

УПРАВЛЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИМ РАЗВИТИЕМ МЕГАПОЛИСА: ПРОЕКТНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦИАЛА

В июле 2007 года общая численность населения в мире более чем в два с половиной раза превысит показатель 1950 года (2,5 млрд человек) и достигнет 6,6 млрд человек. В 2008 году впервые в истории половина всех людей Земли будет жить в городах. Ожидается, что общее число жителей городов к 2030 году достигнет 4,9 млрд человек. В статье подчеркивается, что в XXI веке последствия этих демографических тенденций будут открывать для общества всех стран новые возможности, но при этом создавать для них и дополнительные трудности. При этом проживать горожане будут в основном не в провинциальных городках, а в урбанизированных системах и мегаполисах. Причины подобной концентрации очевидны: в больших городах выше общественная производительность труда. Поэтому проблемам повышения эффективности государственного управления в мегаполисах следует уделить особое внимание.

С точки зрения управления урбанизированными системами¹, мегаполисом или крупным городом можно выделить системы: *технические* (человек не является субъектом и объектом управления), *биологические* (человек может быть субъектом и объектом управления), *социальные* (человек является субъектом и объектом управления). Среди социальных систем выделим экономические, политические, правовые,

медицинские, образовательные и другие (иногда их называют соответственно социально-экономические, социально-политические и т. п.) Выделение таких подсистем условно, например, медицина и образование могут рассматриваться как часть экономики страны, важно другое: техническая система может быть подсистемой биологической системы, а она, в свою очередь, — подсистемой социальной системы.

Первыми были научно осмыслены технические системы, затем биологические и лишь затем социальные как наименее структурированные и прогнозируемые с точки зрения их поведения. В связи с этим методы исследования технических систем в той или иной мере были использованы для анализа биологических систем, а методы исследования этих двух систем — для изучения социальных систем, и в первую очередь для организаций. Однако в полной мере это сделать не удалось из-за их принципиально различной природы. Однако многие научные концепции и методы исследования систем оказались применимы и для социальных систем. В частности, такие понятия, как управляющее воздействие, сложная система, подсистема и надсистема, каналы прямой и обратной связи, система управления и другие взяты из технической кибернетики, а такие понятия, как жизненный цикл, поведение, выживание и другие, — из биологической кибернетики.

Рассмотрим в этой логике построение системы управления урбанизированной системой, мегаполисом и вообще управление городами с точки зрения программно-целевого подхода. Тогда устойчивое развитие урбанизированной системы, мегаполиса в первую очередь, может рассматриваться как череда проектов с конкретными целями, ресурсами и временными рамками. Безусловно, разработка стратегического плана тоже может рассматриваться в качестве мегапроекта. Ведь фактически органы власти и управления мегаполисом занимаются при реализации стратегического плана непрерывной реализацией проектов различного рода во всех сферах городской системы². Достижение целей стратегических планов базируется на реализации комплекса проектов, которые и формируют программный блок.

Комплексная оценка целевых программ и проектов — одна из актуальных проблем, не решенных в теории стратегического планирования. Сложность — в поиске объек-

тивных критериев и параметров соответствия проектов и программ целям стратегии устойчивого городского развития, возможности реализации и конечной результативности. Оценку экономического эффекта целевых программ можно провести в денежных единицах, однако социальная эффективность при этом — дело вкуса экспертов, поскольку критерии социальной эффективности имеют часто несопоставимую размерность. Таким образом, сравнение эффективности проектов в рамках социальной сферы, а также проектов в сферах социальной и экономической является сложной и неоднозначной задачей.

В индустриальной экономике основные конкурентные преимущества давали технологии, заключенные в материальных активах, и эффект от масштабов производства. Поэтому в качестве основных критериев для определения эффективности деятельности компании выступали финансовые показатели, такие как рентабельность привлеченного капитала (*ROCE — Return on Capital Employed*), рентабельность активов (*ROTA — Return on Total Assets*) и рентабельность продукции (*CRR — Cost to Revenue Rate*). С помощью данных коэффициентов определялись наиболее эффективные направления деятельности и перераспределялись внутренние ресурсы с целью увеличения финансовых результатов и повышения ценности бизнеса. Сегодня способность мобилизовать и использовать нематериальные активы стала более значимым фактором. В условиях жесточайшей рыночной конкуренции информационного века намного большее значение имеет долгосрочное устойчивое развитие, основными факторами которого являются грамотное стратегическое управление, эффективность бизнес-процессов, капитал компании, воплощенный в знаниях и квалификации сотрудников, способность организации удерживать и привлекать новых клиентов, корпоративная культура, поощряющая инновации и организационные улучшения, инвестиции в информационные технологии.

