

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ СЕССИЯ КАК ФОРМА КОЛЛЕКТИВНОГО
ПУБЛИЧНОГО ЛИДЕРСТВА
(НА ПРИМЕРЕ ВОРОНЕЖСКОЙ ОБЛАСТИ)*

А. В. Глухова, Д. В. Сосунов

Воронежский государственный университет

Поступила в редакцию 8 ноября 2021 г.

Аннотация: статья посвящена современным тенденциям развития публичной политики, коллективного лидерства и государственного управления. Расширение форматов взаимодействия властных структур с общественными активистами и экспертным сообществом рассматривается авторами на примере стратегических и форсайт-сессий в Воронежской области. Совместная работа на сессии обеспечивает общее понимание приоритетов в развитии региона и согласование целей с федеральной политической повесткой. В работе описывается механизм преобразований и распределение ролей по достижению поставленных целей. На основе результатов экспертного опроса формулируются некоторые рекомендации органам государственной власти.

Ключевые слова: Воронежская область, публичная политика, коллективное публичное лидерство, стратегическая сессия, форсайт-сессия, экспертный опрос.

Abstract: the paper covers current trends in public policy, collaborative leadership, and public administration. The authors consider the expansion of interaction between public administrators with public activists and the expert community. For these reasons, authors focused on strategic and foresight sessions in the Voronezh region. Joint work at the session provides a common understanding of the priorities in the development of the region and alignment of goals with the federal political agenda. The paper describes the mechanism of transformation and the distribution of roles to achieve the common goals. The empirical base of the study is the expert survey data. There are recommendations for the further collaborative practices for state authorities.

Key words: Voronezh region, public policy, public leadership, collaborative leadership, strategic session, foresight session, expert survey.

Определяющей тенденцией внутривластной жизни современных государств является расширение сферы публичной политики, вовлечение граждан в процессы выработки и принятия решений, касающихся наиболее значимых сторон их жизни [1]. Этот процесс особенно заметен в крупных городах, население которых лучше ориентируется в вопросах управления и отличается более высоким уровнем образования. Управленческие механизмы и практики отныне сталкиваются не только с электоральным или уличным (протестным) участием, но и с повседневным «активным гражданством». Формируются предпосылки и условия для возникновения различных форм публичного лидерства – как индивидуального, так и коллективного, предполагающего активное вовлечение в процесс коммуникации с властными ин-

ститутами различных категорий и групп граждан, включая экспертные сообщества, независимых интеллектуалов и т. д.

Со стороны властных структур расширение форматов взаимодействия с общественными активистами является прагматичным и дальновидным шагом, превентивно снимающим те противоречия и конфликты, которые сегодня все более заметны на общественно-политической карте России. С учетом ответственности перед федеральным Центром, бдительно следящим за поддержанием стабильности в регионах и не допускающим возникновения скандальных ситуаций, попадающих в публичное информационное пространство, руководители регионов, вступающие в коммуникацию с населением и экспертным сообществом, поступают вполне рационально. Кроме того, по мнению большинства отечественных и зарубежных исследователей, интеллектуальный потенциал и креативный ресурс российского управленческого класса сегодня не в полной мере соответствует тем вызовам, которые стоят перед страной. Отсюда расчет последнего на свежие идеи, диалог относительно

* Статья выполнена в рамках гранта РФФИ № 21-011-31636 «Коллективное публичное лидерство в контексте задач регионального развития (кейсы Воронежской и Тамбовской областей)».

© Глухова А. В., Сосунов Д. В., 2022

повестки как способ обеспечить надежную коммуникацию между заинтересованной общественностью и лицами, принимающими ключевые решения [2]. В целом такой расчет выглядит вполне здраво и отвечает общезначимым задачам и общему благу регионального сообщества. Другой вопрос – каковы результаты такого диалога и степень его конвертации в принимаемые политические решения, практически содействующие успешному социально-экономическому и политическому развитию российских регионов.

В последнее время исследователи обращают пристальное внимание на низовые практики общественного активизма, креативный потенциал муниципальной власти в локальных сообществах [3], состоятельность институтов и субъектов муниципальной публичной политики [4], лидерский потенциал в структуре политических установок молодежи [5] и т. д. Несмотря на не слишком оптимистичные оценки реального потенциала лидерства на этом уровне государственного управления, обнадеживает то обстоятельство, что запрос на руководителей с лидерскими качествами, по мнению ученых, достаточно высок. Это объясняется тем, что потенциал лидерства или его отсутствие определяют темпы развития территории или ее стагнацию. Проблема, однако, заключается в том, что «политическое лидерство часто не востребовано вышестоящими структурами власти, а потому не развивается системно; отсюда потери в эффективности управления территориями» [6, с. 168].

