

На правах рукописи

БАЙДАКОВ Сергей Львович

**Теория и методология стратегического управления
мегаполисом и его территориальными единицами**

**Специальность 08.00.05 - Экономика и управление
народным хозяйством (менеджмент)**

АВТОРЕФЕРАТ

**диссертации на соискание ученой степени
доктора экономических наук**



Москва - 2010 г.

21

Работа выполнена на кафедре экономики и организации производства Московского Государственного Технического Университета им. Н.Э.Баумана

Научный консультант

доктор экономических наук,
профессор
Фалько Сергей Григорьевич

Официальные оппоненты

доктор экономических наук,
профессор
Агеев Александр Иванович

НТБ МГТУ им. Н.Э. Баумана



1955079

Баидаков С.П. Теория и мет

-080

доктор экономических наук,
профессор
Винслав Юрий Болеславович

доктор экономических наук,
профессор
Зарнадзе Альберт Александрович

Ведущая организация

Центральный Экономико-математический институт РАН

Защита состоится "___" _____ 20__ г. в __.00 часов на заседании Диссертационного совета Д 212.141.21 Московского Государственного Технического Университета им. Н.Э.Баумана по адресу: 105005, г. Москва, ул. 2-я Бауманская д.5. ауд.414 МТ факультета Инженерный Бизнес и Менеджмент

Ваш отзыв на автореферат в одном экз. заверенный печатью, просим направлять по указанному выше адресу

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Московского Государственного Технического Университета им. Н.Э.Баумана

Автореферат разослан "___" _____ 2010 г.

Ученый секретарь
Диссертационного совета
кандидат экономических наук,
доцент

Н.Ю. Иванова

2008

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность исследования

К мегаполисам, согласно различным критериям, относят города с населением более 2-5 млн. человек и плотностью не менее 2000 чел./кв. км. Как показывают прогнозы, опубликованные в различных международных изданиях (Le Monde diplomatique; UN-Habitat: Cities; Europäische Kommission: Regionen), темпы роста числа городов с населением 5-10 млн.чел. будут особенно значительными, а с 2007 года впервые число городских жителей превысило сельское население планеты. В ближайшей перспективе значительной части населения планеты предстоит жить в мегаполисах.

По оценкам Всемирного форума ООН по проблемам городов, из 2300 крупных и крупнейших городов мира лишь около 1% имеют хорошо налаженную практику стратегического и оперативного управления. К числу таких городов можно, в полной мере, отнести Барселона, Ванкувер, Вену, Нью-Йорк, Париж, Стокгольм, Лондон (Большой), Шарлотт и т.д.

Анализируя состояние стратегического управления в ряде российских городов, следует признать, что качество стратегических документов, разрабатываемых даже с привлечением внешних консультантов, остается далеко не на высоком уровне. Так, например, в большинстве случаев отсутствует четкое понимание того, что такое стратегическое планирование и что собой представляет стратегический план. Как правило, стратегический план не рассматривается как руководящий и направляющий документ в политике администрации. Практически отсутствуют работоспособные системы управления реализацией стратегического плана. Стратегическое планирование, чаще всего, не становится механизмом общественного участия в местном самоуправлении и т.д.

Анализируя существующие системы стратегического управления городами и территориальными образованиями, можно выделить целый ряд общих проблем, присущих как отечественной, так и зарубежной практике. Прежде всего, это:

- *Проблемы целеполагания*

Цели это основа для управления, однако, руководители городов и их территорий формулируют их достаточно формально и непрофессионально: цели формулируются либо философски, либо, наоборот, слишком детализировано.

- *Проблемы информационного обеспечения*

Предпосылкой для принятия аналитически обоснованных решений, является полная и точная информация, которая, однако, не всегда имеется в достаточном

объеме и доступном для интерпретации виде в таких сложных политико-административных системах как мегаполис.

•Проблемы внедрения

Процесс внедрения систем управления и результаты их применения на практике зачастую существенно отличаются от первоначального замысла. В значительной степени это объясняется отсутствием культуры проектно-процессного управления и низким уровнем знаний специалистами городской администрации современных методов и инструментов менеджмента.

•Проблемы дезинтеграции

Организационная структура административной системы управления мегаполисом не соответствует логике структуры реализуемых программ, то есть, политика, и экономика города разобщены. Отсутствует совместная работа политических и административных органов управления городом над выработкой как стратегических, так и оперативных целей, планов и бюджетов.

Из зарубежной практики построения целостной системы стратегического управления целесообразно выделить опыт крупного города Шарлотт(штат Северная Каролина, США). Это город известен в мире как один из лучших в области разработки и управления стратегией города на основе внедрения системы сбалансированных показателей(ССП) в государственном секторе экономики.

Немногочисленная положительная практика стратегического управления европейскими и североамериканскими городами, а также, доказавшие свою состоятельность концепции и методы стратегического управления крупным бизнесом, не могут быть прямо скопированы и применены для управления мегаполисами без существенных корректировок.

Современный мегаполис должен обеспечивать условия перехода экономики городов на инновационный и креативный путь развития, основанный на знаниях, в противном случае город перестанет быть привлекательным для молодых, творчески мыслящих и инициативных людей. Переход к новой парадигме развития города требует в первую очередь радикальной перенастройки системы стратегического управления, ориентированной на миссию и стратегические цели. При выработке стратегий развития мегаполиса, необходимо учитывать тот факт, что он должен не только эксплуатировать имеющиеся в нем ресурсы для достижения заданных натурально – стоимостных критериев, например, кв.м. жилья на человека или средних доходов горожан, но и стремиться развивать их, создавая инфраструктуру и условия для качественной жизни населения: окружающая среда, безопасность, социальная поддержка, медицинское обслуживание, многоуровневое и непрерывное образование и т.п.

Проведенный в ходе диссертационного исследования анализ научно-методической отечественной и зарубежной литературы по вопросам стратегического управления крупными и крупнейшими городами показывает, что сегодня, не смотря на отдельные примеры успешного управления городами, нет устоявшихся и общепринятых концептуальных подходов и методологии построения целостных систем стратегически ориентированного управления мегаполисами, что существенно затрудняет процесс практической реализации разрабатываемых стратегий.

Степень разработанности проблемы

Концептуальным и теоретико-методологическим проблемам стратегического менеджмента посвящено довольно большое количество публикаций. Среди зарубежных ученых можно выделить работы Акоффа Р., Ансоффа И., Бира С., Гальвейлера А., Каплана Р., Малика Ф., Манна Р., Минцберга Г., Нортон Д., Прахалада К., Портера М., Пробста Г., Томпсона А., Хэмела Г., Хинтерхубера Х., Ульриха Х., Эндрю К. и др.

В отечественной литературе достаточно полно рассматриваются различные аспекты процесса стратегического менеджмента в работах Агеева А.И., Виханского О.С., Гуркова И.Б., Зуба А.Т., Катькало В.С., Клейнера Г.Б., Попова С.А., Тренева Н.Н. и др.

Вопросам стратегического управления регионами и городами, а также проблемам экономики городов и территорий посвящены работы ряда отечественных и зарубежных ученых, таких как Бауэр Х., Бивальд П., Бурак П.И., Ветров Г.Ю., Глазырин М.В., Гранберг А.Г., Дёринг Т., Ильин И.А., Львов Д.С., Макаров В.Л., Росляк Ю.В., Турабов В.И., Яковлев В.А. и др.

Проблемы экономики, управления и контроллинга в публичном секторе получили отражение в работах Боно М., Друкера П., Кюпера Х., Стиглица Й., Хорварта П. и др.

В разработку инструментов стратегического управления, в частности, методов программно-целевого планирования, большой вклад внесли работы Гриневецкого В.И., Моисеева Н.Н., Поспелова Г.С. и др.

