентовать их и для всех участников Форсайта.

Участникам Форсайта было предложено проголосовать за ту формулировку, которая наиболее отражает личное представление участника о миссии города.

Наиболее количество голосов набрала формулировка миссии № 1.

Формулировки вариантов миссии с ранжированием по количеству голосов представлены в таблице.

|  |
| --- |
| **Варианты миссии, выработанные на Форсайт-сессии 15.06.2018** |
| *№ п.п.* | *Формулировка* | *Количество голосов*  |
| 1 | Р - радостный | 25 |
| О – образованный |
| С – солнечный |
| Т – творческий |
| О – обеспеченный |
| В – великодушный |
| Ч – чистый/честный/честолюбивый |
| А – активный |
| Н – независимый |
| И – изобретательный |
| Н – надежный |
| Е - европейский |
| 2 | Ростов-на-Дону – деловой и культурный центр Юга России с богатыми международными связями, дружелюбный и гостеприимный, толерантный, творческий и креативный город, в котором есть где работать и отдыхать, что посмотреть и где вкусно поесть. Зеленый город на берегах чистого тихого Дона. | 18 |
| 3 | Ростов-на-Дону – удобный для жизни, где все жители города чувствуют себя счастливыми. Деловой центр предпринимательства, торговли и инноваций, дающий возможность для развития бизнеса и творчества. Город, сохраняющий свою историю, объединяющий представителей разных культур и конфессий. | 13 |
| 4 | Ростов-на-Дону – удобный, безопасный, динамично развивающийся город, где жители и гости чувствуют себя счастливыми. Город возможностей, ориентированный на сохранение и развитие традиций предпринимательства и торговли. Площадка для выстраивания деловых, межнациональных и культурных связей. | 11 |
| 5 | Главный на юге страны центр образования, бизнеса, и гостеприимства. Самобытная культура, кухня и комфортная городская среда которого, известны во всем мире и привлекают лучшие творческие, производственные и предпринимательские силы России, Европы и Азии. | 10 |
| 6 | Ростов – южная столица. Межнациональный, транспортно-логистический, торговый и стратегический центр межрегионального и международного сотрудничества, концентрирующий научно-образовательный, индустриальный и финансово-инвестиционный потенциал Юга России и создавший комфортную среду для проживания, труда, отдыха, развития жителей и гостей города. Город, где хочется жить. | 10 |
| 7 | Ростов-на-Дону - дружелюбный, гостеприимный, толерантный. Здесь пахнет сексом и деньгами. Шашлычно-раковый центр Мира. Здесь жизнь не останавливается ни на минуту. Приехав однажды - останешься навсегда. PS: кулек, ларек, бордюр, шаурма, только здесь. | 9 |
| 8 | Законодатель мод в бизнесе, культуре, образовании, индустрии гостеприимства. Центр притяжения финансовых и человеческих ресурсов, энерджайзер России. | 9 |

***Заключение и общие выводы:***

В 2012 году при разработке «Основных направлений стратегического плана социально-экономического развития города Ростова-на-Дону на период до 2025 года» была сформулирована миссия города: «Ростов-на-Дону - опорный город России на южном направлении ее глобальных интересов, центр развития инновационной экономики и предпринимательства, роста конкурентоспособности в области высоких стандартов качества жизни населения и социальных практик, обеспечивающих гражданский мир, межэтническое взаимодействие и согласие».

В период проведения Форсайт-сессии завершается работа над «Стратегией социально-экономического развития города Ростова-на-Дону на период до 2035 года», при этом новая Стратегия региона должна отвечать требованиям времени и являться стратегией изменений, стратегией smart-целей: конкретных, измеримых, достижимых, актуальных и привязанных ко времени, быть стратегией приоритетов, набором реальных проектов, а не просто списком отраслей и направлений развития.

Одно из центральных мест в новом формате стратегического управления развитием города занимает проектирование желаемого будущего города Ростов-на-Дону и эффективных путей его достижения. При этом отправной точкой содержательной части стратегии должна быть миссия города, в формулировке которой скрывается целое стратегическое направление – взаимодействие города с внешней средой: уникальная роль города во внешней среде, которая ориентирована на перспективу и опирается на реальные предпосылки, соответствующие ресурсы и возможности.