Стратегическое управление городом, как и государственное и муниципальное управление, заключается в создании условий для заданного уровня и качества жизни населения и «нормального» функционирования всех элементов муниципального хозяйства и инфраструктуры. Стратегическое управление ориентировано главным образом на внешнюю среду. Стратегическое планирование применяется только в контексте стратегического управления. Сложность стратегического управления городом заключается, с одной стороны, в недопустимости свыше нормативного рисков, связанных с жизнедеятельностью населения. С другой стороны, вредны и упущенные возможности, связанные с устойчивым развитием: нельзя экономить то, что в будущем не пригодится или не будет иметь большой ценности или может быть восполнено. Как показывает практика, разработка и реализация отдельных целевых программ и проектов в городах России идет, как правило, без связи со стратегическими целями развития. Взаимное влияние и приоритетность той или иной программы в ряду других практически не оценивается. Однако необходимость инновационного пути развития мегаполиса как современной урбанизированной системы очевидна и вызвана острейшей конкурентной борьбой за рынки в процессе глобализации мировой экономики. Знания вместе с социальным капиталом создают конкурентные преимущества отдельных стран, регионов и мегаполисов в большей степени, чем их природные ресурсы, именно они становятся основными источниками благосостояния и развития. Для парадигмы устойчивого развития современных урбанизированных систем характерны требования ограниченного природопользования и налаживания циклов воспроизводства природных ресурсов и «чистой» природной среды (природного капитала), что вместе с социальным капиталом, накопленными знаниями и способами их передачи должно создавать условия существования и развития

будущих поколений. Эти требования могут быть выполнены только на основе использования достижений науки и развития технологий, т. е. при высокой инновационной активности.

Для мегаполиса субъект управления – территориальный орган власти (государственного, муниципального управления, местного самоуправления) или коллегиальный орган нескольких муниципальных образований. Объект управления – организации, обеспечивающие функционирование систем городского хозяйства и управление процессами жизнедеятельности города и воздействия на его внешнюю и внутреннюю среды. Обеспечить синергетический эффект взаимодействия многочисленных организаций в сфере бизнеса субъект управления не может напрямую, его задача создавать условия для их социально ответственной высокоэффективной деятельности. Механизм управления включает: принципы, методы управления, социальные институты и инфраструктуру города.

Вместе с тем определение приоритетов целевых программ и проектов, инициируемых различными структурами – управлениями, департаментами, отделами региональных администраций и законодательных собраний, зависит, как правило, от отраслевых приоритетов, а также предпочтений их разработчиков. Программы принимаются к реализации в результате сложной процедуры и зачастую в зависимости от степени их лоббирования. Подобный процесс принятия решений приводит к серьезному несоответствию между общими стратегическими целями развития территории и мерами их достижения.

По нашему мнению, для оценки разноплановых программ и проектов при реализации стратегического плана развития мегаполиса необходимо применение комплексной системы критериев, которая бы так сориентировала разработчиков программ, чтобы цели стратегического плана были реализуемы, проекты не дублировали друг друга и отвечали целям и направ-

лениям плана. Подобную систему критериев оценки нужно выстроить через постоянный мониторинг ресурсов города. Другой инновационный момент в стратегическом планировании – разработка системы целевых показателей конечных результатов. Эта система должна быть адаптирована для конкретного города и коррелировать с целями стратегического планирования.

Сбалансированная система показателей эффективности дает возможность связать стратегию с набором взаимосвязанных индикаторов, индивидуально разработанных для различных уровней управления и связанных между собой. Основное назначение системы заключается в усилении стратегии, ее формализации, проведении и донесении до каждого сотрудника департамента или отдела, обеспечении мониторинга и обратной связи с целью отслеживания и генерации организационных инициатив внутри структурных подразделений. Большинство работающих систем оценки эффективности базируются на годовом бюджете и оперативном плане работы и ориентированы на краткосрочные периоды, отнюдь не на стратегию.

Систему показателей будем структурировать в соответствии с деревом целей стратегического плана, когда каждая из подцелей делится на несколько групп показателей: роста экономики, развития социальной сферы, повышения градостроительной и инвестиционной привлекательности и т. д. Укажем, что при выборе групп показателей необходимо учитывать не только направления стратегического плана, но и структуру подразделений администрации, которые будут отвечать за реализацию конкретных проектов и достижение параметров целевых показателей. Система целевых показателей конечных результатов должна иметь, как мы считаем, особенности:

- показатели адаптируются к целям стратегического плана конкретного города;
- ряд показателей может не учитываться органами статистики, являясь опережающими;

- система показателей изменяется при корректировке стратегических целей;
- некоторые из показателей могут оцениваться экспертно или рассчитываться на основе специальных исследований.

Основные целевые показатели конечных результатов в финансово-экономической сфере могут характеризовать динамику:

- конкурентоспособности градообразующих предприятий и отраслей;
- развития инфраструктуры;
- инвестиционного климата;
- спроса на конечную продукцию экономической деятельности;
- развития малого и среднего бизнеса;
- коммунального (в широком смысле) хозяйства;
- кредитно-финансового потенциала и т. д.

В *социальной сфере* это развитие:

- общего и специального образования;
- качества услуг здравоохранения, учреждений культуры и досуга;
- жилищного хозяйства и систем жизнеобеспечения;
- качества жизни и человеческого потенциала;
- вовлеченности граждан в процесс управления;
- социальной поддержки и помощи социально незащищенным группам населения;
- безопасности территории в целом.

Формулируемая на этапе разработки стратегического плана система целевых показателей конечных результатов неизбежно будет дорабатываться подразделениями администрации муниципалитета или региона в зависимости от возникающих потребностей.

