

Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего профессионального образования
«Сахалинский государственный университет»

То Кен Сик

**ДЕЛОВАЯ ИГРА
«ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ ЛИЦА
И УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ»**

Подготовка и проведение

Учебно-методическое пособие

Южно-Сахалинск
Издательство СахГУ
2014

УДК 658(075)
ББК 65.292я73
Т50

Печатается по решению учебно-методического совета
Сахалинского государственного университета, 2014 г.

Рецензент:

Комаров В. Ф., доктор экономических наук, профессор.

То Кен Сик. Деловая игра «Заинтересованные лица и устойчивое развитие». Подготовка и проведение : учебно-методическое пособие / То Кен Сик ; Сахалин. гос. ун-т. – 2-е изд., перераб. и доп. – Южно-Сахалинск : изд-во СахГУ, 2014. – 64 с.

ISBN 978-5-88811-488-9

В настоящей работе даются указания по подготовке и проведению деловой игры «Заинтересованные лица и устойчивое развитие». Данная деловая игра предназначена для изучения в активной форме сущности процессов устойчивого развития.

Представлен комплект документов, необходимый для самостоятельной подготовки и проведения игрового имитационного эксперимента с использованием деловой игры: «Перспектива игры», «Сценарий игры», «Руководство администратору игры», «Инструкции игротехникам», «Инструкции игрокам», а также приводятся все игровые формы, необходимые для организации и проведения игры.

Настоящая работа является практическим пособием для подготовки и проведения деловой игры. Данное пособие может использоваться преподавателями для применения настоящей деловой игры в курсе «Основы устойчивого развития общества», а также аспирантами, учеными, занимающимися исследованием вопросов устойчивого развития.

УДК 658(075)

ББК 65.292я73

Учебное издание

То Кен Сик

Деловая игра «Заинтересованные лица и устойчивое развитие».

Подготовка и проведение

Учебно-методическое пособие

Корректор В. А. Яковлева. Верстка Е. Ю. Иосько.

Подписано в печать 06.11.2014. Бумага «Inasoria».

Гарнитура «Times New Roman». Формат 60х84¹/₁₆.

Тираж 500 экз. (1-й завод 1–100 экз.). Объем 4 усл. п. л. Заказ № 816-14.

Издательство Сахалинского государственного университета.

693008, г. Южно-Сахалинск, ул. Ленина, 290, каб. 32.

Тел. (4242) 45-23-16. Тел./факс (4242) 45-23-17.

E-mail: izdatelstvo@sakhgu.ru

© То Кен Сик, 2014

© Сахалинский государственный университет, 2014

ISBN 978-5-88811-488-9

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1. ПРОСПЕКТ ИГРЫ	10
1.1. Характеристика игры и условия ее проведения	10
1.2. Предпосылки и упрощения	13
1.3. Рекомендации по изучению руководства	13
2. СЦЕНАРИЙ ДЕЛОВОЙ ИГРЫ	14
2.1. Характеристика организации	14
2.2. Предыстория игровой организации	14
2.3. Правила игры	14
3. РУКОВОДСТВО АДМИНИСТРАТОРУ	18
3.1. Организация эксперимента	18
3.2. Формирование материалов игры	19
3.3. Подбор и подготовка участников игры	21
3.4. Проведение эксперимента	22
3.5. Проведение заключительной дискуссии	24
4. ИНСТРУКЦИИ ИГРОТЕХНИКАМ	26
4.1. Вводный инструктаж	26
4.2. Консультирование по проведению заседания Совета по устойчивому развитию	30
4.3. Консультирование по принятию решений	31
4.4. Консультирование по расчету результатов деятельности за год (индикаторов)	33
4.4.1. По расчету экономического индикатора	33
4.4.2. По расчету экологического индикатора	33
4.4.3. По расчету социального индикатора	33
4.5. Консультирование по расчету индекса устойчивого развития	34
4.6. Консультирование по проведению совещаний в группах заинтересованных лиц	35
5. ИНСТРУКЦИИ ИГРОКАМ	37
Вводная 1. Характеристика игровой хозяйственной системы	37
Вводная 2. Состав ежегодных действий и решений	38
Вводная 3. Проведение заседания Совета по устойчивому развитию	39
Вводная 4. Принятие решений	40

Вводная 5. Расчет результатов деятельности за год (индикаторов)	41
Вводная 6. Расчет индекса устойчивого развития	41
Вводная 7. Проведение совещаний в группах заинтересованных лиц.....	42
6. ПРОБЛЕМНЫЙ СЮЖЕТ	43
6.1. Инструкция проблемной группе.....	43
6.2. Инструкция консультантам проблемных групп	44
7. ОПЫТ ПРОВЕДЕНИЯ ДЕЛОВОЙ ИГРЫ	46
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	49
ПРИЛОЖЕНИЕ 1. Игровая форма»	50
ПРИЛОЖЕНИЕ 2. Повестка дня заседания Совета по устойчивому развитию	51
ПРИЛОЖЕНИЕ 3. Протокол заседания Совета по устойчивому развитию	53
ПРИЛОЖЕНИЕ 4. Классификатор типов решений.....	56
ПРИЛОЖЕНИЕ 5. Протокол совещания группы заинтересованных лиц.....	57
ПРИЛОЖЕНИЕ 6. Игровые роли.....	
ПРИЛОЖЕНИЕ 7. Характеристика групп заинтересованных лиц.....	59
ПРИЛОЖЕНИЕ 8. Результаты игры	61
ПРИЛОЖЕНИЕ 9. Анкета участника.....	63

ВВЕДЕНИЕ

Современный тип развития общества можно определить как техногенный тип экономического развития. Отличительными чертами техногенного типа развития является быстрое и истощающее использование невозобновимых видов природных ресурсов и сверхэксплуатация возобновимых ресурсов с интенсивностью, превышающей возможности их воспроизводства и восстановления. Социально-экономическое развитие общества в настоящее время, в основном ориентированное на быстрые темпы экономического роста, породило беспрецедентное причинение вреда окружающей природной среде. Человечество столкнулось с противоречиями между растущими потребностями мирового сообщества и невозможностью биосферы обеспечить эти потребности. Богатства природы, ее способность поддерживать развитие общества и возможности самовосстановления оказались небезграничными. Возросшая мощь мировой экономики стала разрушительной силой для биосферы и человека. Устранение сложившихся противоречий возможно только в рамках стабильного социально-экономического развития, не разрушающего своей природной основы. Сейчас наступил такой период развития, когда обеспечение безопасности человечества становится даже более важным, чем дальнейший технический прогресс. Резко обострившиеся экологические и социальные проблемы поставили перед обществом задачу осмысления сложившихся тенденций и разработки принципиально новых концепций развития.

Основой формирования нового типа эколого-экономического роста должно стать устойчивое развитие. «Устойчивое развитие – это такое развитие, которое удовлетворяет потребности настоящего времени, но не ставит под угрозу способность будущих поколений удовлетворить свои собственные потребности» [5. С. 8]. Устойчивое развитие – это идеология будущего мира, в котором должны присутствовать экономическая стабильность, экологическое равновесие, социальное благополучие, международная солидарность. Для перехода к устойчивому развитию необходимо, чтобы представители всех секторов общества осознали взаимосвязь между экономическими, социальными и эко-

логическими проблемами и могли претворять в жизнь принципы устойчивого развития в своей профессиональной, общественной деятельности и повседневной жизни. Следовательно, нужна система образования и просвещения, которая бы позволила эффективно осваивать и продвигать идеи устойчивого развития.

Концепция устойчивого развития достаточно сложна и широка по содержанию, практически любая проблема, касающаяся развития общества, имеет отношение к устойчивому развитию. Поэтому существует соблазн исследования очень детально какого-то частного вопроса, упуская при этом общую проблему («за деревьями не увидеть леса»). Учитывая это, важно разработать методологический подход к исследованию процессов устойчивого развития, который, с одной стороны, позволил бы увидеть все многообразие процессов устойчивого развития, а с другой – способствовал выделению и пониманию главного, основного в этих процессах. Особенности и сложность предметной области устойчивого развития требуют в изучении междисциплинарного подхода. Комплексный анализ требует использования подходов, выработанных в разных отраслях знания, так как различные вопросы обеспечения устойчивого развития являются предметом исследования экономической науки, природопользования, социологии, политологии, юриспруденции, психологии и других отраслей науки. В качестве методического средства, реализующего такой подход, наибольшую эффективность представляют деловые игры. Это мощный инструмент, который можно использовать для обучения, исследования, а также принятия сложных управленческих решений.

Как известно, от традиционных методов обучения деловые игры отличают следующие особенности: во-первых, при использовании деловых игр процесс обучения максимально приближен к изучаемой профессиональной деятельности. Это достигается путем использования в деловых играх моделей реальных социально-экономических систем. Во-вторых, деловая игра является игровым методом обучения. Это делает процесс обучения увлекательным. В-третьих, деловая игра является коллективным методом обучения; решения вырабатываются коллективно. В-четвертых, специальными методами создается определенный эмоциональный настрой. Это дает возможность существенно активизировать и интенсифицировать процесс обучения.

В образовании для устойчивого развития существуют определенные трудности. Во-первых, как показал опыт участия в разных мероприятиях по устойчивому развитию, а также изучение различных источников, представители разных специальностей по-разному представляют содержание образования для устойчивого развития: экономисты рассматривают преимущественно экономические аспекты устойчивого развития, социологи – социальные аспекты, а экологи, естественно, экологические аспекты. При этом, на наш взгляд, ускользает сама сущность устойчивого развития («за деревьями не увидеть леса»). Во-вторых, не совсем ясно представляется практическая реализация принципов устойчивого развития, а это приводит в конечном итоге к тому, что интерес к устойчивому развитию начинает угасать. Исходя из этого, образование для устойчивого развития, учитывая особенности объекта изучения, требует неординарных подходов к процессу обучения. При применении деловых игр в обучении устойчивому развитию: повышается интерес к учебным занятиям вообще и к тем проблемам, которые моделируются и разыгрываются в их процессе; растет познавательность в процессе обучения, характеризующаяся тем, что обучаемые получают и усваивают большее количество информации, основанной на примерах конкретной действительности; изменяется, и нередко существенно, отношение обучаемых к тем конкретным ситуациям, которые возникают в процессе реализации устойчивого развития, да и к людям, служившим персонажами в игре, более глубоко осознаются их интересы и мотивы поведения; изменяются самооценки обучающихся, они становятся более объективными.

