

# Форсайт как технология стратегического планирования

## Балашов Алексей Игоревич

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Санкт-Петербургский филиал  
Профессор департамента финансов  
Доктор экономических наук  
aleksey.i.balashov@gmail.com

## Козырев Александр Александрович

Северо-Западный институт управления — филиал РАНХиГС (Санкт-Петербург)  
Кафедра стратегии, территориального развития и качества жизни  
Заместитель заведующего кафедрой  
Кандидат экономических наук, доцент  
kosyrew@mail.ru

### РЕФЕРАТ

Научная новизна авторского подхода состоит в том, что форсайт рассматривается как технология разработки и контроля реализации важнейших документов стратегического планирования городского развития. Теоретической основой методологии форсайта определяются концепции креативного города и смарт-сити, позволяющие охарактеризовать городское пространство с точки зрения потенциала постиндустриального развития. Разработаны предложения по повышению эффективности функционирования системы стратегического планирования Санкт-Петербурга, в том числе — рекомендация по расширению совета экспертов через включение в него ряда групп представителей креативного и смарт-измерений городской среды.

### КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

форсайт, стратегическое планирование, креативный город, смарт-сити, экспертный совет, городские сообщества, стратегия развития Санкт-Петербурга

Balashov A. I., Kozyrev A. A.

## Foresight as Technology of Strategic Planning

### Balashov Aleksei Igorevich

National Research University «Higher School of Economics», St. Petersburg branch  
(Saint-Petersburg, Russian Federation)  
Professor of the Department of Finance  
aleksey.i.balashov@gmail.com

### Kozyrev Aleksandr Aleksandrovich

North-West Institute of Management — branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Saint-Petersburg, Russian Federation)  
Deputy Head of the Chair of Strategy, Territorial Development and Quality of Life  
PhD in Economics, Associate Professor  
kosyrew@mail.ru

### ABSTRACT

The scientific novelty of the author's approach is that foresight is regarded as a technology development and monitoring the implementation of the most important documents of strategic planning of urban development. The theoretical basis of the methodology defined by the concept of creative foresight of the city and smart city, allowing to characterize the urban space from the point of view of building a post-industrial development. Proposals to improve the functioning of the system of strategic planning of St. Petersburg, including — the recommendation to expand the panel of experts through the inclusion of a number of groups of representatives of creative and smart dimensions of the urban environment

**KEYWORDS**

foresight, strategic planning, a creative city, smart city, advisory council, city communities, development strategy of St.-Petersburg

Сегодня методы форсайта используются не только на уровне исследования глобальных мегатрендов, но и для создания сценариев прогнозируемого будущего на уровне региона, города. Особую роль приобретают методы форсайта как средства контроля реализации документов стратегического планирования. В статье форсайт рассматривается как технология стратегического планирования и как средство контроля реализации важнейших документов стратегического планирования.

## **Разработка Программы реализации стратегии развития Санкт-Петербурга**

Санкт-Петербург — город федерального значения, являющийся субъектом стратегического планирования. Закон «О стратегическом планировании в Российской Федерации» определяет стратегическое планирование как деятельность участников стратегического планирования по целеполаганию, прогнозированию, планированию и программированию социально-экономического развития Российской Федерации, субъектов РФ и муниципальных образований, отраслей экономики и сфер государственного и муниципального управления, обеспечения национальной безопасности Российской Федерации, направленная на решение задач устойчивого социально-экономического развития Российской Федерации, субъектов РФ и муниципальных образований и обеспечение национальной безопасности Российской Федерации<sup>1</sup>.

Базовым документом системы государственного планирования Санкт-Петербурга является Стратегия экономического и социального развития Санкт-Петербурга на период до 2030 года, которая была утверждена Постановлением Правительства Санкт-Петербурга от 13 мая 2014 г. № 355. Стратегия определяет приоритеты и 17 стратегических целей экономического и социального развития Санкт-Петербурга, реализация и достижение которых призваны обеспечить устойчивое и сбалансированное развитие города<sup>2</sup>.