Проекты и целевые программы следуют за стратегией и должны содержать ее основные положения. Проекты реализуются в качестве инструментов, разрешающих проблемы и одновременно новаторских элементов. Именно отбор проектов является завершающей стадией разработки стратегического плана и от этого этапа за-

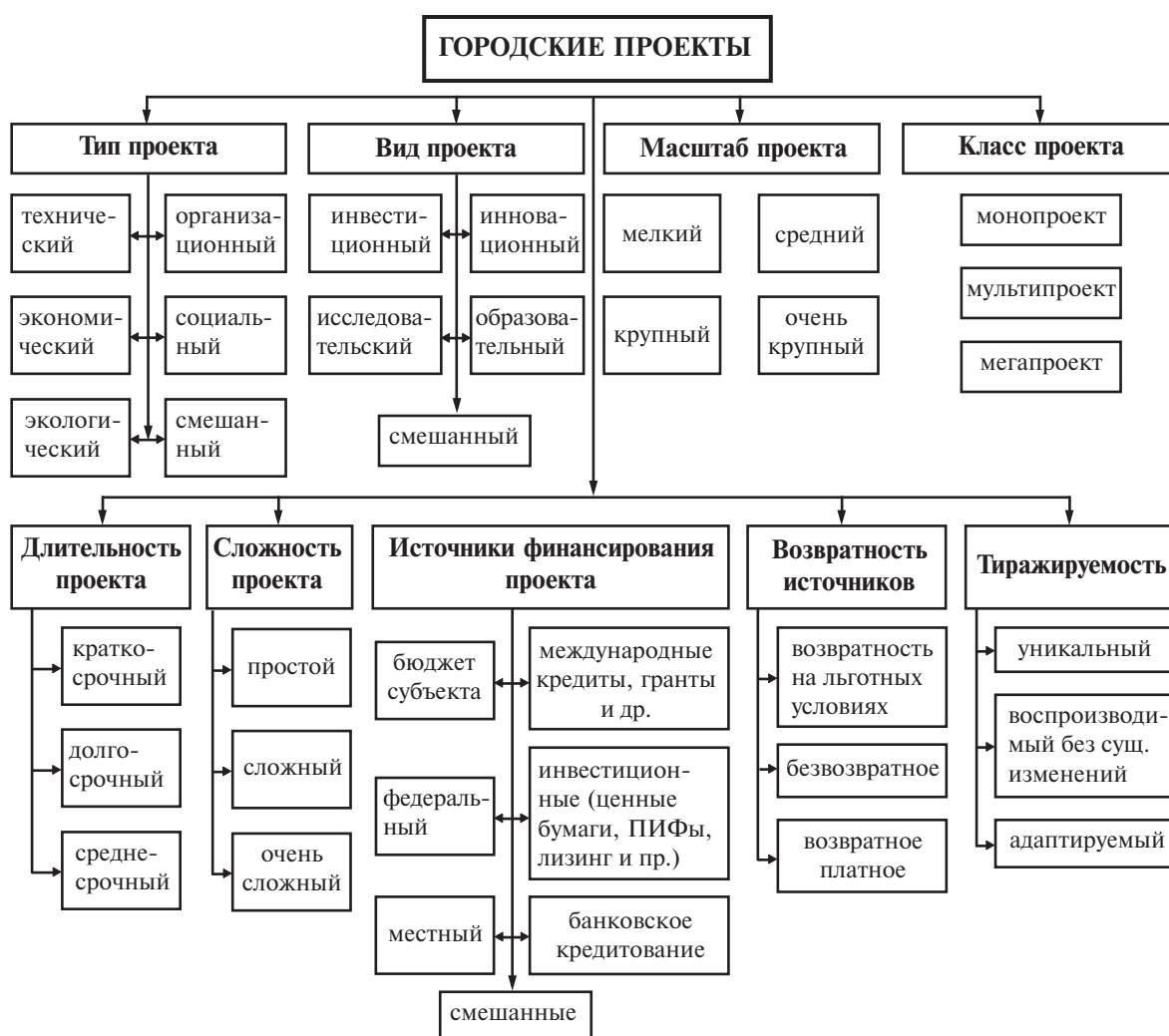


Рис. 1. Классификация городских проектов

висит его реализуемость. И здесь можно и нужно использовать достижения современного менеджмента в области управления проектами³.

Под городским проектом далее будем понимать целенаправленное изменение элемента урбанизированной системы с заданными требованиями к качеству результатов, заданным лимитом материальных, временных и человеческих ресурсы и специфической организацией. Городской проект изменяет или отдельные элементы, или всю систему города. Естественно, на стадии реализации проекта могут и должны использоваться стандартные инструменты проектного менеджмента: бюджетирова-

ние, мониторинг внешнего окружения, логистика для управления финансовыми, материальными и информационными потоками, мотивация кадров и другие. Сложность городской системы, состоящей из множества объектов, подсистем и участников, отражается в генерации открытого множества разнообразных проектов, что заставляет искать основания для их систематизации. Предлагаемая классификация городских проектов с учетом специфики Российской Федерации по различным признакам для структуризации всего портфеля и его оценки, следуя построениям, приведенным в разработках правительственных агентств и отдельных авторов⁴, приведена на рис. 1.

Уточним – для РФ разграничение по длительности проектов приведено в соответствии с классификацией кредитов в стране: до 1 месяца – краткосрочные, до 3 месяцев – среднесрочные, 9–12 – долгосрочные, свыше года – сверхдолгосрочные. Необходимо пояснить: проекты организационного типа относятся к реформированию предприятий, организаций. Главная их цель, как правило, – организационное улучшение системы через нововведения. Цель проектов в сфере экономической – улучшение экономико-финансовых показателей городской системы, в социальной – реформирование и повышение эффективности системы социального обеспечения, здравоохранения и т. п.