Большое значение имеют деловые игры в обучении заинтересованных сторон процессов устойчивого развития: обучаемым предоставляется возможность получить общее представление как во времени, так и в пространстве о процессах устойчивого развития, чего нельзя, разумеется, сделать в течение выполнения своих служебных и должностных обязанностей; накопленный в процессе деловой игры опыт дает возможность более правильно оценивать возможные реальные ситуации и использовать его в своей фактической деятельности; деловые игры позволяют использовать эффект «сжатого времени», что дает возможность проследивать связи между действиями и последствиями в управлении устойчивым развитием; создаваемые деловой игрой

динамические ситуации и условия их возникновения могут быть испытаны практически одновременно с оценкой того комплекса факторов, который их создал. Также деловые игры позволяют более реалистически оценить относительную важность элементов устойчивого развития. Таким образом, применение деловой игры «Заинтересованные лица и устойчивое развитие» позволяет в определенной мере преодолеть указанные выше трудности и системно изучить процессы устойчивого развития, с одной стороны, а с другой – «потрогать руками» процессы устойчивого развития и более четко представлять направления практических действий. Эффективность применения деловых игр в научных исследованиях определяется тем, что в них наиболее полно проявляется комбинированное использование трех методов исследования: аналитического, экспертного и экспериментального. С помощью аналитического метода конструируется деловая игра. При таком конструировании анализируется большой фактический материал, выделяются наиболее важные элементы и факторы, выявляются связи между ними, формулируются гипотезы и теоретические положения по поводу сущности устойчивого развития. Привлечением профессионалов к деловой игре в качестве игроков и экспертов активно используется потенциал экспертного метода. Экспериментальный характер деловых игр определяется тем, что сжатый масштаб времени позволяет многократно воспроизвести функционирование игровой системы – системы устойчивого развития. Это дает возможность экспериментально проверять гипотезы и предложения. Деловая игра является эффективным средством принятия управленческих решений, поиска решений выделенных проблем и задач. С одной стороны, игра помогает изучить обстановку в коллективе, настроения людей и их предпочтения. С другой стороны, игра позволяет получить идеи и предложения по решению этих проблем и задач.

Для повышения эффективности изучения, исследования процессов устойчивого развития, поиска решений проблем в этой области автором разработана настоящая деловая игра «Заинтересованные лица и устойчивое развитие». Основой деловой игры стало системное представление процессов устойчивого развития. Системная модель процессов устойчивого развития была использована для разработки имитационной модели и на ее основе – деловой игры. Деловая игра «Заинтересованные лица

и устойчивое развитие» предназначена для изучения и исследования вопросов устойчивого развития. Игра может проводиться в учебных курсах по изучению сущности процессов устойчивого развития, среди экспертов для исследования проблем в области устойчивого развития, а также среди реальных заинтересованных лиц (органы власти, бизнесмены, общественные группы) для принятия конкретных управленческих решений по устойчивому развитию.

Автор выражает искреннюю признательность учителю и другу доктору экономических наук, профессору Владимиру Федоровичу Комарову, который пробудил интерес к деловым играм, оказывает неоценимую помощь при разработке деловых игр. Автор также благодарен Эдгардо Гарсиа Ларралде (фонд «Живая земля», Великобритания), продвигающему идеи устойчивого развития и за его ценные замечания и предложения в ходе разработки настоящей деловой игры. Огромная признательность также Лисицкой Елене Николаевне, Перекрестовой Екатерине Геннадьевне, Ларькиной Олеся Анатольевне – сотрудникам Сахалинского государственного университета за помощь в проведении деловой игры и ценные замечания и предложения, а также всем тем, кто принимал участие в настоящей деловой игре.

1. ПРОСПЕКТ ИГРЫ

Деловая игра «Заинтересованные лица и устойчивое развитие» предназначена для изучения и исследования вопросов устойчивого развития.

Игра может проводиться в учебных курсах по изучению сущности процессов устойчивого развития, среди экспертов для исследования проблем в области устойчивого развития, а также среди реальных заинтересованных лиц (органы власти, бизнесмены, общественные группы) для принятия конкретных управленческих решений по устойчивому развитию.

1.1. Характеристика игры и условия ее проведения

Цели проведения игры.

Учебные цели – получение комплексного, системного представления о сущности процессов устойчивого развития; исследовательские цели – исследование проблем по устойчивому развитию; практические цели – выработка навыков по принятию решений в области устойчивого развития.

Содержание игры.

Сюжет игры заключается в следующем. На территории муниципального образования предполагается строительство бизнес-объекта. Это крупный промышленный завод. Предполагаемое место для строительства – на берегу озера в лесопарковой зоне. Рядом с предполагаемым местом строительства находится небольшой город. В деловой игре участвуют игровые команды. Каждая игровая команда представляет Совет по устойчивому развитию и состоит из представителей органов власти, бизнеса, общественных групп. Подготовка и содержание деловой игры различаются в зависимости от целей проведения игры.

В случае практических целей игровой имитационный эксперимент проводится в три этапа (подготовительный, игровой, заключительный). В рамках подготовительного этапа определяется состав участников, размножаются учебные и методические материалы, уточняются расписание и регламент игры, решаются организационные вопросы. Также на подготовительном этапе формулируется сама проблема обеспечения устойчивого развития, намечаются альтернативы решения этой проблемы; выделяются

задачи, решение которых позволяет реализовать наиболее предпочтительную альтернативу; составляются планы и программы действий (по проведению анкетного опроса участников, по анализу и изучению обстановки и т. д.). Деловая игра рассматривается как методическое средство решения выделенных проблем и задач. С одной стороны, игра помогает изучить обстановку в тех или иных организациях, настроения людей и их предпочтения. С другой стороны, игра позволяет получить идеи и предложения по решению выделенных проблем и задач.

Проведение игры в этом качестве требует тщательной подготовки игрового эксперимента как в части подбора участников деловой игры, так и в части разработки списка изучаемых вопросов. По каждому вопросу нужно заранее подобрать материал, составить формы аналитических таблиц и т. п. Эта работа напоминает разработку анкет и вопросников, когда для каждого вопроса заранее готовится методика обобщения и интерпретации ответов. На заключительном этапе (в рамках проблемного сюжета) участники деловой игры с использованием различных методов групповой работы (например, методом мозгового штурма) нарабатывают рекомендации руководителям органов власти, бизнеса, общественных групп. При разработке этих рекомендаций используются знания участников игры и приглашенных экспертов, а также опыт, полученный в ходе деловой игры.

На пленарной сессии делаются доклады, докладчики отвечают на вопросы. Высказанные в ходе обсуждения и на пленарном заседании рекомендации обобщаются организаторами деловой игры в виде специального отчета. Этот отчет используется в практической работе для составления программы действий по обеспечению устойчивого развития. Это позволяет, с одной стороны, накапливать содержательные сведения и использовать их в последующих экспериментах; а с другой – совершенствовать саму игру. Деловая игра – это такое методическое средство, которое требует индивидуальной «подгонки» под преподавателя, руководителя игры. Составление планов и отчетов по игре как раз и помогает руководителю игры модифицировать деловую игру так, чтобы она стала как бы его личным орудием действий.

В исследовательских целях содержание этапов подготовки и проведения деловой игры следующее. На подготовительном этапе выдвигается (уточняется) исследовательская гипотеза; формиру-

ется коллектив экспертов по проблеме устойчивого развития; подбираются литературные источники, методические разработки по исследуемой теме. В рамках проблемного сюжета игроки-эксперты обсуждают игровую имитационную модель, уточняют исследовательские гипотезы и игровую имитационную модель. При необходимости весь цикл исследования с использованием деловой игры повторяется неоднократно. В учебных целях проблемный сюжет может не разыгрываться. Содержание игрового имитационного сюжета для всех случаев проведения игры одинаковое. В рамках игрового этапа команды исполняют роль Совета по устойчивому развитию условного муниципального образования. Каждый такой Совет «проживает» в игре период времени с 2008 по 2012 г. Игровой период включает в себя, таким образом, пять годовых циклов.

В начале каждого цикла команды принимают решения:

- а) строительство бизнес-объекта (завода);
- б) природоохранные мероприятия;
- в) социальные проекты.

На основании принятых решений команды рассчитывают результаты деятельности бизнеса, экологии, сообщества, которые отражают экономический, экологический, социальный индикаторы.

В конце каждого года рассчитывается индекс устойчивого развития муниципального образования, подводятся хозяйственные итоги, анализируются последствия принятых игроками решений.

Индекс устойчивого развития – это интегрированный, взвешенный показатель, который отражает состояние устойчивого развития муниципального образования. В конце деловой игры выполняется разбор продемонстрированных игроками стратегий. Команды соревнуются между собой. Побеждает та команда, у которой больше суммарное значение индикаторов (экономического, экологического, социального) за пять лет.

Требования к участникам игры.

Игроки должны обладать первоначальными знаниями в области устойчивого развития. Такие знания игроки могут получить в ходе лекции по основам устойчивого развития перед разыгрыванием игрового сюжета.

Условия проведения.

В учебном курсе «Основы устойчивого развития общества» деловая игра используется при изучении процессов согласования интересов заинтересованных лиц.

В процессе принятия управленческих решений деловая игра используется на этапе проработки, анализа решений как метод коллективного решения проблем. В исследовательских целях деловая игра используется для проверки (выдвижения) гипотез по обеспечению устойчивого развития.

1.2. Предпосылки и упрощения

Гипотезы:

- основное в устойчивом развитии – это принятие управленческих решений с учетом интересов всех заинтересованных лиц;
- создание механизма согласованного принятия решений в области бизнеса, экологии, сообщества – это самый важный вопрос в обеспечении устойчивого развития.

Упрощения:

- Совет по устойчивому развитию – это орган управления муниципальным образованием;
- в игре не рассматриваются вопросы осуществления экономической, экологической, социальной видов деятельности;
- органы власти отвечают в основном за вопросы сохранения окружающей среды;
- предполагается, что принятые в ходе игры решения Совета по устойчивому развитию реализуются автоматически.

1.3. Рекомендации по изучению руководства

Игра «Заинтересованные лица и устойчивое развитие» снабжена комплектом эксплуатационной документации, в состав которого входят: «Проспект игры», «Сценарий деловой игры», «Руководство администратору», «Инструкции игротехникам», «Инструкции игрокам».

«Проспект игры» предназначен для принятия решений о целесообразности проведения игры. При положительном решении этого вопроса рекомендуется назначить администратора игры, который с помощью «Сценария деловой игры», «Инструкции игротехникам» и «Руководства администратору» определит порядок и последовательность подготовки и проведения игрового эксперимента. «Инструкции игрокам» ориентированы на игроков. Этот документ передается игрокам перед началом игрового эксперимента.

2. СЦЕНАРИЙ ДЕЛОВОЙ ИГРЫ

2.1. Характеристика организации

Назначение организации.

В игре функционируют Советы по устойчивому развитию, которые образованы при муниципальных образованиях для управления муниципальными образованиями с целью обеспечения их устойчивого развития.

Описание производства продуктов или услуг (или условий деятельности).

В игре рассматривается процесс принятия управленческих решений, которые оказывают влияние на устойчивое развитие муниципального образования.

В игре предполагается, что отдельно экономическая, экологическая, социальная деятельность осуществляются эффективно.

Общая характеристика системы управления.

Периодичность принятия решений – один раз в год.

Организационная структура.

Управляющий орган – Совет по устойчивому развитию муниципального образования. Совет по устойчивому развитию состоит из нескольких групп, которые отражают трехсекторную структуру общества: органы власти, представители бизнеса, общественные группы.

2.2. Предыстория игровой организации

- Состав Совета по устойчивому развитию представлен в равной степени представителями органов власти, бизнеса и общественных групп.

- Экономический индикатор на начало игры – 100 баллов.
- Экологический индикатор на начало игры – 100 баллов.
- Социальный индикатор на начало игры – 100 баллов.
- Индекс устойчивого развития на начало игры – 1,0.

2.3. Правила игры

Каждый игрок – член Совета по устойчивому развитию. Он представляет определенную группу заинтересованных лиц, по-

этому должен отражать интересы этой группы.