Выступая на заседании Экономического совета при губернаторе Санкт-Петербурга, Г. С. Полтавченко особо подчеркнул тот факт, что в разработке Стратегии участвовали ведущие ученые и эксперты, представители государственной власти, общественности, крупнейших предприятий и корпораций, вузов и исследовательских институтов. Первая версия проекта была выставлена на широкое общественное обсуждение, в котором приняли участие многие петербуржцы. Интернет-сайт Стратегии посетило 150 тыс. пользователей. Поступило около 800 предложений по перспективам устойчивого развития города, по улучшению качества городской среды. Все они в значительной степени учтены при подготовке второй версии проекта Стратегии. Губернатор назвал Стратегию «плодом коллективного творческого труда». Он считает, что активное участие городского сообщества в создании Стратегии показывает не только выраженный общественный запрос на видение будущего Санкт-

<sup>1</sup> О стратегическом планировании в Российской Федерации : Федеральный закон Российской Федерации от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ [Электронный ресурс] // Российская газета. 2014. 3 июля. URL: <http://www.rg.ru/2014/07/03/strategia-dok.html> (дата обращения: 15.03.2015).

<sup>2</sup> Система государственного планирования Санкт-Петербурга [Электронный ресурс] // Официальный сайт Администрации Санкт-Петербурга. URL: [http://gov.spb.ru/gov/otrasl/c\\_econom/sistema-gosudarstvennogo-planirovaniya-sankt-peterburga/](http://gov.spb.ru/gov/otrasl/c_econom/sistema-gosudarstvennogo-planirovaniya-sankt-peterburga/) (дата обращения: 15.03.2015).

Санкт-Петербурга, но и традицию по самым главным вопросам жизни города советоваться с горожанами<sup>1</sup>.

В настоящее время разрабатывается Программа (план) реализации Стратегии, представляющая собой комплекс мер экономической политики Санкт-Петербурга. Проект программы проходит сегодня стадию профессионального и общественного обсуждения. Программа реализации Стратегии определяет экономическую политику Санкт-Петербурга на период действия Стратегии. В настоящее время подготовлено Временное положение о системе государственного планирования Санкт-Петербурга.

Предупреждая возможные негативные последствия экономических санкций, региональные органы власти разработали «Программу первоочередных мероприятий по обеспечению устойчивого развития экономики и социальной стабильности в Санкт-Петербурге в 2015 году и на 2016–2017 годы»<sup>2</sup>. При разработке программы учтены предложения академического сообщества, ведущих предприятий города, малого бизнеса, организаций сфер ЖКХ и строительства, исполнительных органов государственной власти Санкт-Петербурга.

Разработанная стратегия не является застывшим документом. Безусловно, основные элементы стратегии (миссия, видение, цели и задачи) остаются неизменными. Однако, как подчеркивает крупнейший теоретик стратегирования В. Л. Квинт, труды которого являлись методологической основой разработки Стратегии-2030, некоторые аспекты могут изменяться с целью придания стратегии большей эффективности и вириальности, т. е. определения и корректирования зависимости успешности и скорости ее реализации от характера взаимодействия элементов стратегии [3, с. 452].

Следует отметить, что Закон «О стратегическом планировании...» одной из основных задач контроля реализации документов стратегического планирования определяет разработку предложений по повышению эффективности функционирования системы стратегического планирования (ст. 41).

Совершенно очевидно, что для реализации предусмотренного Стратегией инновационного сценария развития необходимо проведение форсайта, который в упрощенной форме представляет собой систему методов экспертной оценки стратегических направлений социально-экономического и инновационного развития, выявления технологических прорывов, способных оказать воздействие на экономику и общество в средне- и долгосрочной перспективе.

Чтобы учесть все возможные варианты и получить полную картину, привлекается, как правило, значительное число экспертов. Так, к примеру, в японских долгосрочных прогнозах научно-технологического развития, проводимых каждые пять лет, участвует более двух тысяч экспертов, которые представляют все важнейшие направления развития науки, технологий и техники, а в последнем корейском проекте участвовали более 10 тысяч экспертов [8, с. 253].

Таким образом, данную статью можно рассматривать как оценку роли форсайта при разработке городской стратегии, а также как ряд предложений по повышению эффективности системы стратегического планирования с использованием методов форсайта.

<sup>1</sup> Стенограмма заседания Экономического совета при губернаторе Санкт-Петербурга от 17 декабря 2013 г. [Электронный ресурс] // Комитет по экономической политике и стратегическому планированию Санкт-Петербурга. URL: [http://www.cedipt.spb.ru/press\\_service/news/newsdetail.php?ELEMENT\\_ID=605](http://www.cedipt.spb.ru/press_service/news/newsdetail.php?ELEMENT_ID=605) (дата обращения: 15.04.2015).