Для проектов инвестиционного вида (строительство жилого дома, реконструкция предприятия) главная цель – создание или реновация основных фондов, требующих вложения инвестиций с фиксированной целью, продолжительностью и объемом расходов. При этом одно из важнейших направлений деятельности органов по управлению городским имуществом и по привлечению инвестиций – правовое зонирование земли: выделение фонда нежилых помещений, формирование системы льгот. Важнейшим инструментом инвестиционной политики может стать заключение инвестиционных контрактов с доле-

вым участием местной администрации как хозяйствующего субъекта (различные формы государственно-частного партнерства).

Такой шаг направлен на развитие положений Федерального закона «О концессионных соглашениях», вступившего в силу в июле 2005 года. Прежде всего это относится к сфере энергетики – город предоставляет участки (в аренду или в собственность), а право собственности на построенные объекты у инвесторов, гарантирующих обеспечение теплом и электроэнергией территорий, в развитии которых заинтересован город (схема Build – Own – Operate). Это позволит снять главный риск для частных инвесторов в этой сфере – непредсказуемость динамики тарифов. Такая схема позволяет городу выделять субсидии к тарифам и обеспечивать инвестору минимальную доходность проекта. Приведенная здесь классификация отражает основные цели и задачи при реализации проектов. Фактически Urban Project Management (UPM или УГП) – это искусство городской администрации по руководству и координации людских и материальных ресурсов на протяжении жизненного цикла проекта (рис. 2) путем применения современных методов и технологий управления для достижения определенных в проекте результатов работ по стоимости, времени, качеству участников проектов.

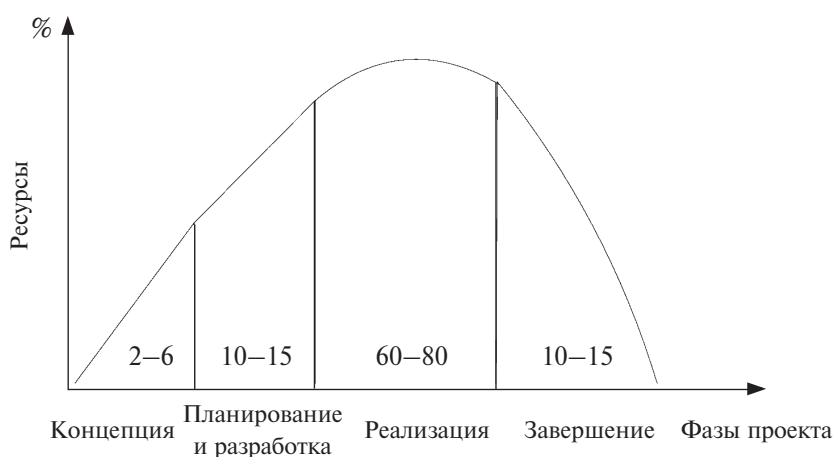


Рис. 2. Структура жизненного цикла традиционного проекта

Предметная область UPM состоит из четырех составляющих: управления качеством, управления изменениями, управления контрактами, оперативного управления. Эффективное управление проектами сегодня — это интеграция информационных систем планирования с управленческими процедурами и организационной структурой. Мировой опыт проектов показывает, что последовательное применение современной методологии проектного менеджмента экономит до 20% выделяемых на реализацию проекта средств, при том, что затраты на управление не превышают нескольких процентов от общей стоимости проекта. Сегодня любому городу, урбанизированной системе необходимо обеспечить оптимальное сочетание отлаженных бизнес-процессов в структурах администрации и проектных подходов для успеха в конкурентной борьбе.

Для обеспечения соответствия реализуемых проектов стратегическим целям организуется так называемый стратегический проектный офис как подразделение, сформированное на уровне исполнительного руководства для поддержки стратегических решений, координации распределения ресурсов в масштабах данной территории, оценки проектных инициатив на соответствие стратегии. Наиболее известны способы оценки проектов на соответствие стратегии — методы анализа доходности: статические и методы дисконтирования. В мировой практике наиболее часто применяются дисконтированные критерии: чистая текущая стоимость (net present value) NPV, индекс прибыльности (profitability index) PI.; отношение выгод к затратам; внутренняя норма доходности или прибыльность проекта (internal rate of return) IRR; период окупаемости (payback period) PB. Помимо анализа доходности широкую известность получил метод освоенного объема, т. е. способ оценки проекта на этапе его реализации. Они действительно позволяют рассчитать отклонения проекта по стоимости и срокам выполнения и на ос-

нове анализа указать, какие действия необходимо предпринять для достижения необходимых результатов.

Однако, как уже отмечено ранее, финансовый подход дает одностороннюю оценку соответствия проекта стратегии. Для многих организационных проектов или проектов реформирования оценка затрат и доходов затруднена. Например, проекты по внедрению системы оценки целевых сбалансированных показателей конечных результатов являются стратегическими, поскольку нацелены на внедрение новых подходов к формированию стратегии города, в то же время их финансовая оценка затруднена. Поэтому применение методов, построенных на финансовых индикаторах, должно дополняться учетом иных параметров.