Теоретические аспекты

В ходе стратегического планирования развития российских регионов политические лидеры сталкиваются с самыми различными ограничениями и проблемами, связанными как с международной экономической конъюнктурой, так и с внутривластными вызовами и рисками. В целях преодоления обозначенных трудностей главы субъектов Российской Федерации все чаще обращаются за помощью к представителям научно-экспертного сообщества. Это взаимодействие происходит в рамках институтов гражданского общества, различных общественных и экспертных советов и т. д. В последнее время отмечается возросший интерес к таким форматам публичного лидерства, как стратегическая сессия и форсайт-сессия. Они отличаются от стандартных рабочих совещаний и разнообразных «мозговых штурмов».

Считается, что стратегическая сессия – это особый формат интерактивного взаимодействия, в ходе которого участники вырабатывают решения стратегических проблем и формулируют предложения по оптимизации управленческого процесса на различных уровнях. Сессии можно проводить на официальном государственном уровне, с закреплением в нор-

мативно-правовых документах основных выводов, а также для отдельных бизнес-структур и подразделений. Обычно число участников сессии может варьироваться от пяти до ста человек, а продолжительность работы составлять несколько дней. Для подобного формата коллективной работы характерно рождение неожиданных подходов, оригинальных идей и новых способов решения управленческих задач.

Пошаговый алгоритм позволяет найти главную причину проблем в работе заказчика. Совместная работа руководителей на сессии обеспечивает общее понимание приоритетов в развитии региона и согласование целей с федеральной политической повесткой. В результате работы создается подробный план преобразований и распределение ролей по достижению поставленных целей.

Еще одним популярным инструментом коллективного творчества стала форсайт-сессия. Обычно под нею понимают определенный формат коммуникации, предполагающий экспертную дискуссию по поводу желаемых образов будущего и формулирование согласованного варианта всеми участниками. Однако эксперты стараются не просто описать модель изменений, но и прорабатывают механизмы достижения желаемого будущего.

Обращение за помощью к представителям экспертного сообщества, безусловно, является важным трендом в системе государственной власти и в современных исследованиях отечественных ученых. Исследовательская группа кафедры социологии и политологии под руководством профессора А. В. Глуховой осенью 2021 г. организовала серию экспертных глубинных интервью, в которых приняли участие в том числе организаторы, модераторы и непосредственные участники стратегических и форсайт-сессий, проводимых в Воронежской области. В данной работе представлены предварительные результаты этого научного проекта.

Практика проведения стратегических сессий в Воронежской области

В 2018 г. в Воронеже впервые провели трехдневную стратегическую сессию в рамках проекта «Современное государственное управление». По оценке ряда авторов, основной проблемой в многочисленных сессиях, круглых столах и других формах организации коллективной работы является эклектика и иногда случайность использования различных форматов. Часто это сознательное экспериментирование, но иногда можно предположить и недостаточную грамотность организаторов, что проявляется в копировании формы организации и терминологии без понимания смысла действий [7, с. 155].

В Воронежской области данный проект был реализован Российской академией народного хозяйства

и государственной службы при Президенте Российской Федерации и Фондом «Центр стратегических разработок». Стоит отметить, что Воронежская область стала одним из трех пилотных регионов вместе с Калининградской и Рязанской областями для комплексного внедрения современных технологий управления в региональных органах исполнительной власти.

Впоследствии в роли организатора выступал Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации, деятельность которого с 2013 г. отмечается в ежегодном рейтинге Global Go To Think Tank (составитель – Университет Пенсильвании в США) среди лучших в Центральной и Восточной Европе, а также среди лучших мировых «фабрик мысли», занимающихся вопросами социальной политики (Top Social Policy Think Tanks), перспективных (Think Tanks to Watch) и государственных «фабрик мысли» (Best Government Affiliated Think Tanks) [8]. Поэтому компетентность и квалификация представителей организаторов не вызывает сомнений.

Приветствуя участников первой стратегической сессии, губернатор А. В. Гусев подчеркнул, что в Воронежской области сформирована одна из самых эффективных структур и систем организации работы органов власти, но и она требует изменений. «Нужны новые подходы, нужна современная инфраструктура для управления, в том числе мы говорим о цифровой экономике, соответственно, должны быть цифровые технологии и в системе госуправления. И ожидания граждан становятся все более определенными и точечными в наш адрес и, соответственно, мы должны на это реагировать», – отметил глава региона [9].