<sup>2</sup> «Программа первоочередных мероприятий по обеспечению устойчивого развития экономики и социальной стабильности в Санкт-Петербурге в 2015 году и на 2016–2017 годы» [Электронный ресурс] // Официальный сайт Администрации Санкт-Петербурга. URL: [http://gov.spb.ru/gov/otrasl/c\\_econom/programma-razvitiya-ekonomiki/](http://gov.spb.ru/gov/otrasl/c_econom/programma-razvitiya-ekonomiki/) (дата обращения: 15.04.2015).

## Форсайт как технология стратегического планирования

В отечественной науке в изучении феномена форсайта сделан значительный теоретический прорыв. В определенной мере такому прорыву способствовали публикации специализированного издания — научного журнала «Форсайт», выпускаемого Институтом статистических исследований и экономики знаний Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики». Журнал исходит из благородной миссии — поддержки формирования культуры форсайт-исследований в России посредством распространения лучшей российской и зарубежной практики в области разработки стратегий инновационного развития, а также создания профессиональной площадки для обсуждения тенденций и политики в сфере науки, технологий и инноваций.

Кроме того, в последние годы появился целый ряд работ, в которых форсайт представлен не только как метод предвидения будущего, но и как особая технология, представляющая собой единство трех составляющих — предвидения, стратегического управления и политических решений [4, с. 3]. Подобный подход весьма близок к трактовке **полноценного форсайта** — понятия, введенного в науку И. Майлзом и М. Кинэнном и включающего в себя три ключевых признака — влияние результатов проекта на принятие политических решений, партисипативность, а также его ориентацию на изучение будущего<sup>1</sup>.

Следует отметить также вклад отечественных ученых в развитие методологических проблем форсайта. В частности, в статье О. В. Малиновской и И. П. Скобелевой разработана следующая классификация видов форсайта [там же, с. 9].

Виды форсайта:

1. По способу создания форсайт-проектов (сверху и снизу)
  - 1.1. *Форсайт top-down* — инициатива создания форсайт-проектов исходит сверху, и взаимодействию в этой системе уделяется незначительное внимание.
  - 1.2. *Форсайт bottom-up* — инициатива создания проектов исходит снизу и основана на активном взаимодействии науки и гражданского общества.
2. По субъекту рассмотрения форсайта
  - 2.1. *Тематический* (отраслевой, национальный) или форсайт, затрагивающий определенные сектора экономики и имеющий влияние на общий процесс развития экономики.
  - 2.2. *Корпоративный* — корпоративные форсайт-проекты нацелены на выбор технологических приоритетов, определение основных факторов, способных повлиять на изменение рынков, оценку потенциальных продуктов, которые могут быть востребованы на этих рынках, выявление технологического потенциала корпораций, выбор мер, необходимых для развития существующих и достижения новых конкурентных преимуществ.
  - 2.3. *Территориальный* — механизм добровольного принятия на себя обязательств и ответственности по отношению к общему будущему территории, которое определено обществом в результате прогнозирования.
3. По сферам использования форсайта
  - 3.1. Развитие производительных сил (*технологический форсайт*).
  - 3.2. Развитие человеческого капитала (*социально-экономический форсайт*).
  - 3.3. Развитие науки (*форсайт научной сферы*).
  - 3.4. Развитие системы управления (*форсайт систем управления*).

<sup>1</sup> Miles I. Three Worlds of Foresight. EU-US Seminar: New Technology Foresight, Forecasting & Assessment Methods. Seville, 2004. P. 24 —43 Available at: <http://foresight.jrc.ec.europa.eu/fta/papers/Keynotes/Three Worlds of Foresight.pdf> (accessed: April, 28. 2015).

#### 4. По степени открытости форсайта

- 4.1. *Открытый* — осуществляемый силами «фабрик мысли» (американская трактовка).
- 4.2. *Закрытый* — осуществляемый силами закрытых прогностических структур, непосредственно завязанных на ближайшее окружение главы государства.

Таким образом, можно сделать вывод, что развитие теории и методологии форсайт-исследований, успешная практика их реализации в целом ряде стран, в том числе и в России, позволяет применить форсайт как технологию стратегического планирования городского развития.

### Теоретические основы методологии форсайта городского развития

Как нам представляется, в качестве теоретических оснований методологии форсайта могут выступить концепции креативного города и смарт-сити, позволяющие охарактеризовать городское пространство с точки зрения потенциала постиндустриального развития.