Члены Совета по устойчивому развитию (как представители групп заинтересованных лиц) действуют в соответствии с их игровой ролью (Приложение 6) и характеристикой группы заинтересованных лиц (Приложение 7). Описание ролей содержит информацию, необходимую для принятия того или иного управленческого решения в области бизнеса, природоохранной и социальной сфер и включает описание интересов групп заинтересованных лиц.

В качестве игроков выступают студенты и слушатели соответствующих курсов, если игра проводится для учебных целей; реальные представители органов власти, бизнеса, общественных групп – если игра проводится как методическое средство решения конкретных проблем реального муниципального образования (территории); эксперты – для исследовательских целей.

Решения по экономической, экологической и социальной деятельности оказывают влияние на обеспечение устойчивого развития, состояние которого отражает индекс устойчивого развития.

В ходе игры игроки общаются между собой устно.

Заполняется единая игровая форма.

Игра включает в себя следующие основные фрагменты:

1. «Заседание Совета по устойчивому развитию» (обсуждение вопросов).
2. «Принятие решений» (согласование видов деятельности и принятие решений).
3. «Результаты решений» (расчет результатов деятельности по каждому виду деятельности: экономическое, экологическое, социальное состояния). Расчет экономического, экологического, социального индикаторов.
4. «Результат хозяйственной системы» (расчет индекса устойчивого развития).
5. «Совещание группы заинтересованных лиц» (обсуждение вопросов).

Можно выделить три крупных этапа деловой игры «Заинтересованные лица и устойчивое развитие»: подготовительный, игровой, послеигровой.

Продолжительность подготовительного этапа – от нескольких часов до трех-пяти дней. В рамках этого этапа игротехники уточняют состав участников и регламент игры, решают организационные вопросы.

Игровой этап включает в себя несколько игровых сюжетов и эпизодов (табл. 1).

Таблица 1

СЦЕНАРНЫЙ ПЛАН ДЕЛОВОЙ ИГРЫ

п/п	Игровые сюжеты и эпизоды	Время
1.	Лекция «Основы устойчивого развития общества»	1 час
	Перерыв	10 мин.
2.	Имитационный сюжет	2 часа
2.1.	Формирование команд, вводный инструктаж	10 мин.
2.2.	Разыгрывание 2008 года, всего:	50 мин.
	в том числе:	
	а) заседание Совета по устойчивому развитию;	10 мин.
	б) принятие решений;	10 мин.
	в) расчет индикаторов;	5 мин.
	г) расчет индекса устойчивого развития;	5 мин.
	д) совещание группы заинтересованных лиц;	10 мин.
	е) разбор итогов года;	10 мин.
	Перерыв	10 мин.
2.3.	Разыгрывание 2009–12 гг.	1 час
2.4.	Разбор имитационного сюжета	30 мин.
3.	Проблемный сюжет	2 часа
3.1.	Формирование проблемных групп и инструктаж	10 мин.
3.2.	Групповая работа	50 мин.
	Перерыв	10 мин.
3.3.	Конкурс групповых докладов	30 мин.
3.4.	Подведение итогов деловой игры	20 мин.

Перед началом деловой игры проводится анкетирование участников (Приложение 9). По анкетным данным игротехники заранее формируют игровые команды. Лекция «Основы устойчивого развития общества» имеет целью дать участникам игры сумму знаний, необходимых для принятия решений как в ходе деловой игры, так и на практике. Содержание лекции полностью зависит от целей и задач конкретного игрового эксперимента.

На разыгрывание 2008 года отводится больше всего времени. Это связано с тем, что в первый игровой год игрокам нужно время, чтобы освоиться с проблемной ситуацией и техникой принятия решений. В последующие годы поведение игровых команд стандартизируется, поэтому темп игры ускоряется. В конце каждого игрового года подводятся хозяйственные итоги, анализируются последствия принятых игроками решений. В конце деловой игры выполняется разбор продемонстрированных игроками стратегий. Пять лет «жизни» в условиях процессов устойчивого развития дают участникам знания и навыки принятия решений по устойчивому развитию. При разборе результатов игры участники высказывают свои суждения о том, как они поступят при решении подобных проблем в реальной жизни. Эти суждения фиксируются в дневнике игрового имитационного эксперимента.

Полученные знания и навыки используются в следующем – проблемном – сюжете. Участники группируются в четыре курсные группы. Каждая группа по специальной методике ищет решения предложенных ей вопросов. Решения оформляются в виде проекта программы действий по обеспечению устойчивого развития. Этот проект программы докладывается лидером группы на пленарной сессии. Высказывания участников групповой работы; замечания и предложения, высказанные в ходе пленарной сессии; наблюдения, зафиксированные в дневнике в рамках имитационного сюжета игры, образуют исходную информацию для отчета по эксперименту. Составление такого отчета – суть послеигрового этапа деловой игры.

3. РУКОВОДСТВО АДМИНИСТРАТОРУ

3.1. Организация эксперимента

Подготовка игрового имитационного эксперимента включает следующие виды работ:

- определение объекта для проведения игрового имитационного эксперимента (органы власти, фирмы, общественные организации, профессиональный семинар, учебный цикл и т. д.);
- заключение соглашения между организаторами игры и заказчиком;
- уточнение варианта деловой игры и регламента ее проведения (оформляется в виде программы игрового эксперимента);
- составление списка участников игры;
- выделение помещения и подготовка для проведения игры;
- комплектование учебных и методических материалов;
- размножение игровых форм, анкет, вопросников;
- решение вопросов материально-технического обеспечения игрового имитационного эксперимента (транспорт, призы и т. д.).

При определении объекта для проведения деловой игры рекомендуется придерживаться нескольких правил. Во-первых, игру желательно проводить с таким контингентом участников, которые действительно будут в будущем применять полученные в игре знания и навыки. Другими словами, участники игры должны быть максимально мотивированы на изучение моделируемых в игре процессов. В противном случае, не удастся обеспечить необходимый уровень активности занятий. Во-вторых, целесообразно стремиться к серии однотипных игровых экспериментов. Это позволяет усилить исследовательский аспект данного вида деятельности. В-третьих, предпочтение следует отдавать таким заказчикам занятий, с которыми будет продолжена консультационная или исследовательская работа. В этом случае появляется возможность наблюдать результаты практической реализации полученных в игре знаний и навыков.

Группа организаторов игры перед началом эксперимента должна уточнить более глобальные цели заказчика. Так, если игра проводится в конкретных организациях (органы власти, учреждения, предприятия, общественные организации, советы по устойчивому развитию), то надо выделить трудности и проблемы этих органи-

заций, определить желательные направления преодоления этих трудностей. Если игра проводится в рамках более общего учебного цикла, то требуется уточнить квалификационные требования к формируемым специалистам (что они должны знать и уметь после окончания учебного курса) и на этой основе конкретизировать регламент и направленность игрового эксперимента.

Для проведения игры требуется помещение, в котором можно было бы двигать столы таким образом, чтобы легко организовать игровые группы. Хотя допустимо проводить игру и в конференц-зале, аудитории и т. п.

За день-два до проведения деловой игры игрокам желательно раздать комплект учебно-методической литературы. Этот комплект может включать в себя подборку нормативных и законодательных актов, копии газетных публикаций по изучаемой теме, брошюры и т. д. Необходимо также размножить и изготовить игровые формы и атрибуты. Анкетирование игроков желательно сделать заблаговременно, но если нет такой возможности, то допустимо и в первый день занятий. Результаты анкетирования доводятся до сведения участников игры при разборе результатов эксперимента. Содержательные данные анкетного анализа руководитель игры применяет при формировании игровых команд и по ходу игры.

В целом для проведения подготовительных работ целесообразно составить график по форме табл. 2 и смету затрат. В этом случае необходимо предусмотреть инструктаж и (в случае необходимости) тренировочные занятия для игротехников.

Таблица 2

График подготовительных работ

Наименование работ	Результат	Срок выполнения	Ответственный	Примечание

3.2. Формирование материалов игры

Перечень и количество необходимых игровых материалов приведены в табл. 3.

Таблица 3

Сводный перечень игровых материалов

№	Игровые материалы и формы	Число экземпляров	Примечание (ссылка на образец)
1.	Сценарный план деловой игры	К	«Сценарий деловой игры»
2.	Инструкция игротехникам	Т	«Инструкции игротехникам»
3.	Инструкции игрокам	К	«Инструкции игрокам»
4.	Игровая форма команды	К	Приложение 1
5.	Повестка дня заседания Совета по устойчивому развитию	К	Приложение 2
6.	Протокол заседания Совета по устойчивому развитию	5	Приложение 3
7.	Классификатор типов решений	К	Приложение 4
8.	Протокол совещания группы заинтересованных лиц	5	Приложение 5
9.	Игровые роли	У	Приложение 6
10.	Характеристика групп заинтересованных лиц	У	Приложение 7
11.	Форма для учета результатов	1	Приложение 8
12.	Анкета участника игры	У	Приложение 9
13.	«Визитка» команды	К	Табличка с номером или названием команды

Продолжение таблицы 3

№	Игровые материалы и формы	Число экземпляров	Примечание (ссылка на образец)
14.	«Визитка» консультанта	Т	Табличка с ФИО консультанта
15.	«Визитка» руководителя игры	1	Табличка с ФИО руководителя игры
16.	Комплект плакатов	1	По усмотрению руководителя игры
17.	Комплект учебной литературы	1	По усмотрению руководителя игры
18.	Набор призов победителям игры	1	По усмотрению руководителя игры
19.	Калькуляторы	К+2	

Примечание:

У – количество участников игры;

К – количество команд;

Т – количество игротехников.

3.3. Подбор и подготовка участников игры

Игроки. Важной частью подготовительных работ является составление списка участников игры. Если для учебных групп эта проблема отсутствует (в игре участвуют те, кто находится на занятиях), то при подготовке эксперимента в конкретных организациях желательно подбирать участников с соблюдением следующих правил. Во-первых, желательно, чтобы в игре участвовали руководящие кадры этих организаций, высшее звено. Это повысит авторитет эксперимента и усилит его учебно-исследовательскую отдачу. Во-вторых, желательно исключить из игры лиц, для которых игровая деятельность противопоказана («разрушители», лица

с повышенным чувством тревожности или неспособные фантазировать, играть). И, напротив, включать в игру «проверенных» лиц, своих сторонников и единомышленников, которые способствовали бы эффективному ходу игры. В-третьих, уровень подготовки игроков должен быть примерно одинаков. Лучше провести игру несколько раз, но каждый раз с однородным составом участников. В противном случае сильно различается скорость выполнения игровых действий (принятие решений, выполнение расчетов и т. д.) у разных игроков, что замедляет темп игры («скорость каравана определяется скоростью самого медленного верблюда»), а «реактивные» участники теряют к игре интерес.

Эксперты. Экспертами могут быть как ученые, областью исследования которых являются проблемы устойчивого развития, реальные руководители или специалисты, имеющие достаточный опыт работы.

Организаторы игры. Группа организаторов игры (игротехников) включает в себя консультантов игровых групп (по одному на каждые три-пять групп) и руководителя игры. На стандартную учебную группу требуется как минимум два-три игротехника.