В 2019 г. прошла стратегическая сессия «Современное государственное управление. Цикл стратегического управления». В мероприятии приняли участие члены правительства региона, руководители исполнительных органов государственной власти, депутаты областной думы, представители общественных организаций, бизнес-структур и независимые эксперты.

Говоря об итогах 2018 г., губернатор напомнил, что в ходе первой стратегической сессии были синхронизированы поставленные президентом В. Путиным задачи и стратегические приоритеты региона, в результате чего была актуализирована стратегия социально-экономического развития Воронежской области и города Воронежа до 2035 года [10]. Изменилось и взаимодействие главы региона и его замов в части оперативного контроля над реализацией стратегии: заместители председателя правительства регулярно готовят стратегические доклады о ходе выполнения оперативных планов мероприятий по реализации стратегии. Введена система так называемых дашбордов, позволяющих осуществлять контроль

реализации стратегии. В результате стратегия стала не просто планом или отчетом, но основой регулярной деятельности, запустившей непрерывный цикл стратегического управления [11].

В 2020 г. стратегическая сессия называлась «Реализация Стратегии Воронежской области – 2035. Новые вызовы и возможности». Целью являлось определение приоритетов социально-экономического развития в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд на 2020 г. в рамках реализации Стратегии социально-экономического развития Воронежской области на период до 2035 года, Послания Президента Российской Федерации Федеральному собранию Российской Федерации.

Как следует из графика сессий, каждый год организаторы выделяют определенный *аспект* системы регионального государственного управления, а приглашенные участники сессии генерируют собственные идеи и предложения для решения поставленных задач. В этом случае имеет принципиальное значение формат обсуждения и представления результатов проделанной работы. По инициативе специалистов Аналитического центра при Правительстве Российской Федерации в 2020 г. стратегическая сессия прошла в формате деловой игры. Все участники были поделены на группы в зависимости от специфики их профессиональной деятельности. Всего было шесть таких групп, каждая из которых обсудила возможные изменения в разных областях – от цифровой трансформации государственного управления и стимулирования инвестиционной активности до улучшения работы системы здравоохранения и социальной защиты населения.

Можно сделать вывод, что в Воронеже сложилась практика проведения стратегических сессий как формы коллективного лидерства с участием общественности, московских экспертов, способных оказывать методическую, организационную помощь, и высших руководителей регионального правительства. Однако стратегическая сессия в регионе проводится всего один раз в год, после Послания Президента Российской Федерации Федеральному собранию, а проблема взаимодействия власти и общества по самому широкому спектру вопросов остается актуальной и злободневной на протяжении всего года.

В этих целях было принято решение проводить с определенной периодичностью форсайт-сессии, в которых принимают участие представители научно-экспертного сообщества Воронежской области. Например, в августе 2020 г. состоялись четыре форсайт-сессии, направленные на выявление потенциала роста в различных сферах региона, имеющих стратегическое значение. Тематами предметного обсуждения стали стратегия развития системы пассажирских

перевозок, оказание электронных госуслуг и МФЦ, искусственные сооружения на автомобильных дорогах и проблематика объектов культурного наследия. Организаторами являются Центр эффективности правительства и Институт регионального развития Воронежской области. В частности, на форсайт-сессии по проблематике объектов культурного наследия обсудили недостаточную информированность участников рынка недвижимости об ограничениях по использованию земельных участков, на которых расположены объекты культурного наследия.

Для того чтобы оценить эффективность подобного формата взаимодействия, следует привести следующую цитату одного из экспертов: *«Есть какие-то результаты от форсайт-сессий, но я пока не знаю ни одного прорывного предложения, которое перевернуло бы все решение проблемы какой-нибудь отрасли. Из того, что я видела, все их предложения хорошие и правильные, они применяются, они достаточно известные и простые, но пока на 100 % это не сработало».*

Важным вопросом является проблема экспертного кадрового потенциала региона и механизма привлечения независимых специалистов к обсуждению стратегического плана развития региона. В этой связи в Воронеже специально был создан экспертный совет при губернаторе. В соответствии с постановлением правительства Воронежской области от 20 июля 2020 г. № 675 «Об утверждении Положения об экспертном совете при губернаторе Воронежской области» регламентирована работа данного консультационного органа. В частности, в документе указано, что члены этого совета осуществляют свою деятельность на общественных началах, а основные форматы деятельности – это заседания и деятельность экспертных групп.