В вопросах стратегического управления в целом, и в особенности публичными организациями, к которым в полной мере относится мегаполис, сегодня нет консенсуса. Наоборот, явно просматривается тренд на радикальное расхождение концептуальных подходов. Например, в противовес детерминистскому подходу ряда американских специалистов в области стратегического управления, противопоставляется концепция «жизнеспособной организации», опирающаяся на ней-

рофизиологические и гомеостатические принципы и подходы к стратегическому управлению.

Не смотря на существенный теоретико-методологический задел в области стратегического управления различного рода организациями, практически отсутствуют фундаментальные работы, в которых была бы представлена целостная методология стратегического управления мегаполисом, адекватная современным условиям и тенденциям развития экономики страны и городов. В периодической научно-практической литературе эта проблема также не получила достойного отражения. Результаты данного диссертационного исследования, опубликованные в монографиях и статьях автора, направлены на то, чтобы восполнить этот пробел и вооружить практиков современной методологией и инструментарием стратегического управления крупными городами и их территориями.

Цель и задачи исследования

Основной целью диссертационного исследования является разработка совокупности концептуальных и методологических положений, методов и механизмов построения системы стратегического управления мегаполисом и его территориальными единицами, обеспечивающих реализацию миссии и стратегических целей города при соблюдении требований пространственно-временной гармонии развития объектов, проектов, сред и процессов, а также формирующих комфортные условия проживания для населения города.

Для достижения поставленной цели в диссертации были сформулированы и решены следующие *задачи*:

1. Исследованы особенности и концептуальные положения стратегического управления мегаполисом в условиях трансформации его экономических и институциональных систем.
2. Проведен анализ и систематизированы наиболее известные концепции стратегического управления с точки зрения возможности их использования для построения системы стратегического управления мегаполисом.
3. Разработаны концептуальные подходы и методологические положения построения системы стратегического управления мегаполисом, учитывающие особенности миссии города и требования к гармонизации четырех экономических систем: объекты, проекты, среда, процессы при соблюдении требований к их пространственно- временной однородности.
4. Предложен и обоснован концептуальный подход к разворачиванию миссии, стратегических приоритетов, планов, программ, целей и индикаторов по уровням иерархии объектов и субъектов управления мегаполисом.

5. Разработаны принципы формирования системы ключевых показателей, применение которых позволяет создать целостную модель измерения эффективности управления мегаполисом.
6. Обоснована целесообразность применения концепции контроллинга в системе стратегического управления мегаполисом, а также сформулированы функции и задачи контроллинга мегаполиса.
7. Сформулированы и обоснованы принципиальные положения по эффективному внедрению контроллинга в систему управления мегаполисом
8. Исследованы и научно обоснованы рациональные варианты схем позиционирования подразделений контроллинга в организационной структуре управления мегаполисом.
9. Разработаны методические положения и рекомендации по практическому построению систем стратегического управления мегаполисом, учитывающие основополагающие принципы, заложенные в концепции организации, сфокусированной на реализуемые менеджментом мегаполиса стратегии.
10. Сформулированы принципы и разработаны подходы к информационно-аналитическому сопровождению процессов стратегического управления мегаполисом и его территориальными единицами.

Объект и предмет диссертационного исследования

Объектом диссертационного исследования являются системы управления крупными городами (мегаполисами) и их территориальными единицами: округами, районами.

В качестве предмета диссертационного исследования рассматриваются концепции, теории, совокупности методов и механизмов осуществления стратегического управления мегаполисами и его территориальными единицами.

Методы исследования

Теоретическую базу диссертационной работы составили труды отечественных и зарубежных специалистов по проблемам стратегического менеджмента, теории управления некоммерческими публичными организациями, институциональной и региональной экономики, теории принятия решений, кибернетики, контроллинга, информатизации процессов управления.

Методологической основой послужили общенаучные методы диалектики, принципы и методы индуктивного и дедуктивного научного познания, эмпирического обобщения, системного и элементарно-аспектного подхода, а также, базовые положения теории гармонизации, разрабатываемой рядом отечественных ученых.

В ходе исследования широко использовались методы ситуационного и структурно-логического анализа, программно-целевого планирования и управления. Для получения, обработки и анализа информации применялись методы наблюдения, интервью, анкетирования, прикладной статистики, а также компьютерные технологии обработки информации. Анализ предметной области и разработка методологических основ основывались на систематизации информации, полученной автором в ходе разработки концепции развития ЦАО г. Москвы.

Информационную базу исследования составили нормативно-справочные, статистические материалы, публикуемые Федеральной службой государственной статистики РФ, Мосгорстатом, данные периодической печати, монографическая и другая научная литература.

В диссертационной работе широко использовались статистические материалы, представленные Международным центром социально-экономических исследований (Леонтьевский центр), данные Центра расселения и городского развития Совета по изучению производительных сил (СОПС), отчетность Global Reporting Initiative (GRI) по экологической, социальной и экономической результативности городов, статистические данные ряда Всемирных форумов городов, проводимых в рамках программы ООН по населенным пунктам.

Область исследования соответствует пп.10.6, 10.15, 10.27 специальности 08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством: менеджмент.

Научная новизна

Научная новизна диссертационного исследования заключается в развитии теоретико - методологических положений и разработке подходов и инструментария для решения актуальных проблем стратегического управления мегаполисом и его территориальными единицами в условиях трансформации экономических и институциональных систем города.

На защиту выносятся следующие результаты диссертационного исследования, определившие его научную новизну:

1. Для построения системы стратегического управления мегаполисом, в диссертации предложено и обосновано применение принципа гармонизации объектных, процессных, проектных и средовых систем в пространственно-временной системе развития мегаполиса. В отличие от традиционно используемых принципов программно-целевого метода планирования и управления, это позволит более полно учитывать всевозрастающие требования жителей города по обеспечению комфортного проживания.

2. В отличие от традиционного позиционирования миссии в системе управления коммерческими организациями, автором предложено и обосновано позиционирование миссии в качестве самостоятельно работающей стратегической перспективы, координирующей и интегрирующей соподчиненные ей стратегические перспективы: финансы, стейкхолдеры мегаполиса, процессы и потенциалы.

3. Предложенный в диссертации подход к позиционированию миссии позволяет перевести ее из традиционной роли яркого идеологического слогана в цель управления более высокого уровня, что обеспечивает измеримость социально-ориентированной результативности стратегического управления мегаполисом.

4. В качестве базовой концепции для построения системы стратегического управления мегаполисом и его территориальными единицами, автором была выбрана и развита концепция организации, сфокусированной на стратегию. Использование данной концепции, в отличие от традиционного набора методов и инструментов ССП, позволит интегрировать и координировать стратегический и оперативный менеджмент мегаполиса на достижение целевых показателей по сформулированным в диссертации стратегическим перспективам.

5. Основываясь на базовых принципах теории гармонизации, в работе был предложен и обоснован концептуальный подход к разворачиванию миссии, стратегических приоритетов, планов, программ, целей и индикаторов по уровням иерархии объектов и субъектов управления мегаполисом. Данный подход обеспечивает гармонию, преемственность и сбалансированность как между руководством города, округов и районов, так и всех основных отраслей городского хозяйства

6. Для решения проблемы разворачивания стратегии мегаполиса в персональные цели сотрудников с учетом уровня управления, а также их мотивации, в диссертации были разработаны принципы формирования системы ключевых показателей. Отличительными особенностями предложенных принципов являются: иерархичность, отражающая причинно-следственные связи в заданном отрезке времени; динамичность состава показателей относительно смены стратегических приоритетов; сравнимость с аналогичными показателями других мегаполисов; концентрация внимания на всех важных стейкхолдерах. Применение этих принципов позволяет создать целостную модель измерения эффективности и на ее основе повысить уровень гибкости и адаптивности системы управления мегаполисом.

7. В ходе диссертационного исследования автором была обоснована целесообразность и необходимость применения концепции, методов и инструментов контроллинга в системе стратегического управления мегаполисом. Сформулированы функции и задачи контроллинга мегаполиса, учитывающие его особенности в качестве объекта управления, что позволяет оптимизировать организационную структуру управления мегаполисом и обеспечивать разделение функций менеджера и контроллера в процессе выработки и принятия наиболее рациональных управленческих решений.