Для оценки эффективности стратегии городского развития и работы органов управления ее реализации нужно использовать новые инструменты и одним из них, мы считаем, является Balanced Scorecard (BSC)⁵. BSC включает традиционные финансовые показатели как одни из важнейших критериев оценки результатов, но подчеркивает важность показателей нефинансового характера. Они оценивают удовлетворенность граждан (рассматриваемых здесь как покупатели), эффективность внутренних бизнес-процессов, потенциал сотрудников в целях обеспечения долгосрочного финансового успеха мегаполиса.

Можно сказать, что BSC дает высшему руководству мегаполиса инструмент управления, переводящий видение стратегии в набор взаимосвязанных сбалансированных показателей, оценивающих критические факторы не только текущего, но и будущего развития организации. Кроме того, они получают ответы на основные вопросы: за счет чего мегаполис создает стоимость своих активов, какие отрасли являются ключевыми, каков уровень квалификации персонала и применяемых технологий, каково их соответствие выбранной стратегии,

какие инвестиции нужно осуществить в конкретный проект с целью достижения долгосрочных целей. Существует еще одна весомая причина, побуждающая к внедрению BSC – это растущий интерес со стороны внешних инвесторов к информации, дающей представление о состоянии потенциала территории и позволяющей сделать оценку его будущего. Успех в реализации стратегического плана устойчивого развития и достижение его целей во многом зависит от перестройки системы уп-

равления с ее ориентацией на конечные результаты.

Список основных работ и инструментов в каждой фазе жизненного цикла городского проекта приведен в табл. 1. Он сформирован нами, следуя рекомендациям экспертов Project Management Institute⁶.

Среди участников городских проектов укажем основных, это:

- заказчики – органы власти и управления региона (мегаполиса, города);
- девелоперы, застройщики;

Таблица 1

Городской проект в фазах жизненного цикла

Фазы проекта	Процент	Число
Разработка концепции проекта	Сбор исходных данных и их анализ, анализ ресурсов, выявление потребности в проекте, альтернатив, экспертиза предложений, утверждение концепции, проведение конкурса на разработку концепции	Мониторинг социально-экономического положения города, проведение ресурсного анализа, маркетинговые исследования, методы активации креативности специалистов проекта
Разработка проекта	Назначение куратора и руководителя проекта от органа власти и формирование команды, установление контактов, анализ и изучение мотивации и требований участников проекта, развитие концепции и разработка основного содержания (бизнес плана), структурное планирование, процедуры УГП и техника контроля, определение и распределение рисков	Инструменты маркетинга (разработка продукта, ценообразование, продвижение, каналы сбыта, позиционирование), методы активации креативности специалистов, методы моделирования, ресурсный анализ, планирование ресурсов и затрат, методы функционально-стоимостного анализа, управления качеством, риск-менеджмент, схема Элен-Торрес, экономический анализ проекта (расчет Net Present Value, International Rate of Return и др.) и надежности участников (финансовый анализ), ресурсная мотивация
Реализация проекта	Организация и проведение торгов, в том числе по размещению муниципального заказа, заключение контрактов, ввод в действие разработанной системы УГП, организация выполнения работ, ввод в действие средств и способов коммуникации и связи участников проекта, ввод системы мотивации и стимулирования команды проекта, оперативное планирование работ, установление контроля за работами, организация и управление обеспечением работ, выполнение работ, оперативный контроль и регулирование основных показателей проекта, решение возникающих проблем	Методы оперативного планирования работ, времени, ресурсов (сетевое и ленточное планирование), методы мониторинга проекта, контроллинг через бюджетирование, прогнозирование развития проекта и регулирование, методы управления запасами (логистика)

Фазы проекта	Процент	Число
Завершение проекта	Планирование процесса завершения, испытания конечного продукту, подготовка эксплуатационников и документации, сдача объекта и его ввод в эксплуатацию, оценка результатов, закрытие работ и разрешение конфликтов, реализация оставшихся ресурсов, расформирование команды	Методы анализа эффективности проекта, методы разработки исполнительных графиков и анализа данных о запланированном и фактическом ходе выполнения проектов антикризисного управления

- инвестиционные компании;
- банки;
- консалтинговые компании;
- страховые компании.

Как неоднократно указывалось многими экспертами, анализ имеющихся ресурсов в фазе разработки концепции проекта позво-

ляет убрать многие проблемы стратегического управления и снизить риски достижимости поставленных целей. Поэтому для предлагаемого нами подхода необходим постоянный мониторинг всех ресурсов города. Возможная принципиальная схема анализа городских ресурсов представлена на рис. 3.



Рис. 3. Модель анализа ресурсов мегаполиса

На первом шаге методики ставятся задачи:

- оценка возможных путей развития территории;
- подготовка данных для анализа социально-экономического развития территории;
- выделение информации для разработки проектов развития.

Цель ресурсного анализа определяется граничными условиями и ограничениями — например, точность необходимых данных, территориальный охват. От набора целей будет зависеть выбор основания для классификации ресурсов и критериев эффективности их использования, поскольку ширина и полнота классификации обеспечивает эффективность ресурсного анализа.

Классификацию ресурсов для целей проектного управления будем производить по следующей схеме:

I. *Невоспроизводимые, складуемые, накапливаемые*. В процессе выполнения проекта используются полностью. Такие ресурсы можно накапливать с последующим расходом запасов, это ресурсы типа «энергия».