Показательно, что вся информация (аналитические материалы, предложения, рекомендации и т. д.), подготовленная членом экспертной группы, размещается им на портале экспертного совета лично, а в случае отсутствия такой возможности направляется для размещения на портале в письменном виде ответственному сотруднику, назначенному руководителем исполнительного органа государственной власти Воронежской области (далее – ИОГВ ВО). Решения экспертного совета носят рекомендательный характер [12].

В настоящее время экспертный совет состоит из 26 групп, созданных при исполнительных органах власти. Членами совета являются бизнесмены, общественники и ученые (212 человек). Экспертным советом ведется работа более чем по 100 инициативам. Среди них решения самых острых и актуальных проблем в отдельных отраслях – так называемые «горячие десятки» [13].

По мнению одного из экспертов, участвующего в опросе, *«как таковой совет, он не работает. Просто есть такая единица. Работают экспертные группы при каждом департаменте. В зависимости от вовлеченности и наличия интереса руководителя департамента, там либо работает совет, либо не работает. То есть собираться они везде собираются, но действительно выдвигают предложения, инициативы, участвуют в принятии решений далеко не везде. У нас есть 29 ИОГВ ВО. Я думаю, что в девяти они рабочие, и для департамента значимы, и эксперты свое участие чувствуют. А вот в остальных раз от раза»* (заместитель директора казенного учреждения).

Кроме того, в соответствии с распоряжением правительства Воронежской области от 1 июня 2020 г. № 694-р утвержден реестр независимых экспертов исполнительных органов государственной власти региона. В этот реестр входят 334 человека – наиболее видные ученые по самым разным направлениям жизнедеятельности Воронежской области.

В процессе сотрудничества представителей экспертного сообщества и органов власти возникают некоторые сложности, связанные с неформальным статусом эксперта. *«У нас есть определенные проблемы, связанные с тем, что это эксперты – люди не из числа органов власти, они внешние. Мы призывали к тому, что мы ставим определенные задачи, и люди их выполняют. Но, когда люди не в системе, мы не можем им ставить задачи, мы не можем им назначить показатели, дедлайны и т. д. И здесь только на их энтузиазме это все работает, поэтому каким-то образом нужно выстраивать мотивацию для руководителей ИОГВ и для экспертов. Но как она должна быть выстроена, я не готова сказать, я не понимаю пока, за что нужно зацепиться, чтобы это работало»*, – отметила участница экспертного опроса.

С точки зрения другого информанта, проблема заключается в молодости данного института и недостаточном выстраивании эффективных каналов коммуникации между органами власти и экспертным сообществом. *«На сегодняшний момент говорить о том, что работа по созданию экспертного совета завершена, рано. Еще не созданы его институциональные основы, и в принципе механизмы отработываются методом проб и ошибок. Нам предстоит большая работа в области коммуникации экспертов и власти. Пока мы обеспечиваем общение, а не коммуникацию. Экспертный совет – потенциально очень эффективная структура, она позволяет выстраивать мягкие горизонтальные связи, что сейчас сделать очень сложно. Для повышения статуса и роли экспертного совета нужно работать. Это обоюдный процесс, необходимо доводить инициативы экс-*

пертов до их реализации. Тогда повышается доверие к этому институту», – справедливо отметил начальник отдела казенного учреждения.

Таким образом, в регионе создан кадровый резерв из представителей научно-экспертного сообщества, которых приглашают принимать участие в проведении стратегических сессий, круглых столов, конференций, открытых конкурсов на замещение вакантных должностей в органах власти и форсайт-сессий, но формат подобного взаимодействия остается не до конца разработанным и эффективным.

Стратегическая сессия – 2021: взгляд изнутри

В 2021 г. инициаторы проведения стратегической сессии в Воронежской области предложили следующую тему: «Современное государственное управление: лидерство и стратегическое развитие региона». В рамках мероприятия была обозначена основная цель: актуализация Стратегии развития Воронежской области – 2035 с помощью выработки целевых предложений по внедрению методов современного государственного управления на основе анализа ключевых проблем области и с учетом послания Президента Российской Федерации Федеральному собранию. Среди основных задач, которые были сформулированы организаторами, можно выделить следующие:

- выработка новых наиболее эффективных способов внедрения методов современного государственного управления (далее – СГУ);
- поиск и проработка креативных подходов к выявлению и разрешению актуальных общественно значимых проблем;
- разработка конкретных инструментов по повышению уровня доверия к власти;
- формирование лидерской стратегии представителей ИОГВ ВО;
- совершенствование механизмов взаимодействия органов государственной власти и экспертного сообщества.