Концепция креативного города сформировалась в начале века в таких работах, как «Культурное планирование: ренессанс городов?» Г. Эванса [9], «Креативный город: инструментарий для городских инноваторов» Ч. Лэндри [12], «Восхождение креативного класса и как оно изменяет труд, досуг и повседневную жизнь общества» Р. Флориды [10]. В основе идеи креативного города — с высоким качеством жизни, *города для людей* — находится человек, его внутренний потенциал, которому креативный город дает возможность раскрепоститься и реализоваться. Город раскрывает креативные возможности своих жителей, развиваясь вместе с ними за счет их новых идей и реализуемых проектов. Так креативность в современном мире становится основным источником экономического роста и конкурентоспособности городов.

Стремление реформировать городскую среду и переделать город в креативный — популярная общемировая тенденция, проявляющаяся и в российских городах. Креативные пространства, создаваемые чаще всего путем перестройки бывших промышленных сооружений: фабрик, заводов, цехов — уже более десяти лет существуют в каждом крупном российском городе. Их организация, как правило, реализуется через механизмы государственно-частного партнерства. Масштабные проекты также имеют свою историю в российских границах. Наиболее известный из них — это, пожалуй, попытка превращения Перми из промышленного центра Северного Урала в европейскую столицу современного искусства в 2009–2012 гг. через значительный рост количества культурных мероприятий, проводимых в городе, а также числа арт-объектов, размещаемых на его улицах. Несмотря на существенное продвижение города в культурно-медийном пространстве, успешной реализацию этого проекта признать сложно. На фоне более чем скромных темпов экономического роста региона, нерешенных проблем с транспортной инфраструктурой, социальной сферой и городским планированием, перфомансы и нестандартные архитектурные решения корифеев современного российского искусства — Марата Гельмана, Артемия Лебедева и др. — были встречены местным сообществом крайне негативно.

Тем не менее идея создания креативного города остается актуальной и все чаще связывается городскими элитами с понятием культурного развития [2]. Именно поэтому данная концепция сегодня артикулируется в Санкт-Петербурге, позиционирующем себя в качестве культурной столицы России. Культурная аутентичность Санкт-Петербурга связана как с великим культурно-историческим прошлым города

и высокой концентрацией объектов мирового культурного наследия (Эрмитаж, Русский музей, Мариинский театр и др.), определяющих присутствие исторического центра города в списке Всемирного наследия ЮНЕСКО, так и с созданием новых культурно-зрелищных объектов (таких, как Ледовый дворец, вторая сцена Мариинского театра и достраиваемый к чемпионату мира по футболу новый футбольный стадион «Зенит-арена») и событий (центральный туристический бренд города «Звезды Белых ночей», всероссийский праздник выпускников школ «Алые паруса» и т. д.). Эти традиционные и новаторские элементы культурного наследия зачастую рассматриваются как предпосылки трансформации Санкт-Петербурга в креативный город.

Внимание к идее креативного города — показатель широкого мышления городских властей, их осведомленности об актуальных тенденциях городского развития, смещения технократических и индустриальных установок в пользу ориентации на качество развития человеческого капитала. Ведь креативный город — это не только памятник архитектуры или экономическое чудо; это город, где людям хорошо и удобно жить.

Другим важным основанием методологии форсайта является концепция умного города (или смарт-сити (*smart city*) — в дальнейшем мы будем использовать эти два термина как синонимы), подразумевающая концентрацию интеллектуальных усилий на следующих направлениях городской модернизации<sup>1</sup>:

- городское управление (повышение координации деятельности органов власти всех уровней, а также эффективности их взаимодействия с бизнесом, городскими и экспертными сообществами, выстраивание системы оперативного реагирования на нужды населения, повышение доступности и качества государственных услуг и т. п.);
- модернизация среды обитания (новые технологии энергосбережения, интеллектуальные транспортные системы, развитие разнообразных форм электронной торговли, расширяющих возможности ведения бизнеса);
- качество жизни (новые образовательные технологии, обеспечивающие доступ к знаниям для всех слоев горожан, высококачественное здравоохранение, социальное обслуживание и дорожное и жилищно-коммунальное хозяйство).

Категория «умный город» тесно граничит, с одной стороны, с понятием «*digital city*» (цифровой город), а с другой — с «*intelligent city*» (интеллектуальный город). По мнению А. Сакоян, о «цифровом городе» (или «цифровом сообществе») говорят тогда, когда хотят сделать акцент на информационно-технологической стороне городского развития. В свою очередь, «интеллектуальный город» упоминают тогда, когда акцентируют внимание на том, что в новых условиях города все больше нуждаются в преумножении знаний, превращаясь в связующее звено между созданием среды, способствующей росту интеллектуальных и образовательных навыков населения, и инновационной производительностью организаций, находящихся в этой среде.