8. Обосновано выделение самостоятельные подразделения службы стратегического и оперативного контроллинга, определены их основные роли, а также разработаны схемы позиционирования этих служб в качестве штабных подразделений в организационной структуре управления мегаполисом. Это позволяет, с одной стороны, более целенаправленно фокусировать внимание менеджмента на достижение стратегических целей мегаполиса, а с другой, обеспечивать эффективное решение оперативных задач.

9. Сформулированы и обоснованы принципиальные положения по эффективному внедрению контроллинга в систему управления мегаполисом, предполагающие обязательное разделение функций руководства мегаполиса, а также функциональную и территориальную децентрализацию управления. Тем самым, обеспечивается решение проблемы интеграции процессов принятия социально-экономических решений и рационального распределения ресурсов.

10. На основе разработанных в диссертации принципов формирования системы ключевых показателей предложены концепция и подход к информационно-аналитическому сопровождению процессов стратегического управления мегаполисов на базе Ситуационных комнат – центров мониторинга стратегических и оперативных показателей и индикаторов развития мегаполиса в целом, а также его территорий. Это позволяет обеспечивать высокий уровень обоснованности, оперативности и гибкости принимаемых решений.

Теоретическая и практическая значимость работы

Теоретическая значимость работы, дающая приращение для науки, заключается в следующих научных результатах, полученных автором:

- выдвинута и обоснована идея использования концепции пространственно-временной гармонизации экономических и институциональных систем для балансировки стратегических перспектив в ССП мегаполиса;

- доказана нецелесообразность применения в классическом виде концепции ССП для построения системы стратегического управления мегаполисом и его территориальными единицами;

- выдвинута гипотеза о возможности развития ССП в направлении интеграции с нейрофизиологическими, гомеостатическими и системно-интеграционными подходами;

- предложена идея и обоснована целесообразность позиционирования миссии мегаполиса в качестве самостоятельной стратегической перспективы;

- разработаны новые и модифицированы существующие принципы формирования системы ключевых показателей, позволяющие создать целостную модель измерения эффективности управления мегаполисом;

- обоснована возможность и целесообразность применения концепции, контроллинга в системе стратегического управления мегаполисом, а также выявлены факторы и условия успешного внедрения контроллинга в публичном секторе экономики.

Практическое значение полученных автором результатов заключается в том, что:

- предложенный в работе подход к разворачиванию миссии, стратегических приоритетов, планов, программ, целей и индикаторов по уровням иерархии объектов и субъектов управления мегаполисом обеспечивает более высокий уровень координации как между руководством города, округов и районов, так и всех основных отраслей городского хозяйства, что способствует существенному снижению затрат времени и средств на преодоление функциональных барьеров и позволяет более оперативно и целенаправленно решать практические проблемы в управлении мегаполисом;

- предложенная в диссертации идея выделения в самостоятельные подразделения службы стратегического и оперативного контроллинга, а также разработанные варианты их позиционирования в организационной структуре, создают основу для формирования регламентов и процедур работы и взаимодействия этих служб;

- обоснование целесообразности практического применения центров мониторинга стратегических и оперативных показателей и индикаторов развития мегаполиса и его территорий позволит территориальным и отраслевым органам управления мегаполиса повысить уровень качества и оперативности принимаемых решений;

- полученные в ходе диссертационного исследования научные и практические результаты могут применяться при построении систем стратегического управления не только крупными городами России, но и крупными городами в постсоветских странах, что объясняется исторической общностью их развития и ментальной идентичностью населения.

Апробация и внедрение результатов исследования

Результаты исследований докладывались автором на следующих международных и всероссийских конференциях, симпозиумах, саммитах:

- III Международная и V-я Всероссийская конференции «Теория и практика экологического страхования». - Звенигород, МО: Институт проблем рынка РАН, МПР РФ, Федеральное Собрание РФ, Комитет по экологии Государственной Думы РФ, Мин.промышленности, науки и технологий РФ, 2002 ;
- XVI Международный симпозиум по контроллингу. - Москва, МГТУ им.Н.Э. Баумана, 2008;
- Международный саммит 2009 Palladium EMEA « Развитие систем менеджмента в целях максимизации результативности». - Барселона: Palladium Group, 2009.
- 1 –я Межрегиональная научно-практическая конференция « Инновационная экономика южного региона России» - Краснодар: Кубанский Государственный Университет, 2009;
- X и XI Всероссийский симпозиум «Стратегическое планирование и развитие предприятий». – Москва, ЦЭМИ РАН, 2009, 2010;
- 1-я Международная научно-практическая конференция «Экономика и менеджмент в условиях кризиса». – Варна: Технический университет г. Варна, 2010;
- Международный симпозиум по контроллингу. – Варна: Ассоциация контроллеров Болгарии, 2010.

Материалы диссертационного исследования докладывались на семинарах и мастер классах в Институте МИРБИС при РЭА им. Плеханова, Международной школе бизнеса Финансовой академии при Правительстве РФ, Высшей школе экономики – ГУ, Высшей школе Государственного администрирования МГУ им. М.В.Ломоносова, Московском университете управления Правительства Москвы, МГТУ им. Н.Э.Баумана.

Публикации

Наиболее значимые результаты исследования отражены в 2-х авторских монографиях: «Концептуальные и методологические основы построения системы стратегического управления мегаполисом» и «Контроллинг в системе стратегического и оперативного управления мегаполисом», а также в 26 науч-ных статьях, из которых 10 опубликованы в журналах Перечня ВАК. Общий объем научных публикаций по исследуемой проблематике составляет 36 п.л.

Структура и объем диссертационного исследования

Диссертация состоит из введения, 5 глав, заключения, списка использованной литературы и приложений. Рукопись содержит 252 страницы основного текста, иллюстрированного рисунками и таблицами. Библиографический список включает 156 наименований отечественной и зарубежной литературы.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Во **введении** обоснована актуальность разработки теории и методологии стратегического управления мегаполисом, сформулирована научная проблема, определены предмет и объект исследования, приведены результаты, выносимые на защиту, сформулированы положения, свидетельствующие об их научной новизне и практической значимости.

Первая глава диссертации посвящена исследованию особенностей и анализу отечественных и зарубежных практик стратегического управления мегаполисом. Анализ тенденций и перспектив развития мегаполисов показывает, что количество мегаполисов в ближайшей перспективе будет возрастать, следовательно, задачи построения эффективных систем стратегического управления мегаполисами и их территориями будут приобретать большее значение.

Исследование особенностей мегаполиса в качестве объекта стратегического управления в условиях трансформации экономических систем и институтов города показало, что по сложности управления мегаполисы сопоставимы с таким объектом как государство. Поэтому не удивительно, что из 2300 крупных и крупнейших городов мира только около 1% имеют хорошо налаженную практику стратегического управления.