1. Географические условия и местоположение.

2. Финансовые ресурсы.

3. Жилой и нежилой фонд, земельные ресурсы.

II. *Возобновляемые, нескладуемые, не накапливаемые*. При выполнении работ по проекту по мере высвобождения могут использоваться в других проектах. Ресурсы типа «мощности» не компенсируются в будущем, не накапливаются.

1. Трудовые ресурсы.

2. Инфраструктурные ресурсы.

3. Организации и учреждения.

4. Организационные ресурсы.

III. *Информационные*.

1. Базы данных.

2. Виртуальные технологии.

3. Архивы и т. п.

4. Специальное программное обеспечение.

На языке регионального воспроизводственного процесса используется следующая видовая классификация: трудовые ресурсы, финансово-кредитные ресурсы, инвестиционно-строительные, природные, рыночной инфраструктуры, продовольственные, социально-бытовые, информации и знаний, производственные услуги. Понятие «ресурс» в методологии управления проектами в принципе трактуется широко: это все, чем располагает проект, — в том числе трудовые, финансовые и материально-технические ресурсы, команда проекта, время, информация, знания и технологии. Все это взаимосвязанные ресурсы проекта. И основная задача управления — обеспечить их оптимальное использование для достижения конечной цели, а

именно — результата проекта с запланированными показателями.

Каждый элемент ресурсов, отнесенный к определенному виду, может быть систематизирован на типы по разным признакам, например:

1. *Земельные ресурсы по занятости* — земля под строениями (зданиями и сооружениями), под коммуникациями, под общественными дворами и улицами, дорогами, свободные участки, автомобильные стоянки, сельхозугодья (сады; огороды; личные подсобные хозяйства); лесопарковые участки, газоны, древесно-кустарниковая растительность; гидросеть; площадь нарушенных земель; прочие. Эти факторы обуславливают различия в стоимости земельного участка. Помимо этого цена на землю дифференцируется в зависимости от местоположения; качества; типа поселения (город, крупный город. и др.); степени развития инфраструктуры территории и других факторов.

2. Финансовые ресурсы по источникам — на бюджетные, внебюджетные, схемы финансовых потоков и эффективность, сроки и объемы кредитования, финансовое состояние предприятий.

3. Предприятия, находящиеся на территории мегаполиса, группируются по сфере деятельности, численности работающих, региону охвата деятельности, месту расположения, организационно-правовой форме, уровню цен, престижности, конкурентоспособности, фазе жизненного цикла и др.

Необходимо также исследовать степень использования имеющихся ресурсов. Нужен вывод о свободных ресурсах или ресурсах, используемых частично или неэффективно с точки зрения поставленных целей и выделенных критериев. Заключительным шагом должно стать формирование *функции потребности и функции наличия ресурсов*. Потребность работы в складуемом ресурсе описывается функцией интенсивности затрат, показывающей скорость потребления ресурса в зависимости от фазы

проекта, либо функцией затрат, показывающей суммарный, накопленный объем требуемого ресурса в зависимости от фазы. Потребность работы в нескладируемом ресурсе задается в виде функции потребности, показывающей количество единиц данного ресурса, необходимых для выполнения работ, в зависимости от фазы. Наряду с функциями потребности, характеризующими задачи проекта, необходимо рассматривать и функции наличия (доступности) ресурсов. Функции наличия задаются аналогично функциям потребности. Отличие заключается в том, что функции наличия задаются на проект в целом, так что их аргументом выступает не фаза работы, а время (рабочее или календарное). Проверка ресурсной реализуемости календарного плана требует сопоставления функции наличия и функции потребности в ресурсах проекта в целом. Среди целей проведения ресурсного анализа (мониторинга) – идентификация свободных или неэффективно используемых ресурсов, которые являются объектом купли/продажи, базой реализации городских проектов. Цена на ресурсы является инструментом конкурентной борьбы мегаполиса за инвестиции. Поэтому при принятии решения необходимо проработать вопросы ценообразования еще на стадиях разработки проектов или их оценки, однако этот вопрос выходит за рамки данного рассмотрения.

Проведя ресурсный анализ, орган управления сформирует, по сути, маркетинговую информационную систему, с помощью которой он может обоснованно принимать управленческие решения, использовать сформированные базы данных для получения дополнительного дохода в местный бюджет. А также достигать поставленных целей, развивать городскую инфраструктуру, повышать инвестиционную привлекательность территории, заниматься ее инновационным развитием и в конечном счете повысить ее конкурентоспособность.

Под конкурентоспособностью мегаполиса следует понимать его роль в экономи-

ческом пространстве России, способность обеспечить достаточный уровень жизни населения и степень реализации имеющегося потенциала (финансового, производственного, трудового, инновационного и др.). Потенциал территории реализуется в результате функционирования рынка, вовлекающего в воспроизводственный процесс все ресурсы и эффективно их использующего. Процесс этот неоднозначный, так как всегда будут попытки регионов решить экономические проблемы с помощью выгодных им цен за счет других регионов. Следовательно, под механизмом ценообразования подразумевается процесс формирования цен на отдельных типах регионального рынка с учетом воздействия органов государственной власти (федеральных и региональных) и внешних по отношению к региону субъектов хозяйственной деятельности. Таким образом, складывается цепь прямых и обратных взаимодействий: региональный рынок – механизм ценообразования – конкурентоспособность региона.