Миссия города позволяет идентифицировать собственное место в территориальном разделении труда, позиционировать город на карте глобальной экономики и постиндустриального общества, дает возможность показать, что город может быть успешным, производить и потреблять инновации, может с достоинством принять «вызовы» и «угрозы» внешней среды, должен быть полезным всем слоям и группам горожан, выгодным для бизнеса, способен принимать стратегически выверенные управленческие решения. Город должен быть готов к конкуренции со стороны городов-соседей, изменениям в нормативно-законодательных актах, адекватно реагировать на перемены в межхозяйственных связях и отношениях. Миссия – это своеобразная визитная карточка города, рекламный проспект, призванный сообщить наиболее важные, глобальные особенности его существования и развития.

В миссии города должны содержаться определенные смыслы, позитивная информация, репрезентирующая город с самой благоприятной стороны, для чего при формулировании миссии города необходимо отслеживать ряд параметров, таких как, например, рекомендованных компанией «Global Market Insite» при проведении Рейтинга брендов городов мира на основе специального индекса (Anholt City Brand Index):

1. Впечатление, производимое городом, его вклад в мировое развитие.
2. Красота и климат местности.
3. Экономический и образовательный потенциал.
4. Ритм жизни и количество увлекательных занятий, которые может предложить город.
5. Условия для отдыха и туризма.
6. Общая безопасность и дружелюбие жителей.

Указанные параметры были учтены в процессе работы на Форсайт-сессии, так как задачей Форсайта являлось не просто придумать варианты формулировки миссии, но тем самым содействовать укреплению позитивного образа города, подчеркнуть его уникальность, либо обозначить его новую идентичность, способную воодушевить жителей города на выполнение стратегии, четко обозначив единую цель развития власти, бизнеса и населения города, создавая основу эффективной коммуникации с внешней средой.

Формулировка миссии должна отвечать требованиям реалистичности, конкретности, ориентации на специфику города как поставщика товаров и услуг на внешний рынок, иметь стимулирующий характер, объединяя местное сообщество вокруг общих целей, способствуя росту гражданской активности населения.

Миссия города содержит в себе три смысла *(Харченко К.В. Муниципальное стратегическое планирование: от теории к технологии: Учеб. пособие. - Белгород: Обл. типография, 2009, Динисламов И. Подходы к определению миссии и главной цели развития в стратегических планах городов //* [*http://www.citystrategy.leontief.ru/about/strkaz.zip)*](http://www.citystrategy.leontief.ru/about/strkaz.zip):

1. Концентрированное изложение идеи развития города, конкретизирующее характер удовлетворяемых потребностей власти, бизнеса и населения, а также ориентиры распределения ресурсов и решения стратегических задач.
2. Документально зафиксированная идея, ориентирующая в едином направлении интересы и ожидания тех, кто воспринимает город изнутри, и тех, кто воспринимает его извне, придает функционирующим в городской среде субъектам осмысленность и целенаправленность, позволяет лучше увидеть и осознавать предмет своей деятельности и ее назначение в широком смысле, отражающем интересы общества.
3. Информационное сообщение, которое содержит формулировку конкурентных преимуществ города в экономическом, политическом, социальном и духовно-культурном аспектах и тем самым обеспечивает возможность притока в город финансовых, материально-товарных, информационных, энергетических, интеллектуально-трудовых и других ресурсов.

С учетом приведенной информации считаем необходимым обратить внимание, что вариант №1 не соответствует требованиям, предъявляемым к формулировке миссии города, в то же время данный вариант ярко отражает образ ростовчанина, что и было отмечено экспертами при ранжировании предложенных вариантов.

Город, четко обозначивший свое предназначение, перспективы развития, может активно позиционировать себя на внешнем рынке. Знание миссии придает городу индивидуальность, что позволяет привлекать инвесторов, продвигать товары или услуги.

В связи с этим, в основе миссии должен лежать бренд города, что было отмечено участниками в процессе Форсайт-сессии. В обоснование работы с картой будущего г. Ростов-на-Дону экспертами представлена информация по проведению экспертных бренд-сессий в период 2016-2017 г.г. по заказу Департамента экономики г. Ростов-на-Дону, определивших базовые архетипы, ростовчан, учитывающие особенности региона, уникальность расположения города относительно всего остального мира, дающие ростовчанам большой запас уверенности в себе. Определение архетипов на уровне брендинга позволяет составить портрет жителей города, понять их мотивы и барьеры, сформировать стиль коммуникации, привлекательный для целевой аудитории, создать здоровую и сбалансированную среду для развития территории.