В ходе диссертационного исследования были выявлены основные отличительные особенности мегаполиса, которые необходимо учитывать при построении системы стратегического управления:

- Мегаполис следует рассматривать как результат самоорганизации общества, то есть процесс развития мегаполиса определяется не только субъектами управления, то есть, руководством города, но и в значительной мере зависит от притязаний населения к уровню качества жизни, требований к качеству рабочей силы, уровня развития инфраструктуры и т.д.;
- В задачи стратегического управления городом, прежде всего, входит создание условий для заданного уровня и качества жизни населения и устойчивого функционирования всех элементов инфраструктуры, включая элементы жилищно-коммунального хозяйства;
- При управлении городом нельзя допускать повышенных уровней рисков, связанных с жизнедеятельностью населения, с другой стороны, нельзя

упускать возможности, обеспечивающие в перспективе устойчивое развитие, однако, связанные с повышенными рисками;

- Особенности стратегического управления мегаполисом состоят в том, что нужно уметь управлять социальными отношениями, создавая атмосферу доверия, прозрачности и возможности общественного контроля;
- В отличие от стратегического управления компанией, город не может вести себя агрессивно по отношению к внешней среде, борясь за доступ к дешевым ресурсам и выгодным рынкам сбыта. Город не может рисковать здоровьем и безопасностью жителей, которых, в отличие от сотрудников компании, нельзя «уволить» или «перевести на другое место работы»;
- Стратегическое управление мегаполисом должно составлять первоочередной приоритет, однако, нельзя игнорировать текущие проблемы и цели, понятные населению и важные в краткосрочной перспективе;
- У субъекта управления мегаполисом нет возможности напрямую воздействовать на объекты управления (предприятия и организации различных форм собственности и уровней подчинения). Он может только создавать условия для их социально ответственной результативной деятельности в мегаполисе. Любые силовые воздействия субъекта мегаполиса на его объекты приведут либо к трансплантации его на другие территории, либо к прекращению существования, что, в конечном итоге, приведет к снижению уровня качества жизни населения.

Анализ практик и проблем стратегического управления мегаполисами и их территориями в России позволил выявить следующие общие проблемы:

1. В большинстве случаев отсутствует четкое понимание того, что такое стратегическое планирование и что собой представляет стратегический план;
2. Полученные в ходе разработки стратегического плана опыт и процедуры не получают распространения, а в лучшем случае они лишь закрепляются в нормативных актах администрации города;
3. Стратегический план не рассматривается как «направляющий» документ в политике администрации. Часто отсутствуют работоспособные системы управления реализацией стратегического плана.
4. Стратегическое планирование чаще всего не становится механизмом общественного участия в местном самоуправлении.
5. В стратегическом плане отсутствуют отдельные разделы, посвященные SWOT-анализу, финансовому обеспечению, проработке сценариев развития и т.д.

6. Практически повсеместно наблюдается недостаточный уровень квалификации муниципальных служащих в области стратегического управления.
7. Стратегический план не используется как элемент маркетинга города во внешней среде

Анализ зарубежной практики управления крупными городами показывает, что проблемы стратегического управления носят несколько иной характер:

- недостаточно совершенны модели управления, особенно в части взаимодействия парламента, правительства территории и административных органов управления;

- предоставляемая отчетность зачастую недостаточна по объему или не имеет четкой адресной направленности;

- система измерения результативности управления недостаточно развита, а, следовательно, затруднительна обоснованная мотивация сотрудников администрации мегаполиса;

- затраты на проведение реформ и внедрение новых инструментов управления как правило очень высоки и, зачастую, необоснованы по отношению к получаемым выгодам.

Одним из направлений решения перечисленных выше проблем может служить построение целостной системы управления мегаполисом и его территориями. Для того, чтобы создать целостную систему управления, необходимо решить целый ряд задач:

- 1.Интегрировать стратегический и оперативный уровни управления.
- 2.Согласовать стратегические цели как на верхнем уровне политической и административной власти города, так и на уровне руководителей структурных подразделений.
3. Создать единую систему учета и отчетности.
4. Сформировать единообразный набор базисных концепций, методов и инструментов управления.

В ходе исследования установлено, что целостная система управления городскими и территориальными (муниципальными) образованиями лишь тогда будет успешно внедрена, если она будет содержательно интегрирована в административную систему и, при этом, будет процессуально учитывать сложность государственно-общественного сектора.

Вторая глава посвящена исследованию существующих концепций стратегического управления социально-экономическими системами и оценке их

применимости для управления мегаполисами и их территориями. К традиционным концепциям стратегического управления развитием крупных городов в полной мере можно отнести используемая в СССР с середины прошлого века концепция построения Генеральных планов развития городов на основе пятилетних планов и основных направлений экономического и социального развития страны. Однако в настоящее время нет предпосылок для реализации этой концепции управления, так как отсутствует система непрерывного прогнозирования и сбалансированного планирования народного хозяйства в целом и в разрезе регионов. Нет детально проработанной нормативной базы для планирования, а также целевым образом организованной и достоверной статистической информации. Кроме того, нет возможности управлять процессами расселения с учетом перспектив размещения производств на территории страны и т.д.

Благодаря работам академиков Н.Н. Моисеева и Г.С. Поспелова в СССР была создана отечественная теория программно-целевого планирования социально-экономического развития страны и регионов. Целевые программы рассматривались как метод реализации важнейших функций государства.

В ходе диссертационного исследования был поставлен вопрос о применимости метода программно-целевого для планирования и управления деятельностью мегаполиса. Было установлено, что метод применим, но лишь в случае, если:

- конечные цели программ, а также их подцели будут выражены в конкретных количественных и качественных показателях;
- будет создан инструментарий и механизм балансировки целей и подцелей;
- технология процесса бюджетирования мегаполиса будет сонастроена с процессом программно-целевого планирования;
- будет радикально пересмотрена структура статистической отчетности, ориентированная на информационно-аналитическую поддержку принятия управленческих решений в разрезе отдельных целевых программ;
- будет достаточно быстро меняться культура мышления управленческих кадров в администрации мегаполиса в направлении системного (межфункционального) подхода к решению проблем, предполагающего координацию и интеграцию деятельности, а также четкого понимания и реализации на практике принципов приоритета общих целей, над локальными целями и подцелями функциональных подразделений.

Перечисленный выше перечень условий реализации, который может быть несомненно дополнен, в настоящее время и ближайшей перспективе очень сложно реализовать.

Обобщив положительные и негативные стороны рассмотренных выше концепций планирования и управления мегаполисом, и понимая, что их реализация в современных условиях скорее всего не будет иметь успеха, приходим к выводу, что целесообразно было бы обратиться к другим, пока еще не ставшим традиционными концепциям построения систем управления мегаполисом, более адекватным современным реалиям.

В соответствие с поставленными в диссертации задачами исследования, была проведена систематизация современных концепций стратегического управления социально-экономическими системами.

Укрупнено рассмотренные в работе концепции можно отнести к следующим группам:

- Ресурсно-ориентированные концепции стратегического развития;
- Индустриально - экономические концепции;
- Системно-ориентированные концепции;
- Концепция построения сбалансированных систем показателей –Balanced Scorecard;
- Системно-интеграционные концепции.

Проведенный в работе анализ сущности и условий применения, гомеостатических и нейрофизиологических концепций для построения модели стратегического управления мегаполисом показал, что принципиально это возможно, однако разработка механизмов реализации рассмотренных концепций находится в зачаточном состоянии.

Систематизация рассмотренных выше традиционных и современных концепций стратегического управления с выделением их сильных и слабых сторон, представлена в Таблице 1.

В третьей главе изложены методологические основы построения системы стратегического управления мегаполисом.

С точки зрения выполняемых функций, мегаполис может быть отнесен к категории, так называемых, институтов обслуживания. Если производственно-коммерческие предприятия и организации отстраивают свои системы управления, ориентируясь на достижение высоких финансово-экономических показателей, то для управления процессами оказания государственных услуг такой подход не подходит. Хотя затраты по оказанию услуг со стороны обслуживающих институтов должны измеряться, оцениваться и контролироваться.

Развитие системного подхода к управлению позволило сформулировать ряд общеметодологических положений, которые целесообразно использовать при построении эффективной системы управления мегаполисом:

- Для каждой системы управления должны быть четко сформулированы миссия и генеральная цель, к которой она стремится, а также определено и

довольно подробно описано конечное состояние, которое должно быть достигнуто.

- У системы управления мегаполисом должна быть возможность выбора траектории движения – состава последовательных этапов развития системы управления, то есть возможность выбора совокупности промежуточных состояний или траектории из некоторого набора возможных траекторий или состояний, через которые она движется к цели.

- Должен быть определен измеримый показатель (критерий) или совокупность критериев оценки, что обеспечивает возможность выбора наилучшей из возможных траекторий движения.

