

В.Л. Семиков
СТРАТЕГИЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ БЕЗОПАСНОСТИ
МАЛЫХ ГОРОДОВ

Одним из важнейших направлений совершенствования управления городами и обеспечения безопасности является разработка и реализация стратегических планов их развития. Такие планы разработаны для крупных городов: Москвы, Нижнего Новгорода, Кирова, Архангельска и некоторых других. Разработана также программа создания стратегических планов развития для малых городов. Она направлена на ускорение темпов развития этих городов, обеспечение населению высокого качества жизни. Достижение этих важнейших целей возможно при следующих условиях: восстановления научного и промышленного потенциалов городов, их ускоренного дальнейшего развития; быстрого развития малого предпринимательства; быстрого развития международных связей; предоставление рабочих мест в организациях городов с достойной оплатой труда, а, следовательно, и резкого сокращения уровня маятниковой миграции их населения в крупные города. Одним из важнейших условий достижения главных целей городов является разработка стратегии обеспечения их безопасности.

Стратегическое управление малым городом включает: анализ внешней и внутренней среды, формулирование миссии, определение целей, разработку стратегий развития города и разработку стратегического плана.

Анализ внешней и внутренней среды даёт большой объём самой различной информации, из которой, к сожалению, пока можно использовать только небольшую часть. Это происходит, главным образом, потому, что миссия и цели города чаще всего понимаются "как само собой разумеющееся" и подразумеваются на "интуитивном уровне", но не имеют чёткой формулировки и не известны населению. В процессе проведения анализа особо необходимо изучить угрозы развитию города и возможности, которые необходимо использовать. Среди внутренних факторов следует изучить сильные и слабые стороны города.

Для разработки хорошего плана стратегического развития города необходимо чётко сформулировать его миссию. Миссия города представляет собой утверждение о том, для чего существует данный город, в чём смысл его существования. Она позволяет разработать критерии для оценки степени достижения поставленных целей, согласовать интересы всех жителей города, создать смысл и содержание их деятельности, чувство причастности к достижениям или неудачам.

Для малых городов наиболее предпочтительной может быть следующая формулировка миссии: "Обеспечить более высокое, по сравнению с большими городами, качество жизни жителей".

Содержание понятия "качества жизни" должно включать следующие факторы: более высокий, чем в крупных городах, уровень заработной платы; обеспеченность жильём по нормам более высоким, чем в крупных городах; обеспечение возможности получать образование, включая высшее, не выезжая за пределы города; обеспечение работой, в которой можно реализовать свои способности и возможности, обеспечение другими социальными благами и т.п. Одним из наиболее важных факторов качества жизни является высокий уровень безопасности жителей. При этом следует понимать безопасность не только от аварий, катастроф, стихийных бедствий, но и от политических, экономических, социальных и других факторов.

Чётко сформулированная миссия позволит выбрать цели развития города. Наиболее важными из них можно считать следующие: социальные, рыночные, производственные, организационные, финансовые и обеспечения безопасности. При формулировке целей следует обратить внимание на их связность, взаимозависимость, взаимообусловленность. Особо важной также должна быть иерархия выбранных целей. Процесс формулирования целей города можно осуществить по следующим этапам:

- Выявить и проанализировать тенденции развития внешней среды (региона, административного округа, экономики страны, международного сотрудничества). Администрация города должна научиться прогнозировать тенденции изменения внешней среды, определять вероятность возникновения кризисных и чрезвычайных ситуаций политического, экономического, социального, природного и техногенного характера и формулировать цели в соответствии с этими прогнозами.

- Определить возможности, которыми обладает город, и спрогнозировать его развитие. Определить место города в развитии региона, отрасли, экономики страны.

- Сформулировать миссию города в максимально расширенном и престижном толковании, в которой интересы жителей и качество их жизни должны стоять на первом месте. При этом должны быть предложены критерии достижения этой главной цели.

- Построить иерархию целей всех уровней управления городом.
- Сформулировать цели каждой организации, учреждения, предприятия, которые должны быть поддерживающими для системы целей города.
- Сформулировать индивидуальные цели руководителей и работников всех уровней, указав каждому на его место и вклад в общее дело.

Выбранные цели должны быть конкретными, измеримыми, согласованными, достижимыми и определёнными по времени.

После формулирования целей необходимо разработать и принять соответствующую стратегию. Под стратегией развития города в данном слу-

чае понимается детальный комплексный план приоритетных направлений деятельности и развития всех предприятий, организаций, учреждений, предназначенный для достижения всех основных целей города.

Описанный по этапам процесс достижения главной цели развития не может быть достигнут лишь по желанию или постановлению руководства администрации города. Здесь должна быть развёрнута большая пропагандистская, организаторская и управленческая работа. Значительная роль в этом принадлежит администрации города, которая должна создать команду для организации разработки стратегических направлений развития города и осуществления координации развития каждой его организации.

Возможные стратегические направления развития города:

- социальная сфера: образование, здравоохранение, культура, физкультура, социальное обеспечение, трудовые ресурсы и т.п.;
- производственная сфера: промышленность, строительство, транспорт, наука и научное обслуживание, малое предпринимательство, торговля, бытовое обслуживание и т.п.;
- агропромышленный комплекс: сельское хозяйство, переработка сельхозпродукции, ресурсы;
- финансово-экономическая сфера: макроэкономика, бюджет и финансы, налоги, имущество и собственность, инвестиции и т.п.;
- городское хозяйство: архитектура, строительство, благоустройство, дороги, инженерные коммуникации, жилищно-коммунальное хозяйство, экология, маркетинг и др.;
- сфера обеспечения безопасности: система антикризисного управления городом, пожарная охрана, подразделения МЧС, аварийно-спасательные и аварийно-восстановительные службы и т.п.;
- управленческая сфера: администрация, налоговые органы, правоохранительные органы, общественные организации и т.п.