3.4. Проведение эксперимента

Игру проводит руководитель игры. Роль игротехников заключается в консультировании игроков при проведении игрового сюжета, а также в ходе проблемного сюжета. Общая характеристика игровых действий и их краткое содержание приводятся в табл. 4.

Таблица 4

Краткое содержание игровых действий

Действия и их последовательность	Краткое содержание	Примечание
Заседание Совета по устойчивому развитию	Обсуждение в команде (Совете по устойчивому развитию)	
Принятие решений	На основе обсуждения на заседании Совета по устойчивому развитию	

Продолжение таблицы 4

Действия и их последовательность	Краткое содержание	Примечание
	принимается согласованное решение	
Совещания по группам заинтересованных лиц	Обсуждение в группах заинтересованных лиц: представителей бизнеса, органов власти, общественных групп	
Расчет результатов деятельности	Рассчитываются результаты игровой деятельности за год – экономический, экологический, социальный индикаторы	
Расчет индекса устойчивого развития	Рассчитывается результат хозяйственной системы: индекс устойчивого развития муниципального образования	
Групповая работа в рамках проблемного сюжета	Анализируются игровая имитационная модель и исследовательские гипотезы (в случае исследовательских целей); разрабатывается вариант решения проблем устойчивого развития для конкретной территории (в случае практических целей)	
Конкурс докладов	Каждая команда делает и защищает доклад, определяется победитель	

3.5. Проведение заключительной дискуссии

В ходе игрового имитационного эксперимента игротехники фиксируют в специальной форме замечания, высказывания игроков по содержанию игры, а также выявленные самими игро-техниками недоработки, возникшие предложения и т. д.

При проведении заключительной дискуссии можно предложить игрокам заполнить форму по поиску различий между реальной и игровой действительностью, провести конкурс и составить итоговый список различий. Можно также провести анализ принятых в ходе деловой игры решений и их последствий. Игровые стратегии различаются тем, принимается ли в ходе игры оптимальное решение и в какой период проведения деловой игры. Возможны следующие основные игровые стратегии:

- 1) оптимальное решение в ходе игры не принимается;
- 2) оптимальное решение принимается только в начале игры;
- 3) оптимальное решение принимается в середине игры;
- 4) оптимальное решение принимается в конце игры;
- 5) оптимальное решение принимается с самого начала игры.

Результаты основных игровых стратегий приводятся в табл. 5.

Таблица 5

Игровые стратегии и их результаты

Игровая стратегия	Результаты				
	1	2	3	4	5
Сумма баллов за игру	1271,5	1794,8	1478	1275,5	3579
Индекс устойчивого развития на конец игры	0,32	0,56	0,56	0,56	5,36

Первая стратегия (оптимальное решение в ходе игры не принимается) дает наименьшее (по сравнению с другими стратегиями) за игру количество баллов и минимальное значение индекса устойчивого развития. Наибольшее количество баллов и макси-

мальное значение индекса устойчивого развития дает стратегия 5, когда в течение игры принимаются только оптимальные решения. Остальные стратегии дают средние суммы баллов и значения индекса устойчивого развития.

Составление отчета по эксперименту образует содержание послеигрового этапа деловой игры.

Структура отчета:

- общие сведения (условия эксперимента, кто участвовал, где проводился);
- краткая характеристика конструкции игры, цели эксперимента;
- отчет по игровой деятельности (описание хода игры и ее псевдореальных результатов);
- отчет о деятельности по поводу игры (сводка предложений по решению исследуемых проблем и их анализ);
- выводы о применимости метода игрового имитационного моделирования для решения данной проблемы;
- приложения (стенограмма записи выступавших на заключительной дискуссии; комплекты отработанных форм; сводка предложений участников игры и т. п.).

4. ИНСТРУКЦИИ ИГРОТЕХНИКАМ

4.1. Вводный инструктаж

В помещении, где проводится деловая игра, необходимо разместить на столах «визитки» с названиями команд (возможен нагрудный вариант таких «визиток»).

На стендах размещаются плакаты:

- исходное значение индекса устойчивого развития;
- исходные значения экономического, экологического, социального индикаторов.

Стол руководителя игры оснащается калькулятором и комплектом необходимых игровых материалов (инструктивные материалы, игровые формы, формы для оперативного подсчета результатов).

На вводный инструктаж отводится 10 мин. Инструктаж проводит руководитель деловой игры. Игротехники (по одному на три-пять команд) консультируют участников игры на их «рабочих местах». Рассматриваемый игровой эпизод содержит следующие действия.

1. Распределение игроков по командам и организация их «рабочего места».

Распределение игроков по командам осуществляется заранее на основании данных анкет участников. Команда включает в себя представителей трех разных групп, которые представляют различные группы заинтересованных лиц: органы власти, бизнес, общественные группы. Каждая команда в общем случае состоит из трех игроков. Игроки представляют соответствующую группу заинтересованных лиц. Игротехник должен следить за тем, чтобы команда определила игровые роли членам команды. В случае, когда игроков в команде больше трех, несколько игроков могут играть одну роль.

Желательно, чтобы команды формировались по месту фактического проживания игроков с тем, чтобы они были в курсе проблем развития той или иной территории.

Состав команд оформляется в виде таблицы (табл. 6).

Таблица 6

Состав команды

Команда: _____

Председатель Совета: _____

ФИО членов Совета по устойчивому развитию	Игровая роль
1.	Органы власти
2.	Бизнес
3.	Общественные организации

В каждую команду передаются:

- калькулятор;
- сценарный план;
- игровая форма;
- инструкции игрокам;
- классификатор типов решений.

Каждому игроку передаются:

- характеристика соответствующей группы заинтересованных лиц;
- игровая роль.

2. Вводное сообщение о целях, задачах и процедурах игры.

Во вводном сообщении руководитель определяет цель игровой деятельности команд (максимизация индикаторов экономической, экологической, социальной деятельности), кратко характеризует хозяйственную ситуацию в игровой системе, сообщает о примерно равных стартовых возможностях советов по устойчивому развитию и о путях достижения цели. Можно прочитать текст Вводной 1 инструкции игрокам.

3. Ответы на вопросы игроков по тексту Вводной 1.

Данный текст игроки могут изучить заблаговременно в порядке «домашнего задания», возможно изучение этой Вводной и в

аудитории. В этом случае на этот эпизод должно быть выделено дополнительное время.

В заключение данного эпизода руководитель предлагает игрокам прочитать Вводную 2 и задать вопросы по составу игровых действий команды в каждом году.

Последовательность действий игротехников по передаче игровых материалов представлена в табл. .

Таблица 7

**Последовательность действий игротехников
в ходе проведения деловой игры**

Действие, наименование документа	Передать команде	Передать игроку	Передать группе заинтересованных лиц	Забрать от команды
Сценарный план	В начале игры (перед формированием команд и распределением игровых ролей)	–	–	–
Инструкции игро- кам	В начале игры (перед формированием команд и распределением игровых ролей)	–	–	–
Игровая форма	В начале игры (перед формированием команд и распределением игровых ролей)	–	–	–

Продолжение таблицы 7

Действие, наименование документа	Передать команде	Передать игроку	Передать группе заинтересованных лиц	Забрать от команды
Игровая роль, характери- стика групп заинтересо- ванных лиц	–	После фор- мирования команд и распреде- ления игровых ролей	–	–
Классифи- катор типов решений № 1	После изуче- ния игровых ролей и перед разыгрыванием первого года	–	–	После приня- тия решения о строитель- стве завода, обычно после первого года
Повестка заседания № 1	После изуче- ния игровых ролей и перед разыгрыванием первого года	–	–	После приня- тия решения о строитель- стве завода, обычно после первого года
Протокол заседания № 1	После заверше- ния разыгры- вания первого года	–	–	После перво- го года
Повестка заседания группы заинтересо- ванных лиц №1	–	–	После за- вер- шения разыгры- вания первого года	–

Продолжение таблицы 7

Действие, наименование документа	Передать команде	Передать игроку	Передать группе заинтересованных лиц	Забрать от команды
Повестка заседания № 2–5	Перед разыгрыванием второго-пятого годов	–	–	–
Классификатор типов решений № 2	После принятия решения о строительстве завода, обычно перед разыгрыванием второго года	–	–	–
Протокол заседания № 2–5	После завершения разыгрывания второго – пятого года	–	–	После завершения разыгрывания второго – пятого года
Повестка заседания группы заинтересованных лиц № 2–5	–	–	После завершения разыгрывания второго – пятого года	–

4.2. Консультирование по проведению заседания Совета по устойчивому развитию

Игротехник предлагает игрокам прочитать Вводную 3.

В каждую команду передается соответствующая «Повестка дня заседания Совета по устойчивому развитию».

Организует и проводит заседание Совета по устойчивому развитию избранный председатель Совета. Игротехник должен следить за тем, чтобы команды избрали председателей и заполнили форму «Список команды».

Игроки имеют доступ к описанию только своей игровой роли.

Игротехник должен следить за тем, чтобы в ходе обсуждения игроки придерживались и исходили из своих игровых ролей.

4.3. Консультирование по принятию решений

После обсуждения на заседании Совета по устойчивому развитию необходимо принять согласованное решение, учитывающее экономический, экологический и социальный аспекты деятельности. Каждый игрок отстаивает то решение, которое он считает наиболее выгодным, исходя из своей игровой роли. Но команда в целом должна выработать и принять одно согласованное решение. При принятии решений о выборе места для строительства завода используется «Классификатор типов решений № 1». При принятии других решений используется «Классификатор типов решений № 2». В общем случае, это второе, третье, четвертое и пятое заседания Совета по устойчивому развитию.

Факторы, которые лежат в основе классификаторов типов решений:

1) «Классификатор типов решений № 1» (о выборе места строительства):

- место строительства (вблизи города и озера в лесопарковой зоне или в другом месте – на расстоянии от этого места);
- возможность использования ресурсов озера, лесопарковой зоны местным населением в своих интересах (для отдыха, индивидуального предпринимательства);

2) «Классификатор типов решений № 2» (о ходе строительства):

- кадры для строительства завода (только собственные и привлеченные самой бизнес-компанией либо с привлечением и местного населения, которое в этом случае надо переобучивать);
- использование природных ресурсов (озера, лесопарковой зоны) местным сообществом (допускается или нет);
- защита природной среды (защита в полном объеме, недостаточное внимание вопросам защиты окружающей среды);

– социальные проекты (выделение значительных средств, недостаточное выделение средств).

«Классификатор типов решений № 2» необходимо отдавать игрокам не в начале игры, когда передаются игровые материалы, а когда разыгрывается соответствующий игровой эпизод, то есть разыгрывается второе заседание Совета по устойчивому развитию.

Каждая команда принимает общее, согласованное командное решение путем голосования простым большинством голосов. Возможен вариант проведения данного игрового сюжета, когда решение принимается единогласно.

Необходимо следить за тем, чтобы после принятия решения команды заполнили п. 2.1 игровой формы.

После принятия решения и отражения его в игровой форме руководитель игры сообщает команде набранное количество баллов в этом году по каждой группе заинтересованных лиц (табл. 8).