- Система управления должна располагать ресурсами, обеспечивающими реализацию управляющих воздействий.

- Для того, чтобы осуществить выбор управляющих воздействий, кроме цели и критериев оценки, необходимо иметь сведения о возможных траекториях движения, о состоянии управляемой системы, внешней среды, об ограничениях на функционирование, то есть получить информацию, необходимую для принятия решения.

- Эффективная система управления предполагает высокий уровень координации и интеграции в действиях структурных единиц. Эта цель может быть достигнута посредством введения в контур управления системы контроллинга.

Изложенные выше методологические положения и правила построения эффективной системы управления мегаполисом позволяют сформулировать задачи, которые необходимо решать в первую очередь:

- на основе миссии мегаполиса сформулировать на фиксированный период времени (например, на 5-10 лет) генеральную стратегическую цель;
- выявить стратегические направления деятельности (перспективы) по достижению генеральной стратегической цели и сформировать соответствующие стратегические цели по направлениям;
- для каждой цели по стратегическому направлению необходимо выбрать показатели (измерители) и их целевые (желательные) значения;

1955049

Таблица 1

Систематизация концепций стратегического управления

Название концепции (наиболее известные представители)	Сильные стороны	Слабые стороны
Концепция построения Генеральных планов развития городов (Проектные институты в СССР)	Комплексные решения с учетом достижений научно-технического прогресса	Требуется непрерывного прогнозирования и сбалансированного планирования в целом по стране и регионам
Метод программно-целевого планирования и управления (Н.Н.Моисеев, Г.С.Поспелов)	Синтезирует достижения общественных и естественных наук и позволяет обоснованно формировать целевые программы	Недостаточно высокая гибкость и адаптивность. Практически не реализуем в условиях высокой динамики и неопределенности
Концепция управления социально-экономическими системами на основе методологии гомеостата (Ю.М.Горский, С.Бир, Р.Эйби)	Имеет хорошо разработанный аппарат моделирования гомеостатических систем	Трудно реализуема на практике, сложный алгоритм анализа проблем и трудности в получении достоверных данных для расчетов
Нейрофизиологическая и нейрокибернетическая антропоморфная концепция управления (П.К.Анохин, С.Бир, Ф. Малик)	При моделировании используются аналогии с управлением наиболее жизнеспособными системами (человек)	Пока трудно реализуема на практике в том числе из-за неточных представлений о функционировании живых систем в т.ч. человека
Интенционально - эвентуализированная системно-интегрированная концепция стратегического управления предприятием (Г.Б.Клейнер)	Основывается на теории гармонизации объектных, процессных, проектных и средовых систем в пространственно-временной системе координат	Пока это исследовательская программа, позволяющая выбирать концептуальные подходы к построению систем стратегического управления.

И.И. БАУМАНА
БИБЛИОТЕКА

Систематизация концепций стратегического управления

Название концепции (наиболее известные представители)	Сильные стороны	Слабые стороны
Ресурсно-ориентированные концепции стратегического развития (К.Эндрю, И. Ансофф, Р.Минн, А.Гальвейлер, Г.Хэмел, К. Прахалад)	Способствует повышению гибкости и интеграция в единую модель, побуждает к стратегическим вызовам, обеспечивает наглядность стратегии и ориентацию на практику	Необходима очень высокая заинтересованность менеджмента, рекомендации без широкое эмпирическое обоснования, включаемые в модель параметры спорны
Индустриально - экономические концепции (М.Портер, Х. Хинтерхубер, П. Гемозт)	Наглядность и ясная структура, реализация подробно излагается, принимается во внимание история развития предприятия	Концепция очень теоретизирована, формирование данных и работа с ними часто затруднительна, нет четкого разграничения частей процесса
Системно-ориентированные концепции (Ф. Малик, Х.Ульрих, тасинтошГ. Пробст, П.Годец)	Междисциплинарное рассмотрение объекта, легко понимаемая концепция и замкнутая логичная методика	Высокий уровень абстракции, трудно реализуемая на практике и есть опасность примитивизации
Концепция построения сбалансированных систем показателей –Balanced Scorecard (ССП) (Р. Каплан, Д. Нортон,)	Концепция CCP интегрируется с другими концепциями и ее реализации измерима	Нет гарантии выбора хорошей стратегии, очень затратная в реализации, доступность стратегической информации широким кругу лиц

- разработать планы мероприятий по достижению цели и проверить их на реализуемость;
- выявить и поставить в соответствие бизнес-процессы, позволяющие на оперативном уровне реализовать плановые мероприятия по достижению цели в разрезе рассматриваемого стратегического направления;
- разработать оперативные показатели результативности и эффективности бизнес-процессов, учитывающие такие параметры как время-стоимость-качество;
- провести балансировку целевых значений показателей стратегического и оперативного уровня, опираясь на анализ цепочки причинно-следственных связей (бизнес-логику), нормативы расхода трудовых, материальных и прочих видов ресурсов на оказываемые услуги, эмпирические и логические зависимости между расходом ресурсов, действиями и результатами.
- разработать методики и предложить соответствующие IT-решения для сбора данных и расчета реальных значений показателей, обеспечивающие достоверность полученных результатов;
- провести балансировку целевых значений показателей стратегического и оперативного уровня, опираясь на анализ цепочки причинно-следственных связей (бизнес-логику), нормативы расхода трудовых, материальных и прочих видов ресурсов на оказываемые услуги, эмпирические и логические зависимости между расходом ресурсов, действиями и результатами.
- разработать методики и предложить соответствующие IT-решения для сбора данных и расчета реальных значений показателей, обеспечивающие достоверность полученных результатов;
- разработать методику оценку полученных результатов деятельности на основе методологии бенчмаркетинга, а также с собственными данными за предыдущие периоды;
- разработать формы отчетности и предоставлять их по заданному регламенту для стратегического и оперативного руководства мегаполиса с комментарием к достигнутым показателям.

В ходе диссертационного исследования ставилась задача разработки принципов и этапов формирования системы ключевых показателей результативности (KPI-Key Performances Indicator). В основе построения KPI деятельности руководства мегаполиса лежит иерархический принцип, предполагающий использование причинно-следственных связей в заданном промежутке времени. При этом все показатели в системе должны быть измеряемы, то есть им в соответствие должны быть поставлены определенные количественные значения. На каждом организационном уровне управления должно

быть не более 5—10 KPI , иначе не будет возможности осуществлять полноценный контроль.

Ниже приведены разработанные в диссертации основные критерии выбора KPI:

- связанность с наиболее важными стратегическими перспективами ;
- возможность балансировки по различным перспективам и горизонтам планирования;
- руководители подразделений и сотрудники должны иметь возможность влиять на величину показателей, чтобы можно было оценить их вклад в результаты деятельности;
- простота и доступность в получении данных для расчетов;
- понятность и однозначность при интерпретации полученных результатов.

В задачи диссертационного исследования входила разработка этапов построения интегрированной системы показателей:

Этап 1. Определение круга заинтересованных сторон (стейкхолдеров), выявление их целей и показателей для измерения и оценки результативности.

Этап 2. Установление взаимосвязи между приоритетами заинтересованных сторон, формирование системы взаимоувязанных стратегических показателей.

Этап 3. Оценка пригодности организационной структуры для обеспечения достижения стратегических показателей и, при необходимости, ее реструктуризация.

Этап 4. Оценка рисков, связанных с достижением запланированных KPI и формирование системы контроля.

Особое внимание в третьей главе уделено роли и позиционированию миссии в системе стратегического управления мегаполисом и его территориями. Как показывает практика, ошибочно начинать внедрение ССП с построения стратегических карт, формирования ключевых показателей и их последующего каскадирования , не проработав детально этап «Определение миссии, видения, ценностей, стратегических приоритетов и принятие новых принципов управления».

Начнем рассмотрение этапов реализации концепции с особенностей формирования миссии мегаполиса, а также ее ключевых составляющих и схемы реализации, представленных на рис.1.