Разработанная Венским технологическим университетом модель современного «умного города»<sup>2</sup> включает в себя следующие элементы:

- *умную экономику*, которая подразумевает экономику, основанную на высокотехнологичных отраслях промышленности — умном производстве (*smart manufac-*

<sup>1</sup> Сакоян А. Умные города [Электронный ресурс] // Полит.ру. URL: [http://polit.ru/article/2013/12/24/ps\\_as\\_smartcity](http://polit.ru/article/2013/12/24/ps_as_smartcity) (дата обращения: 15.04.2015).

<sup>2</sup> Giffinger R., Fertner C., Kramar H., Kalasek R., Pichler-Milanovic N., Meijers E. (2007) Smart Cities: Ranking of European Medium-Sized Cities. Available at: [http://www.smart-cities.eu/download/smart\\_cities\\_final\\_report.pdf](http://www.smart-cities.eu/download/smart_cities_final_report.pdf) (accessed April, 28. 2015).

turing), а также ресурсосберегающих умных системах энергоснабжения (*smart grid*) и жилищно-коммунального хозяйства (*smart houses*);

- *умную мобильность*, базирующуюся на умных транспортных системах (*intelligent transportation system*), основанных на инфраструктуре информационно-коммуникационных технологий (ИКТ), которые улучшают городское движение и мобильность городских жителей в повседневной жизни;
- *умных людей* — жителей города, обладающих высоким уровнем образования и востребованной квалификацией, широтой взглядов и толерантностью, которые активно интегрированы в общественную жизнь города;
- *умную окружающую среду*, включающую в себя привлекательные для жизни естественные условия (комфортный климат, наличие внутригородских зеленых насаждений, источников чистой воды), постоянный мониторинг и реализацию мер по охране окружающей природной среды;
- *интеллектуальное управление* — диверсифицированное городское управление с делегированием ряда функций вниз (муниципальной власти и организованным городским сообществам), позволяющее создать принимаемый горожанами общий социальный контекст институционально-личного взаимодействия государства и граждан.

Совершенно очевидно, что основой формирования современного городского жизненного пространства является желание населения, прежде всего его высокообразованной («креативной») части, влиять на среду своего обитания. Город, удобный для жизни, должен быть не только креативным и «умным», но и открытым для инициатив «снизу», от сообществ горожан в вопросе формирования городской среды. Как писал один из авторов «радикальной географии», американский ученый Д. Харви, в современном городе на место индивидуального права на доступ к городским ресурсам приходит общественное право на город — свобода горожан создавать и изменять свой город [11]. Роль городской администрации в креативном и умном городе все больше смещается из практически единоличного генератора программ экономического и социального развития территорий в модератора гражданских инициатив городских сообществ.

## Проблемы реализации форсайта как технологии стратегического планирования

Городское развитие требует обоснования выбора варианта стратегии и ее качественной аналитической аргументации с учетом прогнозирования перспектив развития агломерации. Ключевую роль в данном процессе играет технология форсайта, предполагающая создание открытой коммуникационной платформы для обсуждения актуальных проблем развития города с участием всех заинтересованных лиц (стейкхолдеров) и последующей координацией их деятельности по реализации разработанной стратегии экономического и социального развития мегаполиса. В восприятии форсайта, как отмечает Л. Гохберг [1], в настоящее время наметился переход от сугубо информационной функции к инструменту формирования доказательной политики.

В отличие от традиционного прогнозирования, при разработке форсайт-проектов участвуют эксперты, представляющие различные сегменты городского сообщества: политики, ученые, представители традиционного бизнеса и креативных отраслей, градозащитники, экологи и др. Форсайт представляет собой особую технологию предвидения будущего развития городской среды, сопровождающуюся мерами по обеспечению движения общества по выбранной траектории на базе сознаваемого горожанами общего взгляда на будущее города. Выработка согласованного виде-

ния будущего и путей достижения намеченных целей становится фактором, непосредственно определяющим эффективность стратегии экономического развития города [там же, с. 5].