Приведенные экспертами 6 архетипов ростовчан дают понимание важности отражения различных смыслов в миссии города:

1. Архетип силы, «Казачество».
2. Архетип любви, «Ростовские красавицы с южным темпераментом».
3. Архетип уживчивости/ многонациональности «Смешение народов».
4. Архетип свободы и предприимчивости, «Ростов-папа».
5. Архетип экспертности и инициативы, «Русский Чикаго», фактически это миф о Золотом городе, дает уверенность в том, что в Ростове можно достичь очень многого.
6. Архетип психических превращений, «Ворота Кавказа», символизирует прорыв, значимые изменения в человеке.
7. Архетип психологической целостности, «Южная Столица», («все дороги ведут в Ростов»).

**Супер-тренды: Городская среда и Предпринимательство.**

Экспертами выделены тренды, связанные с улучшением качества городской среды, развития инфраструктуры и систем жизнеобеспечения города, позволяющих сформировать здоровую, безопасную, благоустроенную и стимулирующую среду обитания.

Особо отмечено экспертами будущее пространственное развитие города (агломерация Большой Ростов) и необходимость учета в стратегическом планировании территориальных, социальных, инфраструктурных, логистических и управленческих трендов, отраженных на карте будущего. При этом, одно из центральных мест в образе желаемого будущего занимает проблема создания современной сети общественного транспорта для агломерации Большой Ростов на базе легкового рельсового транспорта, а также вопросы экологии.

Тренды, включенные в раздел «Предпринимательство», отмечены как наиболее перспективные при реализации стратегического направления развития города как инновационного полюса роста.

**Наиболее неопределённое будущее у тренда:** **Социальная сфера.**

Тренды, включенные в данный раздел, отмечены как наиболее важные для устойчивого развития города в целях улучшения качества жизни горожан, создания благоприятного социального климата и возможностей самореализации личности. В то же время, наибольшее количество угроз эксперты связывают с данной группой трендов именно в связи с высокой степенью важности формирования устойчивой социальной среды для функционирования экосистемы города. Долгосрочной Стратегией Ростова-на-Дону доведение уровня развития социальной сферы до конкурентоспособного рассматривается как одно из приоритетных направлений развития города до 2035 года, что совпадает с выводами экспертов Форсайт-сессии.

Экспертная группа также отметила высокую скрытую опасность неопределенности трендов, включенных в раздел «Экология», связанных с обмелением рек Дон и Темерник, угрозой рыбным запасам, увеличением загазованности города и недостатком зеленых зон. Экологические вопросы являются базисными составляющими для стратегии социально-экономического развития территорий. Современный экологически устойчивый город – это новая модель, в основе которой лежит учет влияния ряда факторов на окружающую среду, в том числе минимизация потребления энергии, исключение нерационального выделения тепла, загрязнения воздуха, защита водных объектов, а также учет психологических и эмоциональных потребностей людей в общении с природой.

При разработке стратегического документа долгосрочного планирования города предполагается, что разрабатываемая «Стратегия социально-экономического развития города Ростова-на-Дону на период до 2035 года» должна стать не просто планом действий, закрепленным на бумаге, а четким алгоритмом, реализуемым в реальной жизни города. В связи с этим, экспертами было отмечено, что уровень понимания миссии города должен быть достигнут для формирования долгосрочных стратегических целей. Миссия города Ростов-на-Дону и стратегические цели, должны дополнять друг друга, обеспечивать выбор той или иной модели реагирования города на внешние условия, способы и интенсивность использования внутригородского потенциала при развитии города на период реализации Стратегии.

***Рекомендации участников Форсайт-сессии:***

Разместить формулировки миссии на портале Администрации города в сервисе «Активный ростовчанин», чтобы каждый гражданин смог проголосовать и выбрать понравившийся ему вариант.

Вариант, который будет принят и поддержан основными участниками жизни города, набрав наибольшее количество голосов, должен быть включен в Стратегию социально-экономического развития города Ростова-на-Дону на период до 2035 года.