В отличие от других стран, политика которых направлена на активное развитие своих конкурентных преимуществ, Россия использует свои сильные стороны недостаточно эффективно. Например, при существующем относительно высоком уровне человеческого и инновационного потенциала показатели, которые характеризуют эффективность политики в области образования, науки, технологий и инноваций, находятся на относительно низком уровне. Все возрастающую роль в повышении качества бизнес-климата территории могут играть региональные и муниципальные власти. Это касается вопросов образования, транспортно-логистической инфраструктуры, инновационного климата, административных барьеров, естественно, стратегического планирования и ряда других. Россия – большая страна, каждый регион, мегаполис имеют свои специфические сильные и слабые стороны, поэтому многие возможности могут быть исполь-

зованы именно на региональном уровне⁷. В России пока еще существуют благоприятные условия для использования новых инструментов повышения конкурентоспособности.

Развитие экономики РФ (рис. 4) привело к высокой динамике потребления в 2006 году. Однако рост потребления происходил при сохранении низкой конкурентоспособности продукции российской промыш-

ленности. Такой дисбаланс стимулировал дальнейший рост импорта, превышающий темпы роста отечественной промышленности. При этом вклад оптовой и розничной торговли в ВВП составил в 2006 году более 35%, при снижении в ВВП доли промышленности. Стало очевидно, что достичь конкурентоспособности страны можно только через перевод промышленности на инновационный путь развития⁸.

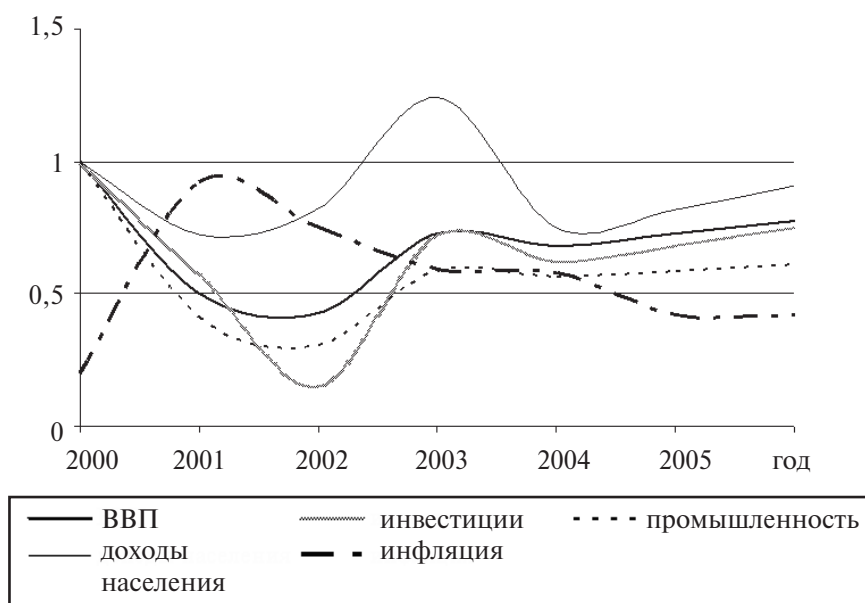


Рис. 4. Динамика основных показателей социально-экономического развития Российской Федерации за 2000–2006 годы. Принято 2000 год – 100%.

Источники: Росстат, Минфин РФ, Центробанк РФ, ЦМАКП, авторские расчеты

При реализации стратегии кластерного подхода к обеспечению инновационного развития мегаполиса разработка и реализация проектов направлены на формирование точек роста местной экономики и в конечном счете кластеров глобально конкурентоспособных сфер производства. Структуры государственного управления, формирующие кластерную политику, стремятся комбинировать действующие системы с новыми стратегиями, но наиболее общие подходы – в проведении маркетинга мегаполиса, привлечении высоко-технологичных видов производства, квалифицированных специалистов и профессио-

нальных рабочих, реализации стратегии устойчивого развития с использованием проектного менеджмента.

Заключение

Оценка и отбор программ, проектов и мероприятий является фактически завершающим этапом разработки стратегического плана, от качества выполнения зависит его реализуемость. Оценка эффективности программ и проектов имеет своей целью обоснование их включения в комплекс мероприятий стратегического плана, а также определение степени достижения поставленных целей развития территории.

Как показано в работе, оценка должна вестись с использованием проектного менеджмента и не только по экономическим параметрам, как это делается при бизнес-планировании инвестиционных проектов, но и по социальным, экологическим и прочим критериям.