Таблица 8

Решения и результаты

Тип решения	1	2	3	4	5
	<i>1. Выбор места строительства завода</i>				
Бизнес	150	70	70	100	10
Власть	70	150	70	100	10
Общественные группы	70	70	150	100	10
	<i>2. Строительство завода</i>				
Бизнес	150	70	70	100	10
Власть	70	150	70	100	10
Общественные группы	70	70	150	100	10

Команды должны отразить набранное количество баллов в текущем году, соответственно, в пп. 2.2, 2.3, 2.4 игровой формы, а после этого заполнить «Протокол заседания Совета по устойчивому развитию». Предполагается, что решения, принятые командами, реализуются. При обсуждении итогов имитационного сюжета по «Протоколам заседаний Совета по устойчивому раз-

витию» можно рассмотреть общие содержательные результаты каждой команды. После заполнения каждого «Протокола заседания Совета по устойчивому развитию» необходимо забрать его и передать организатору игры.

4.4. Консультирование по расчету результатов деятельности за год (индикаторов)

Результаты деятельности Совета по устойчивому развитию за год характеризуют экономический, экологический, социальный индикаторы.

Индикатор – доступная наблюдению и измерению характеристика изучаемого объекта, позволяющая судить о других его характеристиках, недоступных непосредственному исследованию. Индикатор выводится из первичных данных, которые обычно нельзя использовать для интерпретации изменений, позволяет судить о состоянии или изменении экономической, социальной или экологической переменной.

Индикаторы рассчитываются с учетом принятого решения в текущем году и, соответственно, полученных баллов, и индекса устойчивого развития на начало года.

4.4.1. По расчету экономического индикатора

Экономический индикатор = количество баллов, полученное бизнесом в текущем году × индекс устойчивого развития на начало года.

4.4.2. По расчету экологического индикатора

Экологический индикатор = количество баллов, полученное властью в текущем году × индекс устойчивого развития на начало года.

4.4.3. По расчету социального индикатора

Социальный индикатор = количество баллов, полученное обществом в текущем году × индекс устойчивого развития на начало года. Необходимо следить за тем, чтобы игроки после расчета индикаторов заполнили игровую форму (пункты 3.1, 3.2, 3.3 соответственно).

4.5. Консультирование по расчету индекса устойчивого развития

Решения, принятые в текущем году, влияют на состояние всей хозяйственной системы «экономика – экология – сообщество». В свою очередь, состояние этой хозяйственной системы влияет на доходность (результативность) каждой сферы (экономика, экология, сообщество) в следующем году.

Состояние хозяйственной системы отражает индекс устойчивого развития. Индекс – это агрегированный или взвешенный индикатор, основанный на нескольких других индикаторах или данных. Индексы как измерители устойчивого развития должны быть рассчитаны с использованием совокупности экономических, экологических и социальных индикаторов.

Решения текущего года изменяют индекс устойчивого развития. А значение индекса устойчивого развития текущего года, в свою очередь, влияет на значение показателей следующего года (то есть в расчете показателей деятельности за текущий год участвует значение индекса устойчивого развития за предыдущий год).

Значение индекса устойчивого развития на конец года зависит от принятого в текущем году решения и значения индекса устойчивого развития на начало года (Usdn).

Индекс устойчивого развития на конец года (Usd) определяется следующим образом (табл. 9).

Таблица 9

Расчет индекса устойчивого развития на конец года

Тип принятого решения	1	2	3	4	5
Usd =	$0,8 \times \text{Usdn}$	$0,8 \times \text{Usdn}$	$0,8 \times \text{Usdn}$	$1,4 \times \text{Usdn}$	$0,5 \times \text{Usdn}$

Коэффициенты, указанные в таблице, отражают гипотезу о влиянии принятого решения на индекс устойчивого развития. Данные коэффициенты могут обсуждаться в проблемном сюжете. Возможен более сложный вариант расчета индекса устойчивого развития.

Индекс устойчивого развития определяется как взвешенная величина экономического, экологического, социального индикаторов. Методика расчета в данном случае отражает методику расчета реальных индексов устойчивого развития. Преимуществом данного варианта является то, что моделируется технология расчета индекса устойчивого развития, и участники игры могут более детально изучить этот вопрос. Но, как показывает опыт проведения игры с таким вариантом, усложняется технология проведения игры, замедляется ее темп. С учетом этого рассмотрение расчета индекса устойчивого развития можно включить в проблемный сюжет, если перед игровым имитационным экспериментом ставится такая цель.

Необходимо следить за тем, чтобы игроки после расчета индекса устойчивого развития заполнили игровую форму (п. 3.4).

4.6. Консультирование по проведению совещаний в группах заинтересованных лиц

Совещания проводятся отдельно в каждой группе заинтересованных лиц: среди представителей органов власти, представителей бизнеса, представителей общественных организаций.

Цель проведения совещаний: обмен мнениями, оценка ситуации, выработка совместных стратегий.

Участники совещания могут обсуждать как вопросы, касающиеся соответствующей сферы деятельности: представители бизнеса – состояние дел в экономической сфере; представители общественных организаций – состояние дел в социальной сфере; представители органов власти – состояние дел в муниципальном образовании в целом либо в какой-то отдельно взятой сфере, так и другие вопросы, связанные с ситуацией в игровой хозяйственной системе.

Повестка дня совещания формируется группой заинтересованных лиц самостоятельно.

На совещание отводится десять минут. Оно организуется каждый год после игрового эпизода по расчету индекса устойчивого развития. На совещании игрокам разрешается выдвигать любые предложения по стратегии соответствующей группы заинтересованных лиц.

Правила определяют, что выработанные на совещаниях соглашения носят рекомендательный характер. Игроки вправе их не

выполнять. Это вносит трудности при реализации достигнутых договоренностей. Возможны как открытые отказы от выполнения выработанных решений, так и просто нарушения соглашений. Ни правило большинства голосов, ни правило подчинения выбранному председателю совещания в данном случае не действуют. Надо, чтобы каждый участник сознательно и добровольно следовал договоренностям. Поэтому здесь решающее значение имеет фактор убеждения участников в выгодности той или иной стратегии поведения.

Само совещание может проходить в различной форме. Например, оно может проходить в виде свободного обмена мнениями всех участников. Для повышения продуктивности совещаний игроки могут выбрать председателя, который организовал бы работу игроков. Возможны выборы, например, президента ассоциации предпринимателей и наделение его полномочиями. Известно, что один только факт выбора председателя совещания повышает продуктивность обсуждений. Но во много раз ценнее, если участники игры сами придут к выводу о необходимости проводить совещания по определенной технологии.

На совещаниях можно обсуждать: 1) значения индикаторов. Соответственно, в группе представителей бизнеса – экономический индикатор; в группе представителей общественных групп – экологический и социальный индикаторы; в группе представителей органов власти – экологический, социальный, а также экономический индикаторы; 2) состояние хозяйственной системы в целом с точки зрения устойчивого развития, которое отражает индекс устойчивого развития.

По завершении совещания группа заинтересованных лиц должна заполнить соответствующий «Протокол совещания группы заинтересованных лиц».

5. ИНСТРУКЦИИ ИГРОКАМ

ВВОДНАЯ 1.

Характеристика игровой хозяйственной системы

В игровой хозяйственной системе действуют советы по устойчивому развитию, образованные для управления процессами устойчивого развития муниципальных образований на основе согласования экономической, экологической, социальной видов деятельности.

По социально-экономико-экологическим показателям и предыстории все муниципальные образования совершенно одинаковы:

- экономический индикатор на начало 2008 года – 100 баллов;
- экологический индикатор на начало 2008 года – 100 баллов;
- социальный индикатор на начало 2008 года – 100 баллов;
- индекс устойчивого развития на начало 2008 года – 1,0.

Сюжет деловой игры следующий. На территории муниципального образования предполагается строительство нефтеперерабатывающего завода. Это крупный промышленный объект. Продолжительность строительства данного объекта – пять лет (с 2008 по 2012 год). Наиболее благоприятное место для строительства – на берегу озера в лесопарковой зоне. Рядом с предполагаемым местом строительства находится небольшой город. Для строительства данного завода бизнес-компания может использовать собственные кадры, кадровые ресурсы из других регионов страны и мира, а также привлекать местное население. В последнем случае требуются профессиональная подготовка и переобучение местного населения. Среди местного населения достаточно высокий уровень безработицы, низкий уровень получаемых доходов. Многие занимаются индивидуальной трудовой деятельностью, используя ресурсы озера и лесопарковой зоны. Озеро и лесопарковая зона являются также излюбленным местом отдыха местного населения. Органы власти озабочены вопросами повышения уровня материального благосостояния местного населения, а также состоянием окружающей среды.

В деловой игре предполагается, что представители органов власти, бизнеса, сообщества хорошо выполняют свои непосред-

ственные функции по управлению, соответственно, муниципальным образованием, бизнесом, сообществом. Эти аспекты деятельности как бы зафиксированы. В игре моделируется согласование интересов различных групп заинтересованных лиц с целью обеспечения устойчивого развития муниципального образования. Игроки принимают решения именно по этой функции.

Каждая команда – это Совет по устойчивому развитию, который включает в себя представителей различных групп заинтересованных лиц: органов власти, бизнеса, сообщества. Органы власти представляют интересы экологии и сообщества, а также и бизнеса. Общественные организации представляют интересы сообщества, а также экологии, отчасти – бизнеса (например, разного рода ассоциации предпринимателей). Бизнес представляет в основном свои собственные интересы.

Цель игровой команды заключается в принятии таких решений, которые обеспечили бы ей максимальную сумму значений экономического, экологического, социального индикаторов, отражающих экономическое, экологическое, социальное состояния муниципального образования. Побеждает команда, набравшая в сумме за пять лет (2008–2012 гг.) наибольшую сумму вышеперечисленных индикаторов.

Цель каждого игрока – достижение максимального результата своей деятельности за игровой период.

Для достижения этих целей игроки каждый год принимают решения, учитывающие аспекты: 1) экономические (строительство объекта бизнеса – промышленного завода); 2) экологические (природоохранные мероприятия); 3) социальные (социальные проекты).

ВВОДНАЯ 2.

Состав ежегодных действий и решений

Игровая команда выполняют роль Совета по устойчивому развитию соответствующего муниципального образования. Совет по устойчивому развитию – орган управления муниципального образования. Управляя процессом устойчивого развития, этот Совет ежегодно принимает содержательные и несколько технических (расчетных) решений, фиксируя их в единой игровой форме.

Ниже приведен список игровых действий и решений, с указанием в скобках действий по пунктам игровой формы.

1. Проведение заседания Совета по устойчивому развитию.
/ Изучение документа «Игровая роль» и «Характеристика группы заинтересованных лиц». Каждый участник изучает свою игровую роль /

/ Проведение заседания (обсуждение) Совета по устойчивому развитию по указаниям Вводной 3 /

2. Принятие решений.

/ Заполнить пп. 2.1 игровой формы по указаниям Вводной 4 /

3. Фиксация полученных в текущем году баллов.

/ Заполнить количество баллов в пп. 2.2–2.4 /

4. Расчет результатов деятельности за год.

/ Рассчитать и заполнить пп. 3.1–3.3 игровой формы по указаниям Вводной 5 /

/ Заполнить п. 1.1 путем сложения п. 1.1 и п. 3.1/

/ Заполнить п. 1.2 путем сложения п. 1.2 и п. 3.2/

/ Заполнить п. 1.3 путем сложения п. 1.3 и п. 3.3/

5. Расчет индекса устойчивого развития за конец года.