Анализ уже существующего опыта реализации успешных форсайтов показывает, что наиболее эффективными оказывались те исследования, где основное внимание уделялось ключевым механизмам функционирования самой системы, в рамках которой осуществляется форсайт [5, с. 34]. К ним можно отнести, во-первых, наличие постоянной инфраструктуры для получения, обработки, анализа и распространения релевантной информации. Это специализированные центры мониторинга и сбора новых данных, общедоступные интернет-ресурсы (как информационные хранилища и онлайн-платформы для поддержания контактов между акторами), а также аналитические центры (*think-tanks*), которые наряду с научными исследованиями могут проводить обучение заинтересованных лиц и предоставлять консультационную и организационную поддержку при проведении форсайта. Существование такой инфраструктуры в автоматическом режиме обеспечивает форсайт-проекты актуальными входными данными, экспертными компетенциями и каналами для взаимодействия участников. Во-вторых, необходима реализация мер по укреплению доверия между участниками форсайта — государством (т. е. лицами, принимающими политические решения), бизнесом, научным сообществом и другими акторами, а также между группами интересов, конкурирующими внутри каждого из этих субъектов [там же, с. 35].

Как показывает мировая практика, ключевая черта креативного города связана с движением от инициативы сверху к инициативе снизу, от решений и проектов, навязанных сверху, к раскрытию потенциала города. Например, на Западе давно стало нормой включение в крупные девелоперские, градостроительные проекты, касающиеся центра города, не только стратегических инвесторов, но и представителей различных городских сообществ, чьи интересы затрагивает конкретный проект — горожан, живущих в данном квартале, представителей муниципальных властей и экологов и т. д. Безусловно, это дополнительно усложняет процесс согласования проекта преобразования городской среды, но зато и существенно повышает его качество и возможную социальную отдачу, поскольку результатом оказывается не просто создание еще одного градостроительного или хозяйственного объекта, а реализация самого права горожан на участие в решениях, непосредственно касающихся их жизни, представляющая собой неотъемлемую ценность для креативного класса.

Практика реализации проектов в Петербурге — от девелоперских до стратегических, — к сожалению, демонстрирует иные подходы. Современные крупномасштабные проекты формируются сверху, а не вырастают снизу (в качестве примеров можно привести проект строительства здания Газпром-Сити, снос исторического квартала на углу Невского проспекта и улицы Восстания под возведение торгового центра «Стокманн» и т. д.). В разработанной сегодня стратегии Санкт-Петербурга нет главного — реализации общественного права горожан на город. Решению проблемы, с нашей точки зрения, может способствовать расширение Экономического совета при Губернаторе Санкт-Петербурга.

Анализ теоретических предпосылок развития креативного и умного города, целевых ориентиров Стратегии-2030 позволяет нам предложить включение в ЭС следующих групп экспертов (таблица).

Совет, организованный с включением предложенных групп экспертов, — это, безусловно, уже не просто экономический совет. Условно его можно назвать Советом по форсайт-планированию развития Санкт-Петербурга. Его деятельность позволит усилить креативную и смарт-составляющие целевых ориентиров развития города и будет способствовать воплощению декларируемых задач по превращению Санкт-Петербурга в город, удобный для жизни, в реальное про-



**Потенциальные участники экспертной группы в рамках стратегического планирования Санкт-Петербурга**

Экспертные сферы	Представители
Руководители объектов мирового культурно-исторического наследия, формирующих петербургский бренд и петербургскую идентичность	<i>Директора музеев (Эрмитаж, Русский музей, Этнографический музей и др.), петербургских театров (Мариинский, Александринский, Большой и Малый драматические и др.), ОАО «Ленфильм»</i>
Представители организованных петербургских сообществ, градозащитники	Представители Центрального совета Всероссийского общества охраны памятников истории и культуры (ВОПИК); руководители Совета по охране культурного наследия Санкт-Петербурга; члены правления Санкт-Петербургского Союза архитекторов, члены Топонимической комиссии Санкт-Петербурга
Представители адвокатских палат Санкт-Петербурга	Руководители адвокатских палат Санкт-Петербурга, ассоциации юристов Санкт-Петербурга и Ленинградской области
ИТ- и биотехнологические компании (в том числе резиденты бизнес-инкубаторов), а также крупные частные медицинские клиники	Директора клиник «МЕДИ», биофармацевтических компаний: ООО «НПФ „Полисан“», ОАО «Фармсинтез», ЗАО «Вертекс», ООО «Герофарм» и др.
Бизнес, связанный со спортом, причем не с профессиональным или «традиционным массовым», а с спортивным брендом, пропагандирующим молодость, энергичность и здоровый образ жизни	Директора сетей «Алекс-Фитнес», «Фитнес-Хаус», «Sport Life»
Организаторы площадок для работы и отдыха нового типа (лофт-проекты, коворкинги)	Руководство коворкингов «Атмосфера», «Зона действия», «Дом гнома»; лофт-проектов «Этажи», «Ткачи», «Rizzordi Art Foundation»
Известные петербургские бренды в сфере индустрии красоты и моды, топовые петербургские дизайнеры, в том числе работающие в сегменте молодежной одежды	Создатели брендов «Петербургский стиль», «Меч», «SHLZ», «AshGrey» и др.
Петербургские рестораторы	Директора арт-кафе и ресторанов, связанных с петербургской историей (например, арт-кафе «Бродячая собака»); директора спортбаров, связывающих свою деятельность с брендом «Зенит»
Представители индустрии развлечений	Руководители галереи «Эрарта», клубов «Метро», «Акватория», «Центральная станция»