Соответственно, среди ожидаемых результатов были обозначены такие эффекты, как определение новых точек роста в регионе, разработка нестандартных решений в сфере СГУ, актуализация способов реализации Стратегии развития Воронежской области – 2035 и выработка новых предложений по апробации успешных стратегических и управленческих практик СГУ в регионе.

Каким же образом была организована работа по достижению обозначенных результатов? В этом году в рамках проведения стратегической сессии были сформированы семь секций: «Стратегическое управление», «Бережливое управление», «Общественные конфликты», «Проектное управление», «Рачительный хозяин», «Вовлеченность экспертного сообщества» и «Цифровая трансформация». В каждой секции ра-

ботали представители органов государственной власти, научно-экспертного сообщества и общественники. Одним из первых этапов стало знакомство участников каждой секции и формулирование ими общественно значимых региональных проблем. В роли модераторов в секциях выступили профессиональные бизнес-тренеры, владеющие методиками фасилитации, и чиновники профильных департаментов.

Рассмотрим более подробно на примере конкретной секции ход работы участников стратегической сессии и их ключевые предложения по решению сформулированных проблем. Среди представленных дискуссионных площадок выделяется секция «Общественные конфликты». Представляется, что предметное обсуждение подобных тем является актуальной и своевременной инициативой. Дело в том, что современная структура общества, медиатизация политического процесса, дифференциация различных социальных групп, а порой несовпадающие интересы органов власти и простых граждан создают условия для потенциальных конфликтных ситуаций. В Воронежской области периодически возникают общественные конфликты на почве защиты памятников архитектуры, сохранения городских парков, загрязнения водоемов, недовольства работой управляющих компаний и т. д. [14]. Поэтому к результатам работы именно этой секции было приковано пристальное внимание со стороны журналистов и общественных деятелей.

В данной секции работало 12 экспертов (руководители структурных подразделений органов власти, преподаватели вузов и известные в городе общественники), а модераторами группы выступили начальник информационного отдела администрации г. Воронеж и заместитель директора Центра эффективности Воронежской области. Участники рабочей группы сформулировали ключевые проблемы. Во-первых, несоответствие текущего уровня культуры информирования о работе власти запросам горожан (основная причина возникновения конфликта), т. е. отсутствие должной коммуникации. Во-вторых, излишняя формализация работы экспертных и общественных советов (следствие – невысокий уровень доверия к их работе со стороны горожан). В-третьих, низкий уровень доверия со стороны власти к решениям, предлагаемым общественниками (одна из причин – уровень и форма подачи низовой инициативы). Кроме того, в соответствии с Посланием Президента Российской Федерации Федеральному собранию и Стратегией социально-экономического развития Воронежской области до 2035 г. обозначены задачи:

- 1) совершенствование подходов к государственному управлению в контексте коммуникаций с городскими сообществами;

2) повышение доверия населения к власти на путях решения вопросов сохранения историко-культурного наследия региона;

3) рост привлекательности региона для туристов и инвесторов.

Работа каждой секции продолжалась на протяжении нескольких дней. Для оперативного обмена информацией модераторами были созданы закрытые группы в мессенджерах. Поэтому «мозговой штурм» продолжался, в том числе и в формате онлайн. Представители Аналитического центра при Правительстве Российской Федерации подготовили шаблоны пре-

зентаций, в которых отражены современные приемы по работе с информацией и демонстрации проектов. Подобные практики, по словам московских экспертов, активно используются в ходе работы федеральных органов власти.

Для решения сформулированных проблем участницы рабочей группы секции «Общественные конфликты» предложили три инициативы. Рассмотрим подробнее одну из них. Региональные эксперты презентовали паспорт инициативы «Новые площадки диалога» (таблица).