Миссия в системе управления мегаполисами и другими общественными институтами должна быть не просто ярким и удачным слоганом, она должна стать основой для принятия стратегических и оперативных решений.

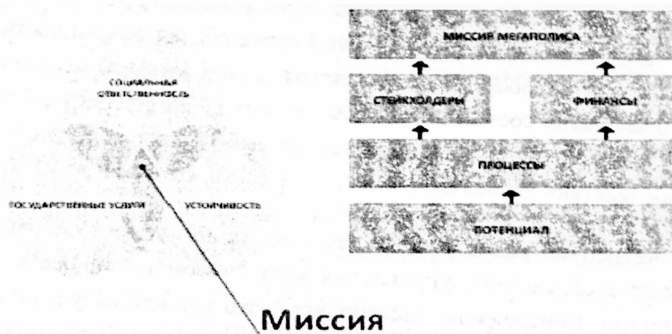


Рис.1. Схема формирования миссии и место перспективы «Миссия мегаполиса» в ССП мегаполиса

В левой части рис.1. схематично представлены взаимопересекающиеся основные фокусы внимания и объекты организационно-управленческой деятельности руководства города: «Социальная ответственность – Государственные услуги – Устойчивость», которые выступают в качестве отправной точки при формулировании миссии мегаполиса. В правой части рис.1. представлена разработанная в диссертации схема позиционирования перспективы «Миссия мегаполиса» в ССП мегаполиса. Принципиальное отличие предложенной схемы позиционирования миссии для мегаполиса от традиционных схем ССП для бизнеса состоит в том, что для системы стратегического управления мегаполисом *миссия сама выступает в качестве цели самого высокого уровня иерархии*. Цели по остальным перспективам: потенциалы, процессы, финансы и стейкхолдеры (клиенты) являются производными от миссии.

Основываясь на базовых положениях теории гармонизации, разрабатываемой сотрудниками ЦЭМИ под руководством Г.Б. Клейнера, в работе был предложен и обоснован концептуальный подход к разворачиванию миссии, стратегических приоритетов, планов, программ, целей и индикаторов по уровням иерархии объектов и субъектов управления мегаполисом. Данный подход обеспечивает гармонию, преемственность и сбалансированность как между руководством города, округов и районов, так и всех основных отрас-

лей городского хозяйства. При этом сбалансированность должна осуществляться не только по уровням иерархии управления, но и по четырем взаимосвязанным и взаимообусловленным системным ресурсам: объекты, среды, процессы и проекты в координатах пространственно-временной однородности. В качестве критерия оценки уровня сбалансированности предложено использовать индикатор комфортности жизни жителей мегаполиса, который обобщает такие составляющие как экология, безопасность, благосостояние, доступность медицинских, образовательных, социальных и прочих услуг.

Последствия дисбаланса, вызванные дефицитом или избытком системных ресурсов, представлены в таблице 2.

В четвертой главе рассмотрены методологические основы построения эффективной системы управления мегаполисом на основе концепции контроллинга. Контроллинг мегаполиса – это концепция управления крупным городом, с одной стороны, и качественно новый тип мышления – с другой.

Таблица 2

Последствия дисбаланса по видам системных ресурсов

Вид ресурса	Дефицит ресурса	Избыток ресурса
Объектный (предприятия, здания, элементы инфраструктуры и т.д.)	Необоснованный рост стоимости муниципальных услуг, ненадежность функционирования территориальной единицы	Высокая доля постоянных затрат связанных с содержанием объектов
Проектный (целевые программы)	«Застой» в развитии территории и снижение ее инвестиционной привлекательности	«Перегрев» экономики территории, рост инвестиционных, имиджевых и других рисков территории
Средовой (правовая, культурная, информационная, среда обитания и т.д.)	Правовой и культурный нигилизм, некомфортность проживания на территории	Ограничение предпринимательской и гражданской инициативы, хозяйственной деятельности
Процессный (регламенты, процедуры, правила функционирования объектов, проектов и сред)	Слабая территориальная и межотраслевая координация, снижение эффективности функционирования территории и качества услуг гражданам	Бюрократизация, снижение уровня гибкости и адаптивности к изменяющимся условиям функционирования

В системе управления мегаполисом контроллинг выступает в качестве методологии, которая в значительной мере позволяет решить проблемы

координации и интеграции, а также обеспечивает переход управления от ремесленного к профессиональному уровню. Использование инструментария контроллинга становится еще более обоснованным, если рассматривать любую территорию как сложную систему, требующую многогранного и всестороннего подхода к управлению, особого рассмотрения экономических и социальных показателей и их моделирования. Кроме того, контроллинг носит консолидирующий и координирующий характер для всего аппарата управления мегаполисом, поскольку затрагивает все сферы жизнедеятельности территории.

Разработанные в диссертации функции и задачи контроллинга как инструмента поддержки менеджмента мегаполиса представлены в табл. 3.

В работе сформулированы требования к функциям, профессиональным и личностным качествам контроллера мегаполиса. Контроллер выполняет в администрации мегаполиса сервисные функции в области экономики и менеджмента, обеспечивая прозрачность в отношении затрат и результатов, координирует цели и планы подразделений администрации мегаполиса и его территориальных единиц, организует работу по созданию и ведению учета, ориентированного на менеджмент, а также отвечает за создание методической и инструментальной базы для эффективного управления.

Особого внимания наряду с требованиями к профессиональной подготовке контроллеров мегаполиса заслуживает выявление личностных и методических способностей, которые включают в себя способности мыслить аналитически и абстрактно, объяснять и доказывать правильность предлагаемых подходов и методов, осваивать новое и постоянно учиться. Кроме того, контроллер должен системно мыслить, быть коммуникабельным и толерантным к мнениям и взглядам коллег. В качестве дополнительных требований к стратегическому контроллеру мегаполиса можно выделить: умение видеть и решать проблемы в условиях неопределенности, думать о факторах, влияющих на успех в долгосрочной перспективе, абстрагироваться от рутинной деятельности, оценивать новшества и содействовать их продвижению.

Для разработки предложений по позиционированию службы контроллинга в организационной структуре управления мегаполисом анализировались варианты линейного, функционального и штабного подчинения контроллеров руководству мегаполиса, а также взаимодействие контроллеров мегаполиса и его территориальных единиц.

Решая задачу позиционирования контроллинга в организационной структуре управления мегаполисом, было предложено выделить в самостоятельные подразделения службы стратегического и оперативного контроллинга.

Функции и задачи контроллинга мегаполиса

Функции	Задачи
Планирование	- формирование алгоритма системы планирования; - установление потребности в информации и времени для отдельных шагов процесса планирования; - координация процесса обмена информацией; - проверка предлагаемых концепций, стратегических планов, а также конкретных проектов на их полноту и реализуемость; - составление совокупного оперативного плана по внедрению конкретных проектов.
Контроль и проверка	- составление документов, по которым будет осуществляться контроль во временном и содержательном разрезах; - сравнение плановых и фактических величин для измерения и оценки степени достижения стратегической цели; - установление допустимых границ отклонения величин; - анализ отклонений, интерпретация причин отклонений плана от факта и выработка предложений для уменьшения отклонений.
Отчет и консультации	- разработка архитектуры информационной системы, стандартизация информационных носителей и каналов; - предоставление цифровых материалов, которые позволили бы осуществить контроль и управление территорией; - сбор и систематизация наиболее значимых для принятия решения данных; - разработка инструментария для планирования, контроля и принятия решения; - консультации по выбору корректирующих мероприятий и решений; - выполнение специальных функций; - обеспечение экономичности функционирования информационной системы.
Учет	- сбор и обработка информации, включая ее оценку и интерпретацию; - разработка и ведение системы внутренней оценки деятельности подразделений; - унификация методов и критериев оценки деятельности всей организационно-управленческой системы в целом и ее отдельных подразделений.