***Рекомендации организаторов Форсайт-сессии:***

Считаем необходимым обратить внимание, что вариант №1 не соответствует требованиям, предъявляемым к формулировке миссии города, в то же время данный вариант ярко отражает образ ростовчанина, что и было отмечено экспертами при ранжировании предложенных вариантов. Рекомендуем при публичном обсуждении вариантов миссии города представлять на голосование варианты миссии города, соответствующие по параметрам и смысловому наполнению заявленным требованиям, чтобы получить формулировку миссии, способную стать визитной карточкой города, сообщая наиболее важные, глобальные особенности его существования и развития.

*Приложение 1*

**Методика проведения форсайт-сессии**

**методом Rapid Foresight.**

Rapid Foresight является инструментом организации коллективного мышления для прогнозирования и формирования будущего, позволяющий получать за короткий срок прогнозы высокой точности относительно будущего, объединять людей для реализации их представлений о будущем за короткий срок – от 2-х часов до 2-х дней в зависимости от масштабности поставленных задач и количества участников, привлекаемых к форсайт-сессии.

Эффективность форсайт-сессии заключается в самой методике организации группового мышления, направленного на формулирование проектов изменений - от будущего к настоящему, от образа будущего к сегодняшней ситуации через точки необходимого приложения усилий.

 Rapid Foresight выполняет одновременно четыре основные функции:

- прогнозирование — формирование быстрого коллективного взгляда на вероятные варианты развития предмета исследования;

- проектирование — выбор оптимальных путей развития, в том числе

инструментов его изменений;

- формирование проектных групп, готовых продвигаться по направлению к обозначенным результатам;

- проецирование — формирование коллективного языка и вариантов понимания обсуждаемого предмета.

Таким образом, базовая методология форсайт - метода включает четыре уровня деятельности:

* настоящее (работа с карточками, высказывания участников, модерация);
* будущее (предсказательные методы, работа с перспективами и т.д.);
* планирование (стратегический анализ, определение приоритетов);
* нетворкинг (инструменты, направленные на создание диалога и соучастие участников форсайта).

Такой подход подразумевает технологию организации групповой работы — определенные правила проведения работ по формированию образа будущего и способа его достижения, которые включают в себя:

• правила сбора участников работы;

• процедуры и шаги проведения групповой работы;

• правила и техники модерации;

• способы достижения и фиксации договоренностей;

• способы упаковки и презентации материалов для представления другим заинтересованным лицам;

• продукт — конкретный документ (прогноз, дорожная карта), который становится справочником, поддержкой или даже руководством при принятии решений, ориентированных на значительный масштаб и длительные сроки.

Базовые принципы форсайта:

* будущее зависит от прилагаемых усилий, его можно создать;
* будущее вариативно — оно не проистекает из прошлого, а зависит
* от решений участников и стейкхолдеров;
* есть области, по отношению к которым можно строить прогнозы,
* но в целом будущее нельзя предсказать достоверно, можно подготовиться или подготовить будущее таким, каким хотим видеть.

 Основой методики является совместная работа участников на Карте будущего, опорной схеме, размещенной на большом листе бумаги (на интерактивной проекции или электронной доске) и содержащей в себе три части — три горизонта событий: ближний (на 5 лет вперед), средний (на 10 лет вперед) и дальний (на 15–20 лет вперед).

 В настоящее время используются различные комбинации мыслительных инструментов для проведения форсайт-сессий:

 дельфи

 сценирование

 SWOT-анализ

 мозговые штурмы

 фантастика и футурология

 обратный (или ретро) прогноз

 панельные дискуссии

 эссе

 обзор литературы

 анализ патентов

 игровые симуляции

 структурный, многокритериальный, кластерный и другие виды анализа

 метод критических технологий

 метод «неизбежного будущего»

 промышленно-технологический метод и др.

 Как правило, каждый форсайт-метод — это комбинация из многих инструментов, которые выбирает и прописывает в виде сценарного плана сессии модератор форсайта.

При участии модератора на Карте будущего участники размещают карточки-сущности, постепенно создавая образ той сферы, в которой совершается работа:

• тренды

• события

• угрозы

• технологии

• форматы

Карта будущего может быть легко трансформирована участниками в целеориентированную дорожную карту — не просто и не только визуальный образ совместного будущего, включающий ключевые тренды, прогноз развития технологий, события, стратегические развилки, но и точки принятия решений и запуска конкретных системных, технологических действий или проектов, план преобразований или совершенствования, внедрения регламентных норм.