Таблица

Паспорт инициативы «Новые площадки диалога»

№ п/п	Основные пункты	Предложения
1	Ключевые бенефициары	– горожане; – профессиональные сообщества и бизнес; – власть всех уровней
2	Обратная связь	– опросы, личные встречи; – публичные мероприятия; – чаты в мессенджерах
3	Результаты и эффекты	– конструктивный диалог взамен негатива в соцсетях и СМИ
4	Источники ресурсов	– региональный бюджет
5	Вызовы	– активное население 16+ хочет быть услышанным; – горизонт решения – 2022 г.
6	Кто делает?	– Департамент архитектуры и градостроительства, Департамент строительной политики, Управление охраны объектов культурного наследия, Департамент культуры; – профессиональные объединения (региональные отделения профессиональных Союзов)
7	Связь со Стратегией ВО и Посланием Президента Российской Федерации Федеральному собранию	– новое качество управления
8	Что делаем?	– расширяем и увеличиваем количество мероприятий и площадок для диалога между властью и горожанами
9	Как действуем?	– запускаем работу Дома архитектора, поддерживаем Культурный центр Департамента архитектуры и градостроительства (в том числе в интернет-пространстве); – увеличиваем количество отраслевых публичных и просветительских мероприятий (у каждого ИОГВ минимум один форум/фестиваль)
10	Связь с другими направлениями государственного управления	– затрагивает все сферы и отрасли управления

На пленарном заседании стратегической сессии с участием губернатора А. В. Гусева докладчики каждой секции смогли донести до слушателей собственные инициативы. Основным спикером секции «Общественные конфликты» стал А. А. Еренков – руководитель Департамента архитектуры и градостроительства Воронежской области. «Наша цель – минимизировать и по возможности не допускать возникновения конфликтов в публичном поле, пред-

ложить механизм работы с пулом активных представителей общественных организаций с целью донесения корректной информации в СМИ, – сказал докладчик. – Необходимо создать единую площадку для обсуждения всех актуальных вопросов с участием экспертного сообщества и разработать единый механизм взаимодействия» [15].

Вопросам социальной поддержки и сбережения населения была посвящена значительная часть пре-

зидентского Послания 2021 г. На них сосредоточил внимание участников и губернатор. Комментируя доклады представителей секций, глава региона выделил инициативы в сфере здравоохранения и социального обслуживания. А. Гусев подчеркнул, что при предоставлении социальных услуг нужно не только применять современные технологии, но и подходить к решению проблем более человечно. «Нужен удобный и при этом комфортный механизм предоставления социальной поддержки, который не обижал бы людей. Мы часто просто настраиваем их против себя, когда либо им сложно получить финансовую помощь, либо в какой-то мере унижительно. Не каждый может признаться в том, что нуждается. Предлагаю подумать, как переорганизовать механизм доведения такой поддержки», – сказал глава региона [16].

Закономерен вопрос: каким образом выработанные предложения и инициативы реализуются на практике? Дело в том, что еще в процессе подготовки стратегической сессии организаторы разработали проект распоряжения правительства Воронежской области «О проведении стратегической сессии»¹. В нем предусмотрен отдельный пункт, согласно которому исполнительным органам государственной власти Воронежской области необходимо подготовить предложения в План мероприятий («дорожную карту») по итогам проведения стратегической сессии.

Вместе с тем оценить качество и эффективность проделанной работы достаточно сложно. В этой связи начальник отдела казенного учреждения подчеркнул: «Сама по себе сессия как формат эффективна, но ее технология не отработана. Мы имеем гоночный автомобиль, но он не заводится или заводится, но глохнет, хотя сам по себе способен развивать огромную скорость».

Подводя итоги проведения стратегической сессии в 2021 г., следует выделить некоторые ее особенности.

Во-первых, определение даты стратегической сессии в Воронежской области несколько раз переносилось. Дело в том, что губернатор А. В. Гусев однажды заявил: «Еще в 2018 году мы решили, что будем встречаться в таком формате и что годовой цикл правительства Воронежской области будет начинаться после Послания президента» [17]. Однако в 2021 г. Послание Президента Российской Федерации неоднократно переносилось и состоялось только 21 апреля, а уже 27 апреля провели стратегическую сессию.

¹ Этот нормативный документ подготовлен в соответствии с Законом Воронежской области от 20 декабря 2018 г. № 168-ОЗ «О Стратегии социально-экономического развития Воронежской области на период до 2035 года» в целях социально-экономического развития Воронежской области и корректировки Плана мероприятий по реализации Стратегии социально-экономического развития Воронежской области на период до 2035 года, утвержденного постановлением правительства Воронежской области от 29 декабря 2018 г. № 1242.

Соответственно, на подготовку «повестки дня», поиск экспертов, организацию мероприятия оставалось меньше недели. Скорее всего, ключевые темы для обсуждения подбирались гипотетически и затем уже корректировались по итогам выступления Президента Российской Федерации.

Во-вторых, мероприятие проводилось в условиях распространения коронавирусной инфекции, поэтому сочетались разнообразные форматы: обсуждение в мессенджерах, очная работа в группах и пленарное заседание с участием губернатора.