В сложившейся практике стратегического управления мегаполисами и крупными компаниями функции стратегического контроллинга реализуются, как правило, в Офисе Стратегического Менеджмента (ОСМ).

Оперативный контроллинг, направленный на решение задач планово-учетного и информационно-аналитического характера, реализует свои функции и задачи в рамках Службы Оперативного Контроллинга (СОК).

Практика позиционирования СОК в структуре управления крупными городами знает примеры выделения СОК в самостоятельные подразделения по функциональным признакам, например, СОК планирования, СОК финансов и бюджетов и т.п.

Предлагаемая укрупненная схема позиционирования ОСМ и СОК в организационной структуре управления мегаполисом представлена на рис.2.

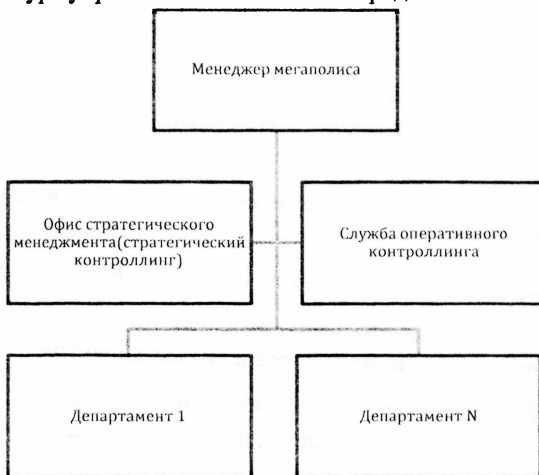


Рис.2. Схема позиционирования ОСМ и СОК в организационной структуре управления мегаполисом

Выявлены предпосылки успешного внедрения контроллинга в систему управления мегаполисом, к которым, в первую очередь следует отнести:

- разделение полномочий и ответственности между стратегическим и административным руководством мегаполиса ;
- функциональная и территориальная децентрализация управления;
- децентрализованная ответственность за использование отдельных видов ресурсов, но централизованная ответственность за результативность (эффективность) общественного управления;
- организация работы не на потребление ресурсов (input), а на результат (output), сопоставляемый с лучшими практиками ;

- развитие персонала администрации мегаполиса в направлении освоения современных инструментов менеджмента.

Пятая глава посвящена вопросам обеспечения эффективной информационной поддержки процессов стратегического управления мегаполисом и его территориальными единицами.

Новые подходы к информатизации процессов управления мегаполисом призваны:

- объяснить усложняющиеся социально-экономические проблемы мегаполиса и подвергнуть их оперативному анализу;
- обеспечить информационную поддержку управления процессами по установленным стратегическим и оперативным целям;
- проанализировать и предложить возможные решения по корректировке мероприятий и программ развития .

В диссертации разработаны концептуальные положения и принципы построения интегрированной информационной системы мегаполиса, включающие:

выработку концепции развития интегрированной информационной системы (ИИС);

выбор технологической платформы на основе концепции развития ИИС;

формирование модели системы бизнес-процессов и модернизацию правил работы (регламента) системы управления мегаполисом;

разработку системы мероприятий по внедрению качественно новых подходов к работе с персоналом и организации в целом на базе комплексной информатизации.

Одним из основных отличий аналитической системы от системы оперативной обработки данных является не столько большой объем обрабатываемых данных, сколько необходимость поддерживать обработку произвольных, заранее нерегламентированных запросов из различных источников информации. Для этого необходимо провести классификацию источников информации, организовать доставку информации , обеспечить управление и организовать хранение, анализ и предоставление информации.

Особое внимание в пятой главе посвящено ситуационным центрам (ситуационным комнатам) как элементу системы интегрированной информационной поддержки процесса стратегического управления мегаполисом.

Наличие эффективной системы показателей, даже при условии ее сба-

лансированности не может гарантировать столь же эффективного управления, и, как следствие, достижения желаемого результата деятельности организации (в частности, администрации территориальной единицы). Причина этого состоит в необходимости адекватной интерпретации индикаторов деятельности и принятия на ее основе правильного управленческого решения. Данная проблема усугубляется тем, что реальное количество подлежащих оперативной оценке показателей для мегаполиса измеряется сотнями.

Ситуационные центры как раз и являются необходимым инструментом, обеспечивающим эффективность процесса принятия решений. Современный ситуационный центр включает в себя комплекс взаимосвязанных моделей разнообразных процессов: административных, социальных, политических, экономических, транспортных, демографических и пр., позволяющий прогнозировать последствия тех или иных решений. При этом следует понимать, что анализ и прогноз для территориальной единицы не сводятся к традиционной обработке табличной статистической информации, но требуют ее привязки к картографической основе, например, оценка пешеходной доступности сети социальных объектов или оптимизация схемы движения общественного транспорта.

Особую важность приобретают ситуационные центры в деятельности территориальных администраций в условиях чрезвычайных ситуаций. Происходит резкое ускорение цикла: событие – тревога – рассмотрение – публичное информирование.

Любая территориальная администрация представляет собой сложный многоотраслевой комплекс, эффективная деятельность которого требует тщательного согласования при принятии решений. Причем процесс согласования должен производиться за минимально короткое время. Использование ситуационных центров позволяет проводить процедуры согласования существенно быстрее за счет взаимной настройки используемых моделей.

Следует отметить, что эффект от технологического оснащения ситуационных комнат во многом зависит от развитости используемых методов сбора информации, структурирования данных, построения сценариев и применяемых технологий. Большой объем достоверной информации о различных аспектах ситуации – признак устойчивости ее динамики, залог эффективности принимаемых решений. Достоверность информации обеспечивается применением в системе управления методологии и инструментария контроллинга мегаполиса.

Использование ситуационного центра в качестве системы принятия решений, позволяет решать следующие задачи:

- обеспечение эффективного процесса принятия решений руководителя-

ми мегаполиса при оптимальной загрузке имеющихся интеллектуальных ресурсов;

- проведение сценарного моделирования развития ситуации и его критический анализ;
- мониторинг и раннее оповещение о возникновении критических ситуаций в мегаполисе.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

1. Выявлены и систематизированы наиболее характерные проблемы управления крупными городами (мегаполисами). В результате анализа существующих систем управления крупными городами было установлено, что сегодня нет устоявшихся и общепринятых концептуальных подходов и методологии построения целостных систем стратегически ориентированного управления мегаполисами, что существенно затрудняет процесс практической реализации разрабатываемых стратегий.

2. В качестве базового принципа, определяющего концептуальные и методологические подходы к построению системы стратегического управления мегаполисом, в диссертационном исследовании было предложено и обосновано применение принципа пространственно-временной гармонии объектных, процессных, проектных и средовых систем, что способствует формированию комфортных условий жизни для населения города.

3. Проведенный в диссертации анализ сущности, содержания, сильных и слабых сторон, а также результатов практического применения наиболее известных отечественных и зарубежных концепций стратегического управления показал, что в качестве базовой концепции стратегического управления мегаполисом и его территориальными единицами следует выбрать, развиваемую и дополняемую автором, концепцию организации, сфокусированной на стратегию, являющейся квинтэссенцией ССП.

4. В диссертации выдвинут и обоснован тезис о том, что роль и место миссии в системе стратегического управления мегаполисом принципиально отличается от ее роли и места в системе управления организациями. В работе предложено позиционировать миссию в ССП на уровне самостоятельной стратегической перспективы, координирующей и интегрирующей соподчиненные ей стратегические перспективы: финансы, стейкхолдеры мегаполиса, процессы и потенциалы.

5. Основываясь на принципе гармонизации, в работе был предложен и обоснован концептуальный подход к развертыванию миссии, стратегических приоритетов, планов, программ, целей и индикаторов, обеспечивающий гар-

монию, преемственность и сбалансированность по уровням иерархии объектов и субъектов управления мегаполисом.

6. Для решения проблемы развертывания стратегии мегаполиса в персональные цели сотрудников, а также их мотивации, в диссертации были разработаны принципы формирования ключевых показателей для оценки эффективности управления мегаполисом и его территориями.