С точки зрения последовательности шагов в Rapid Foresight выделяют следующие:

Префорсайт (Pre-Foresight). Подготовка форсайт-сессии включает в себя подготовку участников предстоящего форсайта, ознакомление их с имеющейся информацией и предварительное обсуждение отдельных смежных тем, в том числе:

• обзор источников по предмету работы - поиск альтернативного или международного опыта, поиск по научным и научно-исследовательским публикациям;

• сбор и анализ статистических данных, в том числе проведение экстраполяции, корреляционного и регрессионного анализа;

• анализ высказываний признанных лидеров мнений в данной области - политиков, экспертов, руководителей, ведущих ученых;

• анализ общественного мнения - социальные сети, запросы в поисковых системах;

• данные, публикуемые экспертными, профильными и независимыми институтами.

Подготовка форсайт-сессии включает в себя и определение состава экспертных групп, в ходе которого подбираются наиболее компетентные участники, представляющие различные субъектные позиции в контексте предмета форсайт-сессии.

В этап предварительной подготовки входит также определение предметной области, являющейся содержательным фокусом генерирования идей.

Генерация идей. Проведение форсайт-сессии как способ генерации идей осуществляется по сценарному плану сессии, разработанную модератором и дополнительно может включать в себя такие инструменты групповой работы, как:

• мозговые штурмы;

• проработка сценариев (во время работы с картой);

• метод свободных ассоциаций;

• экспертные панели (которыми фактически частично является работа в группах);

• анализ научной фантастики (в генерации карточек участники часто опираются на образы из фантастики, обсуждая возможности и условия реализации данных «прогнозов»);

• опросы;

• голосование участников сессии.

Для ведения сессии модератор (эксперт) должен иметь специальную подготовку для работы по организации коллективного мышления в формате форсайт-метода.

Необходимые компетенции модератора:

Коммуникативная компетентность: грамотная речь, умеет устанавливать контакт и располагать к себе. Открыт, позитивен, легок в общении. Выстраивает долгосрочные отношения. Оказывает помощь и поддержку, мотивирует и воодушевляет других. Конструктивен в конфликтах, находит точки соприкосновения, толерантен. Прислушивается к мнениям, отличным от его позиции. Четко формулирует свои взгляды, объясняет свою позицию. Влияет как рациональными аргументами, так и эмоционально.

Системность и скорость мышления. Способен анализировать большое количество разнородной информации и выделять в ней главное. Умеет выстраивать структуру, видеть взаимосвязи, выделять приоритеты. Способен обрабатывать информацию с высокой скоростью без потери требуемого качества и глубины выводов.

Навыки организации работы. Обладает навыками планирования и организации. Ставит четкие измеримые цели и видит пути их достижения. Способен самостоятельно двигаться к поставленной цели. Способен ставить задачи и прописывать процесс исполнения подчиненным. Способен четко соблюдать инструкции.

Работа с текстом: умеет грамотно и развернуто формулировать свои мысли, писать тексты. Стремится писать текст на понятном для других языке, включая стиль, текст и корректность использования специальных терминов и подобных им слов. Соблюдает орфографию и пунктуацию. Владеет навыком форматирования текста.

Стратегическое мышление и прогнозирование: способен увидеть картину будущего и описать ее. Умеет видеть последствия происходящих событий, а также риски и возможности, связанные с ними. Понимает, как можно избежать рисков и использовать возможности.

Навыки презентации: уверенно и свободно чувствует себя во время презентации. Умеет устанавливать и поддерживать контакт с аудиторией. Использует наглядные средства демонстрации. Способен рассказать о себе, методе и инструментах так, чтобы заинтересовать аудиторию. Воспринимает вопросы и комментарии, конструктивно на них реагирует.

Навыки управления групповой динамикой. Знает закономерности формирования и развития группы, этапы развития группы и их особенности, закономерности восприятия информации на разных этапах развития группы. Умеет диагностировать состояние группы и разрешать групповые конфликты на разных стадиях развития. Владеет методами управления групповой динамикой.