В-третьих, впервые был введен институт эксперта-оппонента, который выступал после каждого основного спикера секции. Сам статус оппонента предполагает, что он критически оценивает основные тезисы докладчика. Однако у присутствующих сложилось впечатление, что независимый эксперт не столько критикует докладчика, сколько дополняет его и обращает внимание на сильные стороны озвученных инициатив. По всей видимости, эксперты-оппоненты специально подбирались из числа лояльных специалистов, которые не хотели публично ставить докладчиков в неловкое положение перед губернатором, а основная дискуссия проходила внутри каждой секции.

В завершение один из участников экспертного опроса, который принимает участие в организации стратегических сессий в нашем регионе, сделал определенные выводы. *«Это полезно, раз у нас выбрано такое отношение к стратегии как к рабочему документу для руководства. Актуализация необходима в первую очередь людям, которые находятся внутри системы. К вопросу об эффективности – можно поспорить. Не все получается как надо. Эксперты в основном не в стратегию подают свои инициативы, а по конкретным темам. Большая часть инициатив экспертов имеет правовые ограничения – федеральные и региональные. Если в случаях с региональными имеют место быть прецеденты по изменению законодательства, то с федеральными очень тяжело. Поэтому департаменты и ИОГВ проверяют инициативу на эти признаки и уже сотрудничают с экспертами по реализации. Это наша такая идеальная картина мира. Где-то она работает, где-то хромает. Для реализации экспертов привлекают, такая практика есть, но нечасто. Есть какие-то ИОГВ, которые заинтересованы в привлечении экспертов. Некоторые создали экспертные советы без нашей помощи, еще до появления Совета при губернаторе. Например, Департамент цифрового развития. У них есть группа крутых технарей, которые помогают им».*

В заключение отметим, что опыт проведения стратегических сессий в Воронежской области пока не столь обширен и богат, чтобы можно было сделать

далеко идущие и исчерпывающие выводы. Однако внимание руководства региона к этому формату взаимоотношений с экспертным сообществом заслуживает одобрения. В качестве рекомендаций можно сформулировать следующие предложения.

1. Оформление правового статуса экспертов, принимающих участие в работе органов государственной власти. *«Мы работаем над тем, чтобы ввести наших экспертов в правовое поле. Пока они где-то у нас витают, мы не можем узаконить их решения, мы не можем определить круг их полномочий нормально, из-за этого мы не можем показать им, что их инициативы имеют определенный выхлоп. Мы работаем над тем, чтобы понять их место в системе».*

2. Более активное привлечение к обсуждению не только лояльных экспертов, состоящих в советах и реестрах органов власти, но и независимых специалистов, способных взвешенно и аргументированно участвовать в публичных дискуссиях. *«Кадровый подбор, приглашение новых экспертов и граждан из разных сегментов также может помочь развитию стратегической сессии».*

3. Выстраивание системной, взаимовыгодной работы органов власти и научно-экспертного сообщества. Желательно более открытое освещение в СМИ деятельности данных форматов работы органов власти и повышение общественного контроля над процессом реализации инициатив, сформулированных в период работы публичных дискуссионных площадок. *«Стратегическая сессия – это не совещание, нужно это понимать. Не зря слово “сессия” здесь перекликается с сессией в институте. Чтобы все было хорошо на сессии, весь год нужно “пахать”, и тогда у тебя будут все “пятерки”. Поэтому для того, чтобы стратегическая сессия была эффективна, она должна быть результатом годовой работы. И здесь мы переходим к важному элементу, отсутствующему сейчас, – это механизм контроля».*

Признание важности повседневной коммуникации органов власти с населением, общественными активистами, экспертным сообществом в рамках региональной и муниципальной публичной политики характеризует серьезный ментальный поворот правящих элит ряда российских регионов в сторону современных форматов и практик публичного управления. И хотя желание представить комплементарную картину реальных решений и практических действий властных структур нередко довлеет над их беспристрастным содержательным рассмотрением, формат публичных стратегических и форсайт-сессий в состоянии придать обсуждению большую конструктивность и практическую полезность в целях более успешного и эффективного развития региона.