При разработке и реализации стратегии города предстоит постоянно решать одну из наиболее сложных в настоящее время организационно-управленческих проблем – согласовывать стратегии государственные, муниципальные и частных фирм. При этом придётся учитывать следующие факторы, мешающие работе:

- амбиции администрации, руководителей государственных предприятий (часто градообразующих) и владельцев частных фирм. Это старая и самая распространённая болезнь наших руководителей. Все старые руководители, а также молодые, но амбициозные (почти без исключения) считают, что уж вопросы-то управления они знают лучше всех. Правда, договориться друг с другом не могут из-за непонимания, а чаще всего, незнания этих вопросов;
- стремление всё "взять в свои руки", и, главным образом, финансы,

особенно бюджетные;

- отсутствие системного мышления у руководителей и, соответственно, отсутствие системы в работе администрации;

- слабую управленческую подготовку руководителей всех уровней или её полное отсутствие. В администрациях малых городов большая часть руководителей и работников аппаратов имеет лишь среднее образование;

- отсутствие стратегического мышления у руководителей городов, стремление работать "по старинке";

- отсутствие опыта командной работы у руководителей, опора в основном на "своих" или "нужных" людей;

- отсутствие системы целевой подготовки управленческих кадров для всех уровней и неумение использовать знания и квалификацию молодых специалистов-управленцев ("забудьте как кошмарный сон, чему вас учили в институте. Будете делать то, что я вам скажу!");

- стремление руководителей заниматься "текучкой", но не обращать внимания на имеющиеся возможности решения стратегических проблем (организационные, рыночные, инвестиционные, ресурсные, кадровые) и неумение их использовать;

- неумение руководителей определять и учитывать в работе допустимый уровень риска кризисных и чрезвычайных ситуаций;

- непонимание проблем безопасности и неумение управлять процессом обеспечения безопасности города по самым различным направлениям.

Наиболее подходящей для города является **базовая** стратегия, которая направлена на фундаментальное решение вопросов реализации его миссии.

Стратегии организаций, учреждений, предприятий, расположенных в данном конкретном городе, разрабатываются и выбираются ими самостоятельно. Среди этих стратегий могут быть и корпоративные, и портфельные, и конкурентные, и продуктовые, и организационные, и другие. Однако должно соблюдаться главное условие - результаты реализации этих стратегий должны соответствовать базовой стратегии развития города.

Чтобы стратегические планы города и всех его организаций, учреждений и предприятий были реалистичными, к их разработке, обсуждению и принятию необходимо привлекать их будущих исполнителей – руководителей всех уровней, работников, а также жителей. Невыполнение этого условия приводит, в лучшем случае к равнодушию, а в худшем – к сопротивлению руководителей среднего уровня и работников новым идеям и планам. Важно сделать так, чтобы все поняли, что стратегическое планирование развития города - это непрерывный и постоянный процесс.

В связи с тем, что каждый малый город в нашей стране является уникальным, каждая стратегия развития является также уникальной, поэтому копировать её для другого города – это большая ошибка. Требуется боль-

шая самостоятельная работа. Как показывает опыт, в настоящее время для одних городов необходима разработка стратегии развития, а для других (к сожалению, их очень много) – стратегия выживания. Необходимо также чётко разделить конфиденциальную и открытую части плана для того, чтобы не нанести вреда предпринимателям, участвующим в разработке и реализации стратегии города.

Для разработки стратегического плана развития города обязательно следует приглашать консультантов. Они помогут разобраться с большим числом проблем, с которыми администрация города и руководители предприятий либо никогда не встречались, либо не умеют их решать. Особенно это относится к проблемам безопасности. Консультанты помогут: разработать варианты конкретных управленческих решений, повысить квалификацию руководителей высшего и среднего уровней, научить исполнителей решать поставленные перед ними новые задачи, обеспечить постоянную методическую, организационную, информационную и другие виды помощи и поддержки при решении новых проблем и задач.

К основным целям реализации стратегии можно отнести следующие:

- создание структуры, способной реализовать выбранную стратегию;
- разработка системы контроля реализации стратегии;
- разработка процедур управления реализацией стратегии;
- разработка связи системы вознаграждения руководителей и исполнителей с выполнением стратегии и достижением поставленных целей;
- создание корпоративной культуры;
- обеспечение внутреннего руководства для реализации стратегии.

Главными инструментами управления реализацией выбранной стратегии должны выступать целевые комплексные программы. Они могут включать следующие укрупнённые элементы по каждой подсистеме города: цель, критерии, проблемы, идеи, прогноз показателей, целевая комплексная программа (реализуемая в настоящее время или предлагаемая), ресурсное и правовое обеспечение, эффект.

Укрупнённые этапы реализации стратегии развития города:

- концентрация ресурсов на стратегически важных направлениях деятельности;
- создание высокоэффективной системы управления городом на основе эффективного взаимодействия органов власти;
- мониторинг реализации стратегического плана;
- достижение стратегических целей управления городом;
- обеспечение безопасности города, как одного из важнейших условий достижения главных целей развития города, реализации стратегии его развития.