/ Заполнить п. 3.4 игровой формы по указаниям Вводной 6 /

/ Заполнить пп. 1.4 игровой формы путем перенесения данных из п. 3.4 /

6. Участие в совещании соответствующей группы заинтересованных лиц.

/ Согласно указаниям Вводной 7 /

ВВОДНАЯ 3. **Проведение заседания** **Совета по устойчивому развитию**

Первое заседание Совета по устойчивому развитию начинается с выбора председателя Совета, который в дальнейшем организует и проводит заседания.

На заседании Совета по устойчивому развитию обсуждается ситуация, связанная со строительством на территории муниципального образования нефтеперерабатывающего завода. Заседание Совета по устойчивому развитию проводится с целью обсуждения данной ситуации и принятия решений по строительству данного промышленного объекта и всех вопросов, связанных с этим строительством (решение экологических и социальных вопросов).

Обсуждение проходит по соответствующей «Повестке дня заседания».

Каждый игрок (член Совета) на заседании Совета в ходе обсуждения должен обосновывать и отстаивать свои позиции, исходя из соответствующей игровой роли.

ВВОДНАЯ 4.

Принятие решений

На основании обсуждения на заседании Совета по устойчивому развитию необходимо принять согласованное решение, учитывающее экономический, экологический и социальный аспекты деятельности.

Каждый игрок отстаивает то решение, которое он считает наиболее выгодным. Но команда в целом должна выработать и принять одно согласованное решение.

При принятии решений о выборе места для строительства завода используется «Классификатор типов решений №1». При принятии других решений используется «Классификатор типов решений № 2».

Решение принимается путем голосования простым большинством голосов членов Совета по устойчивому развитию.

После принятия решения необходимо заполнить п. 2.1 игровой формы.

Руководитель игры в соответствии с принятым решением объявляет количество баллов, набранное каждой группой заинтересованных лиц, которые необходимо внести соответственно в пп. 2.2, 2.3, 2.4

Решения, принятые на заседании Совета, реализуются.

ВВОДНАЯ 5.

Расчет результатов деятельности за год (индикаторов)

Результаты деятельности за год характеризуют экономический, экологический, социальный индикаторы. Данные индикаторы рассчитываются с учетом баллов, полученных в текущем году, исходя из принятого решения и индекса устойчивого развития на начало года.

Экономический индикатор = количество баллов, полученное бизнесом в текущем году $\times$ индекс устойчивого развития на начало года.

Экологический индикатор = количество баллов, полученное властью в текущем году $\times$ индекс устойчивого развития на начало года.

Социальный индикатор = количество баллов, полученное обществом в текущем году $\times$ индекс устойчивого развития на начало года.

После расчета индикаторов необходимо заполнить игровую форму (пункты 3.1, 3.2, 3.3 соответственно).

ВВОДНАЯ 6.

Расчет индекса устойчивого развития

Значение индекса устойчивого развития на конец года зависит от принятого в текущем году решения и значения индекса устойчивого развития на начало года (Usdn).

Индекс устойчивого развития на конец года (Usd) определяется следующим образом (табл. 10).

Таблица 10

Расчет индекса устойчивого развития на конец года

Тип принятого решения	1	2	3	4	5
Usd =	$0,8 \times \text{Usdn}$	$0,8 \times \text{Usdn}$	$0,8 \times \text{Usdn}$	$1,4 \times \text{Usdn}$	$0,5 \times \text{Usdn}$

После расчета индекса устойчивого развития необходимо заполнить игровую форму (п. 3.4).

ВВОДНАЯ 7.

Проведение совещаний в группах заинтересованных лиц

Совещания проводятся отдельно в каждой группе заинтересованных лиц: среди представителей органов власти, представителей бизнеса, представителей общественных организаций.

Цель проведения совещаний: обмен мнениями, оценка ситуации, выработка совместных стратегий. Участники совещания могут обсуждать вопросы, касающиеся соответствующей сферы деятельности: представители бизнеса – состояние дел в экономической сфере; представители общественных организаций – состояние дел в социальной сфере; представители органов власти – состояние дел в муниципальном образовании в целом либо в какой-то отдельно взятой сфере. При этом могут обсуждаться и другие вопросы, связанные с состоянием игровой хозяйственной системы. Повестка дня совещания формируется группой заинтересованных лиц самостоятельно. На совещание отводится десять минут. Оно организуется каждый год после игрового эпизода по расчету индекса устойчивого развития. На совещании игрокам разрешается выдвигать любые предложения по стратегии соответствующей группы заинтересованных лиц. На совещании могут быть приняты решения, которые носят рекомендательный характер. Игроки могут следовать принятым решениям, а могут и нарушать их. По завершении совещания необходимо заполнить соответствующий «Протокол совещания группы заинтересованных лиц».

6. ПРОБЛЕМНЫЙ СЮЖЕТ

6.1. Инструкция проблемной группе

Участники игры объединяются в четыре проблемные группы, выполняющие роль Совета по устойчивому развитию, которому поручили разработать программу устойчивого развития муниципального образования. Каждая группа, работая автономно, желательно в отдельной комнате, должна подготовить решения и составить доклад. Конкретный перечень вопросов, который необходимо проработать и отразить в докладе, зависит от целей проведения игры. Групповая работа может быть организована различными методами (по решению игротехника). В каждой группе выбирается докладчик и информатор. Информатору поручается прочитать подборку справочных материалов по теме, сделать в конце работы сообщение, пополняя список высказанных группой идей. Докладчик регистрирует идеи по каждому вопросу и составляет доклад, который будет потом сделан на пленарной сессии.

В рамках групповой работы проводится репетиция доклада. Свое сообщение докладчик может построить с использованием разных принципов. Например, можно предложить идеальное решение обсуждаемых вопросов, а потом обосновать необходимость отступления от идеала. Другая схема изложения может быть основана на выделении нескольких ключевых идей, с оформлением их в ярком виде. Доклад будет убедительнее, если кроме изложения решений будут сформулированы условия их реализации, а также последовательность внедрения. При построении доклада надо иметь в виду, что для него будет выделено десять минут.

В соответствии с правилами деловой игры на репетиции доклада присутствуют представители других проблемных групп, так называемые «черный» и «белый» оппоненты. Задача «черного» оппонента – обратить внимание на трудности и «подводные камни» предлагаемых решений. Задача «белого» оппонента – обратить внимание на достоинства и подсказать докладчику дополнительные аргументы или способы улучшения доклада.

После выслушивания доклада на репетиции оппоненты высказывают свои замечания и, не ввязываясь в дискуссию, уходят. Докладчик может учесть или не учесть их замечания. Затем по

докладу высказываются все члены проблемной группы. Последним выступает информатор.

По результатам репетиции докладчик дорабатывает текст доклада, а остальные участники группы готовят иллюстрации в виде плакатов, графиков, таблиц. Сам доклад можно организовать в традиционном виде, а можно в виде «сценки» или «инсценировки», когда докладчик высказывает идеи, а его ассистенты раскрывают детали. Хорошо, когда доклад предваряет краткая формула решения темы, лозунг или девиз.

Защита докладов организуется в общем зале в виде конкурса, в котором участвуют все четыре группы. Жюри оценивает доклад по трем критериям: содержание, форма сообщения, ответы на вопросы. Конкурс проводится с регламентом: 10 мин. – выступление, 2 мин. – ответы на вопросы, 3 мин. – выступления оппонентов. Рецензенты в своих сообщениях должны дать общую оценку проделанной групповой работы, выделить наиболее значимые результаты (для «белого» оппонента) и возможные трудности на пути реализации решений (для «черного» оппонента), оценить активность групповой работы. Рецензия должна быть краткой, выдержанной в доброжелательных тонах и способствовать коллективному поиску наилучших решений по теме. После выступления всех докладчиков жюри определяет победителя и вручает ему приз.

6.2. Инструкция консультантам проблемных групп

К каждой группе прикрепляется консультант-игротехник. В его обязанности входит инструктаж группы по выбранной методике проведения групповой работы и консультирование хода работы при выборе группой содержательных решений.

Целесообразно применить один из следующих способов организации групповой работы: «брейнсторминг», «аукцион идей», «вопросно-ответный метод», «дерево решений».

Для успешного проведения групповой работы желательно всем участникам деловой игры заблаговременно раздать материалы для изучения: материалы периодической печати, списки решений, полученные при предыдущих проведениях деловой игры.

В ходе групповой работы игротехник должен помочь участникам в выборе наилучших решений. Для этого после всех вы-

сказываний по вопросу игротехник сообщает дополнительные сведения, указывает на возможные последствия принятого решения, помогает систематизировать аргументы.

Именно в ходе групповой работы можно внедрить решения, которые были предварительно согласованы с руководством муниципального образования при подготовке деловой игры. Дело в том, что участники игры к этому времени находятся в «размороженном» состоянии, они готовы к принятию самых необычных нововведений. Особенно полезен следующий прием. Надо так построить обсуждение, чтобы кто-то из участников высказал бы нужную (например, заранее согласованную с руководством) идею. После этого всем своим авторитетом, с опорой на примеры и факты поддержать эту идею, подчеркнув, что родилась она именно сейчас среди участников игры. Чувство авторства способствует внедрению идеи.

Перед проведением репетиции игротехник должен назначить «черного» и «белого» оппонентов и направить их в другую группу для участия в обсуждении результатов ее работы. Схема движения оппонентов такова: первая группа оппонирует вторую, вторая – третью, третья – четвертую, четвертая – первую.

Перед началом конкурса формируется жюри. Задача жюри заключается в определении группы-победительницы и выделении наиболее интересных идей или решений. До начала конкурса жюри определяет правила оценки докладов. После подведения итогов председатель жюри определяет победителей, комментирует результаты конкурса, вручает призы.

В конце игрового имитационного эксперимента руководитель деловой игры обобщает содержательные, методические и учебные результаты игрового имитационного эксперимента. Особое внимание уделяется рекомендациям по организации внедрения результатов.

В случае проведения деловой игры в исследовательских или учебных целях игротехникам необходимо больше делать упор на выявление и обсуждение различий между действительностью и игровой практикой, а также исследовательских гипотез, заложенных в игровую модель.

7. ОПЫТ ПРОВЕДЕНИЯ ДЕЛОВОЙ ИГРЫ

Деловая игра «Заинтересованные лица и устойчивое развитие» используется при проведении занятий с разным контингентом слушателей. С 2007 года данная игра проводится со студентами Сахалинского государственного университета в рамках спецкурса «Основы устойчивого развития общества». Также используется в разных образовательных программах по устойчивому развитию, в которых слушателями являются представители различных заинтересованных сторон. Так, в 2008 году игра проводилась в рамках образовательной программы по устойчивому развитию с заинтересованными сторонами Корсаковского городского округа, в которой участвовали представители исполнительной и представительной власти, бизнеса, общественных организаций. В 2009 году игра демонстрировалась в рамках мастер-класса на сертификационном курсе «Устойчивое развитие и экологический менеджмент» в Санкт-Петербургском государственном университете. Результативным оказалось включение модуля с применением деловой игры при проведении комплексного практикума по устойчивому развитию для студентов и аспирантов Сахалинского государственного университета с привлечением специалистов администрации одного из муниципальных образований Сахалинской области (2012 г.).