Кроме того, следует указать, что развитие информационно-коммуникационного сектора (ИСТ) позволяет снизить традиционные издержки при обмене информацией, что создает предпосылки для повышения конкурентоспособности бизнес-сектора, а значит, территории и государства в целом. Этот потенциал может быть максимально эффективно использован лишь адекватными новым информационно-коммуникационным технологиям организационными структурами. По-видимому, такими структурами могут быть сети. Их особенность – горизонтальная структура, неограниченная коммуникация равноправных партнеров, прямые контакты. Для этого предприятия разбиваются на самостоятельные в хозяйственном, иногда и в правовом отношении хозяйственные единицы. Договорные отношения здесь переносятся на обладателей долей капитала, владельцев оборудования и сотрудников. Преимущества сетей очевидны: расширение ресурсного потенциала без утраты гибкости. Сетевые компании, сетевые структуры отличаются оптимальной структурой издержек. При этом легко поддаются минимизации расходы на подготовительно-заключительные работы. Внутренняя координация в сети осуществляется с помощью ИСТ-технологий, подкрепленных культурой взаимного доверия. Виртуальное пред-

приятие⁹, вместо капиталовложений в машины и оборудование, может использовать сети носителей компетенций. Сравнительно высокие транзакционные издержки, свойственные подобным «рыхлым» сетевым структурам, компенсируются современными ИСТ-технологиями. Для сетевых структур типична зависимость как от рынка, так и от ресурсов. Особенно возрастает ресурсная зависимость в связи с тем, что сетевые структуры наряду с собственными мощностями и персоналом используют на договорных условиях необходимые здания, транспортные средства, компьютерную технику и персонал других компаний. Тем самым компании попадают в полную зависимость от внешних факторов. Современные компьютерные технологии позволяют осуществлять совместную групповую работу в удаленном режиме. Такие группы (команды) называют виртуальными. Здесь изменяется статус работника: он уже рассматривается как потенциальный ресурс, представляющий собой совокупность знаний и умений, доступный для всех в рамках сети. Формально для виртуальной компании имеет значение только содержание ресурса и его доступность. При определенных условиях в виртуальный ресурс (ресурс, который можно использовать без физического контакта с ним) может превратиться и менеджер. Совершенно необязательно в современных условиях физическое присутствие менеджера в компании, что постепенно ведет к возникновению виртуального управления. Поэтому мы считаем – за применением проектного менеджмента в реализации целей устойчивого стратегического развития урбанизированных систем – большое будущее.

ПРИМЕЧАНИЯ

¹ Урбанизированная система – сложная структура мегалополисного типа, отличается интенсивным развитием городских поселений, она включает обычно несколько урбанизированных районов и характерна для стран и регионов с уровнем урбанизации выше 50%. Здесь уровень урбанизации – доля городского населения в общей численности населения страны.

² Яновский В. В. Город как система и объект управления. – 2-е изд. – СПб.: СЗАГС, 1999.

³ Грэй К. Ф., Ларсон Э. У. Управление проектами: практическое руководство / Пер. с англ. – М.: Дело и Сервис, 2003.

⁴ Building Communities Together. Strategic Planning Guide. – Washington: US Department of Housing Urban Development, 1998.

⁵ Norton D., Kaplan R. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System // Harvard Business Review. – 1996. – January–February; Norton D., Kaplan R. The Balanced Scorecard: translating strategy into action // Harvard Business Press. – 1996.

⁶ Cleland D. I., Ireland L. R. Project Management: Strategic Design and Implementation. Fifth Edition // McGraw-Hill Professional. – 2006; Government Extension to the PMBOK Guide. Third Edition. – Project Management Institute, Inc (PMI), 2006. <http://www.pmi.org/prod/groups/public/documents/info/default.asp>

⁷ Яновский В. В., Бегунов А. Н. Инновационная модель развития мегаполиса // Управленческое консультирование. – 2005. – № 1. – С. 186.

⁸ Яновский В. В., Бегунов А. Н. О стимулировании государством инвестиционной активности на региональном уровне // II международный научный форум: государственная власть и местное самоуправление в России: история и современность. – СПб.: СЗАГС, 2005. – С. 164.

⁹ Понятие «виртуальный» (англ. virtual) здесь означает «воспринимаемый иначе, чем реализуемый», или «не имеющий физического воплощения». Виртуальными в современных условиях постепенно становятся целые компании.

¹⁰ State of the World's Cities Report 2006/7 // UN-НАВИТАТ, 2006.

¹¹ Яновский В. В. Мегаполис в России: самоорганизация и управление развитием // Российское предпринимательство. – 2007. – № 4. – С. 36.

¹² Heywood Ph. The emerging social metropolis: Successful planning initiatives in five new world metropolitan regions // Progress in planning. – Oxford, 1997.

¹³ Яновский В. В. Новые формы организации инновационного процесса: от макроэкономического регулирования к развитию кластеров // Материалы межрегиональной научно-практической конференции «Инновационное развитие регионов Сибири». – Красноярск, 2006.

¹⁴ Яновский В. В. Формирование благоприятного инновационного климата и ориентиры развития региона // Личность. Культура. Общество. Междисциплинарный научно-практический журнал социальных и гуманитарных наук. – 2005. – Т. VII. – Вып. 2 (26).

V. Yanovsky

ADMINISTRATION OF A MEGAPOLIS'S STRATEGIC DEVELOPMENT: PROJECT MANAGEMENT OF THE RESOURCE POTENTIAL

In July 2007 the world population will reach about 6.6 milliard people, which will be two times more than in the early 1950s (2.5 milliard). In 2008 for the first time in the human history half of the Earth's population will be living in cities. The total number of urban population is expected to reach 4.9 milliard people by 2030. The author of the article underlines that in the 21st century the consequences of these demographic tendencies will give new opportunities for all countries but meanwhile will generate additional difficulties. Most of the townspeople will live not in provincial towns, but in the urbanized systems and megalopolises. The reasons of this concentration are clear: in big cities the public labor productivity is higher. Therefore special attention should be paid to the problems of improving the public management efficiency in megalopolises.