странство, привлекающее молодых, талантливых, высококвалифицированных и мобильных специалистов, обеспечивающих постиндустриальный скачок любого современного города.

Совершенно очевидно, что деятельность данного Совета должна строиться на предусмотренном ст. 7 Закона «О стратегическом планировании в РФ» принципе ответственности, который предполагает, что участники стратегического планирования несут ответственность за своевременность и качество разработки и корректировки документов стратегического планирования, осуществления мероприятий по достижению целей социально-экономического развития и обеспечения национальной безопасности РФ, за результативность и эффективность их решения в пределах своей компетенции<sup>1</sup>.

На наш взгляд, достаточно обоснованными выглядят предложения Н. А. Маховой, которая на основе анализа практики форсайт-исследований в ряде зарубежных стран предлагает ввести обязательную комплексную оценку результатов исследования. Такая оценка предполагает помимо изучения итоговых документов на предмет соответствия содержащихся в них выводов и решений целям исследования еще и анализ допущенных ошибок в организации форсайта и получение обратной связи от участников посредством опросов или экспертных интервью. Такой «аудит» форсайта позволяет составить ясную картину его результатов для заказчиков форсайта (лиц, принимающих решения, ЛПР), извлечь уроки из допущенных просчетов, а также сохраняет внимание стейкхолдеров к проекту и побуждает их к переосмыслению своего опыта участия в форсайте [6, с. 12].

На наш взгляд, следует рассмотреть предложение в соответствии с европейским опытом в России сделать обязательной на региональном уровне разработку региональных форсайтов с горизонтом в 45–50 лет и программ долгосрочного социально-экономического развития региона на 20-летнюю перспективу. Основываясь на этих обязательных документах долгосрочного социально-экономического развития региона, можно более рационально разрабатывать среднесрочные стратегии регионального развития [7, с. 20].

## Заключение

В Санкт-Петербурге в 2014 г. была разработана Стратегия экономического и социального развития, по многим оценкам вполне соответствующая мировым стандартам стратегического планирования. Таким образом можно утверждать, что методы форсайта, использованные при разработке данной стратегии, доказали свою эффективность. Сегодня на повестке дня — проблемы реализации Стратегии, предполагающие организацию контроля реализации документов стратегического планирования и разработку предложений по повышению эффективности функционирования системы стратегического планирования.

Для того чтобы сделать жизнь горожан более комфортной в существующих условиях городской среды, наладить каналы коммуникации между гражданами и властью, нужны значительные усилия. Результативными и успешными сегодня могут считаться лишь такие реформы городского управления в процессе реализации Стратегии, в результате которых не просто совершенствуются отдельные функции или процессы, но, что особенно важно, формируется качественно новая система взаимодействий субъекта и объекта публичного управления.

<sup>1</sup> О стратегическом планировании в Российской Федерации : Федеральный закон Российской Федерации от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ [Электронный ресурс] // Российская газета. 2014. 3 июля. URL: <http://www.rg.ru/2014/07/03/strategia-dok.html> (дата обращения: 15.04.2015).

Лучшим способом выработки эффективных управленческих решений при стратегическом планировании является развитие партнерских отношений городской администрации с населением, бизнесом и всеми заинтересованными структурами. Использование форсайта в практике стратегического планирования городского развития и контроля реализации документов стратегического планирования Санкт-Петербурга позволит вывести развитие города на качественно новый уровень.