В Сахалинской области на территории Анивского городского округа планируется к реализации пилотный проект по управлению муниципальным образованием на основе принципов устойчивого развития. Обучающие программы по устойчивому развитию для слушателей Анивского городского округа являются важной составной частью данного пилотного проекта. В декабре 2013 года был проведен практикум по устойчивому развитию. Участниками практикума были представители основных заинтересованных сторон Анивского городского округа: руководители и специалисты администрации, депутаты городского собрания, а также представители бизнеса и общественных организаций.

Программа практикума основывалась на нескольких важных идеях:

- использование методов активного, а не пассивного обучения. Подразумевается, что сами участники являются ценным ис-

точником опыта;

- использование реального опыта Анивского городского округа;
- ключом к устойчивому развитию общества являются партнерские отношения между заинтересованными лицами, основанные на взаимном уважении и доверии.

Важным элементом образовательного процесса была деловая игра «Заинтересованные лица и устойчивое развитие». Краткое содержание учебных модулей приведено в табл. 11.

Таблица 11

Краткое содержание учебных модулей

№ п/п	Наименование модуля	Форма проведения	
1.	Устойчивое развитие: как может быть?	Презентация, коллективная работа	Обсуждение презентации по экогородам. Фантазии и мечты на тему «В каком городе вы хотели бы жить?»
2.	Концепция устойчивого развития	Презентация	Обсуждение презентации по сущности устойчивого развития
3.	Принципы устойчивого развития	Презентация, работа в группах	Обсуждение принципов устойчивого развития городов в группах
4.	Деловая игра «Заинтересованные лица и устойчивое развитие»	Работа в командах	Разыгрывание имитационного сюжета деловой игры
5.	Проектная работа	Работа в группах, конкурс проектов	Разработка в группах проектов, презентация и обсуждение проектов

Теоретическая часть практикума дала участникам игры знания, необходимые для понимания сущности устойчивого раз-

вития и принятия решений как в ходе деловой игры, так и на практике. Имитационная часть деловой игры – пять лет «жизни» в условиях процессов устойчивого развития – позволила сформировать определенные навыки принятия решений по устойчивому развитию муниципального образования. Полученные знания и навыки использовались в следующем проблемном сюжете. Участники были сформированы в пять конкурсных групп. Каждая группа по специальной методике разрабатывала соответствующий проект. Были разработаны проекты, предполагаемые к реализации в Анивском городском округе: «Взаимодействие власти, бизнеса и населения МО на основе принципов устойчивого развития», «Стратегия развития муниципального образования на основе принципов устойчивого развития», «Органы управления устойчивым развитием МО», «Оценка деятельности МО на основе принципов устойчивого развития», «Система управления МО на основе принципов устойчивого развития». Опыт участников, а также знания, навыки, полученные в ходе деловой игры, позволили разработать содержательные, проработанные проекты устойчивого развития Анивского городского округа.

Наиболее важные результаты практикума:

- участники углубили знания о сущности и принципах устойчивого развития;
- участники получили целостное представление о пилотном проекте по управлению Анивским городским округом на основе принципов устойчивого развития;
- организаторы уточнили свои исследовательские гипотезы по переходу на управление муниципальным образованием Сахалинской области на основе принципов устойчивого развития;
- участники и организаторы подтвердили важность перехода управления муниципальным образованием «Анивский городской округ» на основе принципов устойчивого развития.

Деловая игра «Заинтересованные лица и устойчивое развитие» использовалась также в качестве методического инструмента при проведении исследований различных вопросов устойчивого развития.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Геронимус, Ю. В. Игра, модель, экономика / Ю. В. Геронимус. – М. : Знание, 1989. – 208 с.
2. Ефимов, В. М. Введение в управленческие имитационные игры / В. М. Ефимов, В. Ф. Комаров. – М. : Наука, 1980.
3. Комаров, В. Ф. Деловая игра «АО через 5 лет» / В. Ф. Комаров // Руководство по подготовке и проведению. – Новосибирск : СЧП «Сенком», 1993.
4. Комаров, В. Ф. Управленческие имитационные игры / В. Ф. Комаров. – Новосибирск : Наука, Сиб. отд-ние, 1989. – 272 с.
5. Концепция устойчивого развития и местная повестка дня на XXI век : методическое пособие / под ред.: Д. А. Голубева, Н. Д. Сорокина. – СПб. : изд-во «Союз художников», 2003.
6. Корлюгова, Ю. Н. Деловые игры по экономике : пособие для учителя / Ю. Н. Корлюгова, М. Л. Ларионов. – М. : Вита-Пресс, 1998. – 96 с.
7. Лифшиц, А. Л. Деловые игры в управлении / А. Л. Лифшиц. – Л. : Лениздат, 1989. – 172 с.
8. Платов, В. Я. Деловые игры / В. Я. Платов. – М. : Профиздат, 1991. – 80 с.
9. Проблемно-деловая игра как метод управления общественным развитием / под общ. ред.: В. Н. Южакова, Т. П. Фокиной, О. В. Шимельфенига. – Саратов : изд-во Саратовского ун-та, 1989.
10. Хруцкий, Е. А. Организация проведения деловых игр / Е. А. Хруцкий. – М. : Высшая школа, 1991. – 320 с.
11. Щедровицкий, Г. П. Организационно-деятельностная игра как новая форма организации и метод развития коллективной мыследеятельности / Г. П. Щедровицкий, С. И. Котельников // Нововведение в организациях. – М. : ВНИСИ, 1983.

Приложение 1

ДЕЛОВАЯ ИГРА

«Заинтересованные лица и устойчивое развитие»

Команда:

Игровая форма 1

РАСЧЕТ ПОКАЗАТЕЛЕЙ МО «_____»

Показатели	2008 г.	2009 г.	2010 г.	2011 г.	2012 г.
Блок 1 «Показатели»					
1.1. Экономический индикатор на начало года	100				
1.2. Экологический индикатор на начало года	100				
1.3. Социальный индикатор на начало года	100				
1.4. Индекс устойчивого развития на начало года	1,0				
Блок 2 «Управленческие решения»					
2.1. Номер решения					
2.2. Баллы (бизнес)					
2.3. Баллы (власть)					
2.4. Баллы (сообщество)					
Блок 3 «Результаты деятельности»					
3.1. Экономический индикатор на конец года (баллы (бизнес) п. 2.2. × п. 1.4)					
3.2. Экологический индикатор на конец года (баллы (власть) п. 2.3 × п. 1.4)					
3.3. Социальный индикатор на конец года (баллы (сообщество) п. 2.4 × п. 1.4)					
3.4. Индекс устойчивого развития на конец года					

Приложение 2

ДЕЛОВАЯ ИГРА
«Заинтересованные лица и устойчивое развитие»

ИМИТАЦИОННЫЙ СЮЖЕТ

Повестка дня заседания Совета по устойчивому развитию

Повестка дня №1
заседания Совета по устойчивому развитию

01 января 2008 г.

1. Выбор места для строительства нефтеперерабатывающего завода.

Повестка дня № 2 (3, 4, 5)
заседания Совета по устойчивому развитию

«___» _____ 20__ г.

1. О ходе строительства нефтеперерабатывающего завода, состоянии окружающей среды и уровне жизни местного населения.

Приложение 3

ДЕЛОВАЯ ИГРА
«Заинтересованные лица и устойчивое развитие»
ИМИТАЦИОННЫЙ СЮЖЕТ

Команда _____

**Протокол № 1 (2, 3, 4, 5)
заседания Совета по устойчивому развитию**

Обоснование решения, принятого на заседании:

This image shows a single sheet of white paper with horizontal blue or grey ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

Приложение 4**ДЕЛОВАЯ ИГРА
«Заинтересованные лица и устойчивое развитие»****ИМИТАЦИОННЫЙ СЮЖЕТ****Классификаторы типов решений***Классификатор типов решений № 1*

Факторы, которые учитываются при принятии решений:

- место строительства (вблизи озера, лесопарковой зоны и города или в другом месте – на расстоянии от этого места);
- возможность использования ресурсов озера, лесопарковой зоны местным населением в своих интересах (для отдыха, индивидуального предпринимательства).

Типы решений:

1. Строительство завода на берегу озера в лесопарковой зоне вблизи населенного пункта и лишение возможности местному населению использовать ресурсы озера и лесопарковой зоны для индивидуального предпринимательства и рекреации (экономическое решение).
2. Строительство завода, но не вблизи города в лесопарковой зоне, а в другом месте и лишение возможности местному населению использовать ресурсы озера и лесопарковой зоны для индивидуального предпринимательства и рекреации (экологическое решение).
3. Строительство завода, но не вблизи города в лесопарковой зоне и предоставление возможности местному населению использовать ресурсы озера и лесопарковой зоны для индивидуального предпринимательства и рекреации (социальное решение).
4. Строительство завода, но с изменением места строительства, а также частичное предоставление возможности местному населению использовать ресурсы озера и лесопарковой зоны для индивидуального предпринимательства и рекреации.
5. Не принято согласованное решение.

Классификатор типов решений № 2

Факторы, которые учитываются при принятии решений:

- кадры для строительства завода (только собственные и привлеченные бизнес-компанией либо с привлечением и местного населения, которое в этом случае надо переобучивать);
- использование природных ресурсов (озера, лесопарковой зоны) местным сообществом (допускается или нет);
- защита природной среды (защита в полном объеме, недостаточное внимание этим вопросам);
- социальные проекты (выделение значительных средств, недостаточное выделение средств).

Типы решений:

1. Строительство завода собственными и привлеченными с других регионов кадрами; недостаточное внимание защите окружающей среды и недостаточное выделение средств на природоохранные мероприятия; ограничение возможности местному населению использовать ресурсы озера и лесопарковой зоны для индивидуального предпринимательства и рекреации; недостаточное выделение средств на социальные проекты (экономическое решение).

2. Строительство завода собственными и привлеченными с других регионов кадрами и использование также местного населения; жесткие требования, предъявляемые к бизнес-компании по защите окружающей среды, и высокие штрафы; запрет местному населению использовать ресурсы озера и лесопарковой зоны для индивидуального предпринимательства и рекреации (экологическое решение).

3. Строительство завода собственными и привлеченными с других регионов кадрами, а также обязательное использование при строительстве местного населения с соответствующей профессиональной переподготовкой и обучением; обязательное выделение значительных средств бизнес-компанией для решения социальных проблем, накопившихся на данной территории; возможность использования ресурсов озера и лесопарковой зоны для индивидуального предпринимательства и рекреации (социальное решение).

4. Строительство завода собственными и привлеченными в других регионах кадрами, а также привлечение местного насе-

ления; выполнение требований по защите окружающей среды в рамках природоохранного законодательства; предоставление возможности местному населению частично использовать ресурсы озера и лесопарковой зоны для индивидуального предпринимательства и рекреации, профессиональное переобучение местного населения за их собственный счет; оказание помощи в решении социальных проблем, но только самых назревших.

5. Не принято согласованное решение.

Приложение 5

ДЕЛОВАЯ ИГРА
«Заинтересованные лица и устойчивое развитие»

ИМИТАЦИОННЫЙ СЮЖЕТ

Протокол совещания группы заинтересованных лиц

« » _____ 20__ г.

Обсуждали:

Решили:

This image shows a single sheet of white paper with horizontal blue or grey ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are approximately 20 lines visible. The paper appears to be a standard notebook page or a sheet of stationery.