Модератор, чтобы иметь возможность справиться с группой любой сложности, должен:

• быть эрудированным, обладать широким кругозором;

• быть начитанным, в том числе в области фантастики, научной и научно-

популярной литературы, профильной литературы;

• знать теорию систем и теорию развития систем;

• знать социальную и экономическую географию

• понимать принципы организации систем;

• знать основы управления, обладать управленческим опытом (линейным, проектным);

• владеть схематизацией как базовым инструментом компактного представления содержания, знать основные типы схем, описывающих деятельность;

• владеть широким тезаурусом, быстро адаптироваться под язык и терминологию участников группы, быть способным переводить с языка на язык.

В целях конструктивного ведения форсайт-сессии предусмотрено участие не менее 2-х модераторов на обсуждение 1-ой предметной области.

Помимо модератора работу с участниками форсайт-сессии осуществляет «сборщик». Он фиксирует все высказанные участниками идеи и контролирует сбор всех мнений, предложений, карточек форсайта в соответствии с методикой обработки и аналитики результатов форсайт-сессии.

Хронологически обработка материала форсайт-сессии проводится в несколько этапов:

• техническая фиксация содержания по ходу работы (фото, аудио, фиксация на карте будущего и флипчартах, перенесение карты, ее элементов и ключевых фраз из обсуждений в электронный вид, работа с бумажными и электронными шаблонами и т.д.);

• быстрая обработка — сбор информации по одному-двум критериям для проведения завершающего обсуждения, который может быть представлена всем участникам сессии (например, перечень инициатив для ранжирования их эффективности или презентация с картой инициатив по Карте будущего);

• быстрая сборка — обработка материала, выделение наиболее важного содержания, подбор представления содержания в наиболее компактной и удобной форме;

• полноценная сборка — полноценная обработка, включая при необходимости проведение дополнительной аналитики, подготовку официальных отчетных документов.

Рабочее место для проведения форсайт-сессии должно включать:

• пространство для размещения, презентации результатов работы групп;

• пространство для ведущего – модератора (ов);

• пространство для участников;

• пространство для сборщиков, выделенное таким образом, чтобы они не мешали участникам, но при этом могли получить представление о работе всех групп участников.

Рабочее место группы состоит из:

• стены для крепления карты будущего;

• рабочего пространства модератора;

• рабочего пространства сборщика;

• рабочего пространства группы.

К рабочему месту должен быть свободный доступ каждого участника, в том числе к месту ознакомления с важными методологическими понятиями форсайта:

«Тренд» - с описанием по формуле - динамика тренда (рост или падение), феномен с указанием единиц измерения, границ тренда;

«Угроза» - это последствие развития тренда, а также значимое следствие технологии, формата или другой сущности на карте, которое может негативно повлиять на того или иного субъекта, закрыть для него работу в рассматриваемой области форсайта;

«Возможность» — последствие развития тренда, а также значимое следствие технологии, формата или другой сущности на карте, которое может положительно повлиять, создать для него значимые выгоды.

Формат — это социальный/ институциональный ответ на вызов или возможность, способ организации коммуникации субъектов: кто, с кем, по поводу чего и по какому принципу организует совместную деятельность.

Технология — это отдельное технологическое решение или пакет технологических решений, значимый для развития, открытия или угасания того или иного тренда или формата.

Нормативный акт (политика) — это карточка, описывающая правила регулирования какой-либо деятельности.

Результатом форсайт-сессии является Карта будущего — визуально насыщенное пространство, позволяющее увидеть, предметную сферу, образ ее будущего, а также различные способы и пути достижения тех или иных желательных и нежелательных состояний и факторов, влияющие на вероятность воплощения того или иного варианта развития событий.

1. Высоков В.В. Моя стратегия «Новый Ростов 2030». Start now! - Ростов-на-Дону, Издательско-полиграфический комплекс РГЭУ (РИНХ), - 2016, - 170 стр.

Книга является позицией автора по вопросам разработки региональных стратегий развития и конкретизирует решения проблем методического, информационного, кадрового, технического, технологического и правового обеспечения документов стратегического планирования на примере города Ростова-на-Дону.
В книге представлен анализ показателей муниципальной статистики города в сопоставлении с другими городами Южного федерального округа, городами-миллионниками, в разрезе видов деятельности, городских районов и динамики показателей.

Подробнее на https://strategy2030.ru/files/MeandtheWorldBook\_25.pdf [↑](#footnote-ref-1)
2. Нумерация трендов соответствует номеру предметной области обсуждения [↑](#footnote-ref-2)