## Литература

1. Гохберг Л. М. Новые тенденции в российской практике форсайт-исследований // Форсайт. 2009. № 3(11). С. 5.
2. Кайсарова В. П. Управление крупным городом в контексте развития исследований региональной экономической науки // Проблемы современной экономики. 2013. № 2(46). С. 235–238.
3. Квинт В. Л. Стратегическое управление и экономика на глобальном формирующемся рынке. М. : Бизнес-Атлас, 2012. 626 с.
4. Малиновская О. В., Скобелева И. П. Форсайт как технология стратегического планирования и управления // Финансы и кредит. 2014. № 32(608). С. 2–13.
5. Махова Н. А. Форсайт-исследования: страновая специфика и общие закономерности // Мировая экономика и международные отношения. 2014. № 8. С. 34–44.
6. Махова Н. А. Ключевые факторы интеграции метода форсайта в систему управления исследованиями и разработками // Стратегии бизнеса. 2014. № 1. С. 10–14.
7. Третьяк В. П. Региональный форсайт: возможности применения. М. : Знание, 2012.
8. Трушин В. В., Гайнутдинова А. В. Инновационная экономика — стратегическое направление развития России в XXI веке // Вестник Нижегородского университета имени Н. И. Лобачевского. 2013. № 3. С. 252–256.
9. Evans G. (2001) *Cultural Planning: an urban renaissance?* L. ; N. Y. : Routledge.
10. Florida R. (2002) *The Rise of the Creative Class and How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life.* N. Y. : Basic Books.
11. Harvey D. (1989) *The Urban Experience.* Oxford : Blackwell.
12. Landry C. (2001) *The Creative City. A Toolkit for Urban Innovators.* L. : Earthscan Publications Ltd.

## References

1. Gokhberg L. M. *New tendencies in the Russian practice of foresight researches* [Novye tendentsii v rossiiskoi praktike forsait-issledovaniy] // Foresight [Forsait]. 2009. N 3(11). P. 5. (rus)
2. Kaysarova V. P. *Management of the large city in the context of development of researches of regional economic science* [Upravlenie krupnym gorodom v kontekste razvitiya issledovaniy regional'noi ekonomicheskoi nauki] // Problem of modern economy [Problemy sovremennoi ekonomiki]. 2013. N 2(46). P. 235–238. (rus)
3. Kvint V. L. *Strategic management and economy on a global emerging market* [Strategicheskoe upravlenie i ekonomika na global'nom formiruyushchemsya rynke]. M.: Business Atlas [Biznes-Atlas], 2012. 626 p. (rus)
4. Malinovskaya O. V., Skobeleva I. P. *Foresight as technology of strategic planning and management* [Forsait kak tekhnologiya strategicheskogo planirovaniya i upravleniya] // Finance and credit [Finansy i kredit]. 2014. N 32(608). P. 2–13. (rus)
5. Makhova N. A. *Foresight researches: country specifics and general regularities* [Forsait-issledovaniya: stranovaya spetsifika i obshchie zakonomernosti] // World economy and international relations [Mirovaya ekonomika i mezhdunarodnye otnosheniya]. 2014. N 8. P. 34–44. (rus)
6. Makhova N. A. *Key factors of integration of a method of foresight into a control system of researches and development* [Klyucheveye faktory integratsii metoda forsaita v sistemu upravleniya issledovaniyami i razrabotkami] // Business Strategies [Strategii biznesa]. 2014. N 1. P. 10–14. (rus)

7. Tretyak V. P. *Regional Foresight: possibilities of application* [Regional'nyi forsait: vozmozhnosti primeneniya]. M. : Knowledge [Znanie], 2012. (rus)
8. Trushin V. V., Gaynutdinova A. V. *Innovative economy – the strategic direction of development of Russia in the XXI century* [Innovatsionnaya ekonomika — strategicheskoe napravlenie razvitiya Rossii v XXI veke] // Messenger of the Nizhny Novgorod University of N. I. Lobachevsky [Vestnik Nizhegorodskogo universiteta imeni N. I. Lobachevskogo]. 2013. N 3. P. 252–256. (rus)
9. Evans G. (2001) *Cultural Planning: an urban renaissance?* L. ; N. Y. : Routledge.
10. Florida R. (2002) *The Rise of the Creative Class and How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life*. N. Y. : Basic Books.
11. Harvey D. (1989) *The Urban Experience*. Oxford : Blackwell.
12. Landry C. (2001) *The Creative City. A Toolkit for Urban Innovators*. L. : Earthscan Publications Ltd.