Приложение 6**ДЕЛОВАЯ ИГРА
«Заинтересованные лица и устойчивое развитие»****ИГРОВЫЕ РОЛИ*****1. Игровая роль представителя органа власти***

«Я представитель органов власти местного самоуправления. В этом качестве я обязан представлять интересы государства и населения на территории муниципального образования. Но не должен и ущемлять интересы бизнеса, поскольку именно его деятельность обеспечивает доходами бюджет муниципального образования, а также создает рабочие места и дает доходы людям, задействованным в сфере бизнеса.

Конечно, моей основной задачей является обеспечение жизнедеятельности населения этой территории, но постоянно возникают какие-то проблемы, надо разрабатывать планы и составлять отчеты, и появляются другие вопросы, которые мешают оперативному и эффективному решению проблем населения».

2. Игровая роль представителя бизнеса

«Я – представитель бизнеса, занимаюсь предпринимательской деятельностью. Моя основная задача – это обеспечить функционирование и процветание моего бизнеса, получать доход, прибыль. Для дальнейшего развития моего бизнеса я должен реализовать проект по строительству завода. Этот проект сулит моему бизнесу в будущем потенциальные доходы. Конечно, я должен выстраивать и взаимоотношения с местными органами власти и учитывать их интересы и интересы местного населения, а также заниматься природоохранными мероприятиями. Но понятно, что я буду делать это в меру того, насколько это не мешает моему бизнесу. Ведь моя главная цель – это удовлетворение моих собственных интересов, интересов акционеров и работников предприятия».

3. Игровая роль представителя общественной организации

«Я являюсь представителем общественной организации и, таким образом, защищаю и представляю интересы этой обществен-

ной организации, а значит, и определенной части населения, проживающей на данной территории. Как человеку, проживающему на этой территории, мне хочется нормальной, комфортной жизни на этой земле. Я хочу, чтобы была интересная работа, за которую бы мне платили достойную заработную плату, чтобы были доступные и качественные социальные услуги: здравоохранение, образование, культура, безопасность и др. Чтобы были природные места, где бы я мог отдохнуть со своей семьей, друзьями. Чтобы уважали и терпимо относились к моим убеждениям и тем традициям, которых я придерживаюсь и чту.

Конечно, органы власти должны защищать наши интересы, обеспечивать достойные условия проживания, но почему-то делают это они недостаточно быстро и эффективно. Наверное, им не хватает времени или умения и желания. Тем более до нас нет дела бизнесу, который решает свои задачи, преследует свои цели.

И наша общественная организация, понимая, что строительства завода не избежать, должна постараться получить максимальные выгоды для населения от строительства завода на нашей территории».

*Приложение 7***ДЕЛОВАЯ ИГРА
«Заинтересованные лица и устойчивое развитие»****ХАРАКТЕРИСТИКА ГРУПП ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ ЛИЦ**

Заинтересованная сторона (лицо) для организации, территории может быть определена как любая группа или отдельное лицо, которые могут повлиять или на которых влияет достижение целей организации. Все заинтересованные стороны должны иметь влияние на решения организации, территории, оказывающие на них воздействие. Устойчивое развитие невозможно без широкого ряда вовлеченных заинтересованных сторон.

Кто представляет интересы экономики, экологии, сообщества, какие заинтересованные лица можно выделить? Интересы бизнеса в общем случае представляет сам бизнес в силу его организованности, обладания ресурсами. Интересы экологии защищают (представляют) органы власти, общественные институты (группы). Интересы сообщества могут представлять представители этого сообщества – общественные группы. Если говорить о роли органов власти, то необходимо отметить, что они должны представлять интересы и бизнеса, и, безусловно, сообщества.

Таким образом, можно выделить следующие заинтересованные лица в устойчивом развитии: правительство (органы власти), бизнес (частный сектор), гражданское общество (общественные группы). Причем для процессов устойчивого развития важно, чтобы в обществе в равной степени присутствовали все заинтересованные лица. Немаловажно также, чтобы эти заинтересованные лица были в равной степени компетентны и сильны.

1. Органы власти

Органы местного самоуправления, исходя из их сути, по определению являются самыми заинтересованными лицами в устойчивом развитии той или иной территории. Органы государственной власти ведают теми проблемами, которые представляют интересы государства (оборона, безопасность, внешняя по-

литика и т. д.), а местные органы власти выражают интересы в территориальном аспекте муниципального образования. Органы местного самоуправления решают наиболее значимые для муниципальных образований вопросы. Удовлетворение потребностей населения зависит от эффективности функционирования муниципального хозяйства как совокупности объектов и субъектов, осуществляющих на территории муниципального образования хозяйственную деятельность, направленную именно на удовлетворение потребностей населения.

Полномочия органов местной власти распространяются на все хозяйственные системы, расположенные на территории муниципальных образований. Органы местной власти привлекают предприятия, учреждения и организации к решению вопросов социально-экономического развития МО. Органы управления МО вправе координировать участие предприятий хозяйственных систем в процессе комплексного социально-экономического развития территории МО. Для координации они используют финансово-экономические, а также организационно-правовые методы управления в процессе взаимодействия с этими предприятиями. Таким образом, органы местного самоуправления как субъекты управления определяют, разрабатывают и обеспечивают реализацию политики местного жизнеобеспечения и развития.

Ключевой особенностью деятельности муниципальных органов управления является их тесное взаимодействие непосредственно с населением. Более того, работа с населением – одна из главных задач любого органа управления. Поэтому в зависимости от того, как организована эта работа, можно судить о результативности и перспективности деятельности органа власти. Таким образом, органы власти:

- управляют муниципальным хозяйством для удовлетворения потребностей населения;
- взаимодействуют с бизнесом;
- взаимодействуют с населением.

Кроме собственных полномочий по решению вопросов местного значения органы местной власти иногда наделяются отдельными государственными полномочиями, определяемыми федеральным законодательством или законами субъектов Федерации: здравоохранение, социальное обеспечение, культура и пр. Важной функцией органов власти является защита и сохранение окружающей среды.

Таким образом, местные органы власти выполняют самые разнообразные и разнородные задачи, которые отражают интересы всех групп населения. При решении этих задач приходится находить компромиссы между интересами различных социальных групп населения. В частности, решение задачи защиты и сохранения окружающей природной среды объективно вступает в противоречие как с интересами экономики, так и сообщества (людей). Для достижения цели сохранения природной среды необходимо ограничивать бизнес в природных ресурсах, заставлять очищать выбросы, строить очистные сооружения и осуществлять другие природоохранные мероприятия. Также надо ограничивать природные места для рекреации населения, побуждать население бережно относиться к природным ресурсам. К тому же ограничение бизнеса приводит к уменьшению доходов населения. Необходимо помнить также, что органы власти отражают и свои собственные интересы, которые зачастую могут расходиться с интересами населения. Это происходит в случае, когда цели системы управления обществом подменяются собственными целями органа управления.

2. Бизнес

Цель бизнеса – это удовлетворение интересов собственников, получение прибыли. Бизнес предоставляет обществу блага – продукцию и услуги, необходимые обществу для удовлетворения потребностей. Также бизнес дает доходы работникам, задействованным в сфере бизнеса и, следовательно, предоставляет возможность им и членам их семей удовлетворять потребности в продукции и услугах. С другой стороны, в результате деятельности бизнеса образуются отходы производства, происходят различного рода загрязнения и деформация окружающей среды.

Для осуществления производственного процесса бизнес использует факторы производства (экономические ресурсы). Природные ресурсы являются составной частью экономических ресурсов или, другими словами, фактором производства. Наряду с трудом (рабочей силой) и капиталом природные ресурсы как самостоятельная субстанция используются в экономике для производства товаров и услуг, испытывая на себе влияние первых двух факторов. Однако существует и обратное влияние. Любой капитал включает в себя уже использованные, овеществленные в нем природные ресурсы. Испытывает на себе их влияние и рабочая сила.

Для достижения своих целей бизнесу требуется экономия во всем. Это объясняет, почему бизнесу в общем случае свойственно желание ущемления интересов как экологии, так и людей (сообщества). Ущемление интересов экологии проявляется в том, что бизнес будет стремиться брать у нее больше ресурсов, не думая (экономя) на защите, охране, очистке и т. д. А ущемление интересов сообщества проявляется в желании экономить на доходах, выплачиваемых членам общества в виде заработной платы и других выплат, а также в экономии на социальных проектах.

3. Общественные группы

Цель деятельности общественных групп как представителей определенных социальных слоев, групп населения – это повышение уровня жизнеобеспечения населения в целом или определенной группы, уровня удовлетворения его потребностей. Это удовлетворение потребностей в материальных благах и различного рода услугах, в том числе рекреационных.

Для удовлетворения потребностей населению необходимо иметь доходы, а также наличие материальных благ и услуг, необходимого количества и качества, доступной окружающей среды. С другой стороны, в процессе удовлетворения потребностей происходит влияние на окружающую среду, образуются отходы, загрязнение окружающей среды, ее уменьшение.

Необходимо отметить, что желание сообщества удовлетворять потребности во все возрастающем объеме, повышение качества жизни вступает в противоречие как с экономикой, так и с экологией. Экономика должна в этом случае все больше и больше увеличивать масштабы своей деятельности, а это приводит, с одной стороны, к увеличению издержек, а с другой, увеличение потребления социальных благ (здравоохранение, образование и др.) приводит к увеличению налоговой нагрузки на бизнес, за счет которой и финансируются эти блага, и, соответственно, к уменьшению доходов бизнеса. Население в этом случае требует больше доходов за свой труд, что также ведет к уменьшению доходов бизнеса. А стремление к увеличению потребления порождает желание брать больше ресурсов у природы для удовлетворения как производственных (частных) интересов, так и интересов рекреации.

Приложение 8

ДЕЛОВАЯ ИГРА

«Заинтересованные лица и устойчивое развитие»

РЕЗУЛЬТАТЫ ИГРЫ

Ко- манда	2008 г.		2009 г.		2010 г.		2011 г.		2012 г.		Итого		Ме- сто
	балл	индекс устойчи- вого развития	балл	индекс устойчи- вого развития	балл	индекс устойчи- вого развития	балл	индекс устойчи- вого развития	балл	индекс устойчи- вого развития	балл	индекс устойчи- вого развития	
1													
2													
3													
4													
5													
6													
7													
8													

Примечания:

- по каждому году заносятся значения экономического, экологического, социального индикаторов и значение индекса устойчивого развития на конец года;
- определяются команды-победители, набравшие наибольшие суммы значений экономического, экологического, социального индикаторов за весь игровой период;
- определяются индивидуальные победители по каждой группе заинтересованных лиц, набравшие наибольшие суммы значений соответствующего индикатора за весь игровой период.

ДЕЛОВАЯ ИГРА
«Заинтересованные лица и устойчивое развитие»

АНКЕТА УЧАСТНИКА

1. Фамилия, имя, отчество _____
2. Место работы, должность _____
3. Образование, специальность _____
4. Специальность по опыту работы _____
5. Стаж работы в данной должности, лет _____
6. Опыт деятельности в области устойчивого развития _____

This image shows a single sheet of white paper with horizontal blue or grey ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are approximately 20 lines visible. The paper has a slight shadow on its right side, suggesting it's resting on a surface.