ЛИТЕРАТУРА

1. Гражданский сектор государственного управления / под ред. А. И. Соловьева. – М. : АРГАМАК-МЕ-ДИА, 2018. – 440 с.
2. Глухова А. В. Гражданский диалог как механизм формирования публичной политики : современные тенденции и проблемы России / А. В. Глухова // Управление публичной политикой : монография / под ред. Л. В. Сморгунова. – М. : Аспект Пресс, 2015. – С. 266–282.
3. Чирикова А. Е. Лидерство в локальных сообществах : в ком сегодня нуждается муниципальная власть в России / А. Е. Чирикова, В. Г. Ледяев // Политические исследования. – 2021. – № 2. – С. 157–170.
4. Никовская Л. И. О состоятельности институтов и субъектов муниципальной публичной политики (на примере Костромской и Ярославской областей) / Л. И. Никовская, В. Н. Якимец // Политические исследования. – 2021. – № 3. – С. 38–56.
5. Асеев С. Ю. Инновационный и лидерский потенциал в структуре политических установок молодежи (на примере Алтайского края и Новосибирской области) / С. Ю. Асеев, Я. Ю. Шашкова // Политические исследования. – 2021. – № 2. – С. 113–124.
6. Чирикова А. Е. Лидерство в локальных сообществах : в ком сегодня нуждается муниципальная власть в России / А. Е. Чирикова, В. Г. Ледяев // Политические исследования. – 2021. – № 2. – С. 157–170.
7. Мрдуляш П. Б. Проектирование развития в формате стратегических сессий / П. Б. Мрдуляш // Университетское управление : практика и анализ. – 2019. – № 23 (1–2). – С. 155–164.
8. Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации. – URL: <https://ac.gov.ru/about> (дата обращения: 02.10.2021).
9. Александр Гусев: «Нужны новые подходы». – URL: <https://www.govrn.ru/novost/-/~id/2360631> (дата обращения: 13.10.2021).
10. В Воронежской области прошла стратегическая сессия «Современное государственное управление. Цикл стратегического управления». – URL: <https://gspm.ranepa.ru/post/news/610> (дата обращения: 15.10.2021).
11. Глухова А. В. Стратегия социально-экономического развития г. Воронежа – 2035 как фактор активизации гражданского общества в условиях неопределенности и рисков / А. В. Глухова [и др.] // Вестник Воронеж. гос. ун-та. Сер.: Экономика и управление. – 2018. – № 1. – С. 68–76.
12. Об утверждении Положения об экспертном совете при губернаторе Воронежской области : постановление правительства Воронежской области от 20 июля 2020 г. № 675. – URL: <https://docs.cntd.ru/document/570857027> (дата обращения: 20.10.2021).
13. Экспертный совет. Центр эффективности правительства Воронежской области. – URL: <https://cevrn.ru/ekspertnyj-sovet/> (дата обращения: 15.10.2021).
14. Глухова А. В. Стратегии взаимодействия территориальных сообществ в ходе городских конфликтов (на

материалах экспертного опроса в крупных региональных центрах РФ) / А. В. Глухова, А. И. Кольба, А. В. Соколов // Журнал исследований социальной политики. – 2021. – Т. 19, № 2. – С. 239–252.

15. Стратегическая сессия «Современное государственное управление. Лидерство и стратегическое развитие региона». – URL: <https://www.govvrn.ru/novost/-/-/id/7755235> (дата обращения: 16.10.2021).

16. Какие задачи губернатор поставил во время Стратегической сессии, которая определяет векторы

развития Воронежской области. – URL: <https://cevrn.ru/2021/04/29/kakie-zadachi-gubernator-postavil-vo-vremya-strategicheskoy-sessii-kotoraya-opredelyaet-vektory-razvitiya-voronezhskoj-oblasti/> (дата обращения: 16.10.2021).

17. В Воронеже состоялась сессия облправительства по реализации стратегии региона до 2035 года. – URL: <https://riavrnr.ru/news/v-voronezhe-startovala-sessiya-oblpravitelstva-po-realizatsii-strategii-regiona-do-2035-goda/> (дата обращения: 20.10.2021).

*Воронежский государственный университет
Глухова А. В., доктор политических наук, профессор,
заведующая кафедрой социологии и политологии
E-mail: soc@hist.vsu.ru*

*Сосун Д. В., кандидат политических наук, доцент
кафедры социологии и политологии
E-mail: soc@hist.vsu.ru*

*Voronezh State University
Glukhova A. V., Doctor of Political Sciences, Professor,
Head of the Sociology and Political Science Department
E-mail: soc@hist.vsu.ru*

*Sosunov D. V., Candidate of Political Sciences, Associate
Professor of the Sociology and Political Sciences Department
E-mail: soc@hist.vsu.ru*