7. В ходе диссертационного исследования была обоснована целесообразность применения концепции, методов и инструментов контроллинга в системе стратегического управления мегаполисом. Разработаны функции и задачи контроллинга.

8. Обосновано выделение в самостоятельные подразделения службы стратегического и оперативного контроллинга, определены их основные роли, а также разработаны схемы позиционирования этих служб в качестве штабных подразделений в организационной структуре управления мегаполисом.

9. Сформулированы принципы и разработана концепция информационно-аналитического сопровождения процессов стратегического управления и мониторинга целевых показателей и индикаторов с использованием Ситуационных центров – современного инструментария информационно-коммуникационных технологий поддержки процессов принятия управленческих решений.

10. Основные концептуальные и методологические положения, модели и механизмы, разработанные в ходе диссертационного исследования были использованы при разработке Концепции развития ЦАО г. Москвы, Проекта перехода к системе долгосрочного планирования г. Москвы до 2025 г., создании Ситуационной комнаты Префекта, организации деятельности ряда отраслей Правительства Москвы.

ОСНОВНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ АВТОРА ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

Монографии

1. Байдаков С.Л. Концептуальные и методологические основы построения системы стратегического управления мегаполисом: Монография. – Калуга: Изд-во «Манускрипт», 2009. – 8,5 п.л.

2. Байдаков С.Г. Контроллинг в системе стратегического и оперативного управления мегаполисом: Монография. - М.: Изд-во МГТУ им. Н.Э.Баумана, 2010. – 11,5 п.л.

Научные статьи в изданиях, входящих в перечень ВАК

3. Байдаков С.Л. Гомеостатика как концептуальный и методологический подход к построению системы управления мегаполисом// Контроллинг.- 2009.- №4(32). – 0,8 п.л.

4. Байдаков С.Л. Методологические основы построения интегрированной системы показателей для управления территориальными органами исполнительной власти // Экономические стратегии. - 2009. - №3(69). - 0,9 п.л.
5. Байдаков С.Л. Контроллинг в системе стратегического и оперативного управления территориальными органами исполнительной власти // Экономическая наука современной России. - 2009. - №3(46). - 1,0 п.л.
6. Байдаков С.Л. Особенности контроллинга в управлении крупным мегаполисом // Контроллинг. - 2009. - №3(31). - 0,9 п.л.
7. Байдаков С.Л. Проблемы разработки и внедрения сбалансированной системы показателей в сфере общественного управления // РИСК. - 2010. - №2. - 0,8 п.л.
8. Байдаков С.Л. Уточнение роли и позиционирование миссии в системе стратегического управления мегаполисом и его территориями // Контроллинг. - 2010. - №2(35). - 0,6 п.л.
9. Байдаков С.Л. Контроллинг в системе управления крупным городом и его территориальными единицами // Управленческий учет. - 2010. - №7. - 0,8 п.л.
10. Байдаков С.Л. Принципы и методология формирования ключевых показателей для оценки эффективности реализации стратегий мегаполиса // Вестник ГУУ. - 2010. - №4. - 0,7 п.л.
11. Байдаков С.Л. Контроллинг в системе стратегического и оперативного управления мегаполисом // Вестник академии. - 2010. - №3. - 0,7 п.л.
12. Байдаков С.Л. Проблемы стратегического управления городами и территориями // Вестник РГТЭУ. - 2010. - № 9. - 0,6 п.л.

Научные работы в изданиях, не входящих в Перечень ВАК

13. Байдаков С.Л. Правовое регулирование деятельности органов местного самоуправления по обеспечению экологических прав граждан. - М.: МНЭ-ПУ, 1999. - 4,5 п.л.
14. Байдаков С.Л., Серов Г.П. О критериях принятия экологически значимых решений // Экономика природопользования. - 2001. - № 5. - 0,5 п.л. (лично автора 0,25 п.л.).
15. Байдаков С.Л., Серов Г.П. Экологический аудит: правовое регулирование и практика // Трубопроводный транспорт нефти. - 2002. - №9. - 0,9 п.л. (лично автора 0,45 п.л.)

16. Байдаков С.Л. Системный подход к автоматизации учета и мониторинга потребления ресурсов в коммунальном комплексе // Энергосбережение в Москве. - 2004. - № 6. - 0,2 п.л.
17. Байдаков С.Л., Гашо Е.Г. Эффективные системы жизнеобеспечения мегаполисов - основа устойчивого развития государства // Энергетическая политика : Сборник научных трудов - Вып. №3. - М.: Министерство Энергетики РФ, 2005. - 0,9 п.л. (лично автора 0,45 п.л.)
18. Байдаков С.Л. Контроллинг территориальных органов управления // Оценка эффективности деятельности неприбыльных организаций: Сборник материалов 16-го международного Симпозиума по контроллингу 17 октября 2008 г. - М.: МГТУ им. Н.Э.Баумана, 2008. - 0,5 п.л.
19. Байдаков С. Л. Контроллинг в системе управления мегаполисом // Инновационная экономика южного региона России : Материалы межрегиональной научно-практической конференции 14-16 сентября 2009 г. - Краснодар: Кубанский Государственный Университет, 2009.- 0,6 п.л.
20. Байдаков С.Л. Управление мегаполисом в свете концепций стратегического менеджмента // Менеджмент и бизнес-администрирование. - 2009.- № 4.- 0,5 п.л.
21. Байдаков С.Л. Стратегическое управление административным округом столицы - новый взгляд на стратегическое управление и развитие административного округа города Москвы// Стратегическое планирование и развитие предприятий: Материалы пленарных докладов 10-го всероссийского симпозиума 14-15 апреля 2009 г. - М.: ЦЭМИ РАН, 2009. - 0,5 п.л.
22. Байдаков С.Л. Международный опыт построения систем управления крупными городами и их территориями // Менеджмент и бизнес-администрирование. - 2010. - № 4.- 0,6 п.л.
23. Байдаков С.Л., Фалько С.Г. Особенности контроллинга в организациях общественного сектора экономики // Стратегическое планирование и развитие предприятий: Материалы 11-го всероссийского симпозиума 13-14 апреля 2010 г. - Секция 3. - М.: ЦЭМИ РАН, 2010. - 0,25 (лично автора 0,15 п.л.).
24. Байдаков С.Л. Проблемы построения целостных систем управления крупными городами и территориями: международный опыт// Стратегическое планирование и развитие предприятий: Материалы 11-го всероссийского симпозиума. 13-14 апреля 2010 г. - Секция 3. - М.: ЦЭМИ РАН, 2010. - 0,15 п.л.
25. Байдаков С.Л. Интеграция стратегического менеджмента с оперативным уровнем управления мегаполисами и их территориальными единицами // Стратегическое планирование и развитие предприятий: Материалы 11-го

всероссийского симпозиума 13-14 апреля 2010 г.- Секция 4 . – М.: ЦЭМИ РАН, 2010. – 0,15 п.л.

26. Байдаков С.Л. Практика стратегического управления мегаполисами// Стратегическое планирование и развитие предприятий: Материалы пленарных докладов 11-го всероссийского симпозиума 13-14 апреля 2010 г. – М.: ЦЭМИ РАН, 2010. – 0,15 п.л.

27. Байдаков С.Л. Стратегическое управление мегаполисом на основе концепции организации, сфокусированной на стратегию //Бизнес и публичный сектор в условиях экономического кризиса – проблемы и перспективы: Материалы 1-ой Международной научно-практической конференции 16-18 сентября 2010 г. – Варна: Технический университет г. Варна, 2010. – 0,5 п.л.

28. Байдаков С.Л. Контроллинг мегаполиса //Проблемы контроллинга в условиях кризиса: Материалы международного симпозиума по контроллингу 18 сентября 2010 г. – Варна: Ассоциация контроллеров Болгарии, 2010.- 0,3 п.л.