

В. П. Кайсарова

ЦЕННОСТНО-ОРИЕНТИРОВАННЫЙ ПОДХОД В СТРАТЕГИЧЕСКОМ УПРАВЛЕНИИ КРУПНЫМ ГОРОДОМ

С начала 1990-х годов в России последовательно уменьшилась роль государства как единственного стратегического инвестора в обеспечении экономического развития городов. Свободные финансовые и материальные ресурсы стали концентрироваться в частном бизнесе. Поэтому все в большей мере города проявляют себя как самостоятельные экономические агенты в территориальной системе управления, а процессы их развития постепенно выходят за рамки территориальных границ. Помимо текущего жизнеобеспечения в условиях «вынужденной» децентрализации, города стали развиваться с учетом выбора альтернатив для стратегических перспектив, создавать долгосрочные вложения в развитие инфраструктуры, улучшать свои имиджевые характеристики для горожан, инвесторов, туристов и т. д. Это привело к необходимости поиска новых идей в менеджменте территорий. В последние десять лет наметился реальный переход от тактического, операционного управления, связанного с жизнеобеспечением, к стратегическому мышлению и управлению. Все большее распространение начинают получать подходы, основанные на идеях стратегического менеджмента, которые преобладают в деятельности крупных фирм и корпораций. Это связано с тем, что в управлении корпоративными бизнес-единицами появилось много результативных примеров.

Валентина Петровна КАЙСАРОВА — канд. экон. наук, доцент кафедры управления и планирования социально-экономических процессов экономического факультета СПбГУ. Окончила факультет планирования народного хозяйства Государственной экономической академии (Самара, 1983), защитила кандидатскую диссертацию (1994, СПбГУ). С 1995 г. работает на факультете. Имеет значительный опыт научной (1983–1993 гг. — ИСЭП РАН), управленческой (1993–1994 гг. — Комитет экономического развития Администрации Санкт-Петербурга, 1994–1995 гг. — Региональная Дирекция по строительству ТТПК в Финском заливе Минтранса РФ), экспертной (2003 г. — Хельсинки-консалтинг групп, с 2006 г. — Государственная комиссия Правительства Ленинградской области по аттестации государственных служащих) деятельности. Прошла научную стажировку в Институте урбанизации и Институте политических исследований (Университет Пьер-Мендес Франс, 1997). Имеет международные и российские сертификаты о переподготовке (Всемирный Банк (2004), Министерство регионального развития РФ (2006, 2007)). Основные научные интересы — прогнозно-аналитические исследования в управлении крупным городом, стратегический подход в государственном и муниципальном управлении. Автор и соавтор свыше 50 научных работ и монографий, в том числе одного учебного пособия.

© В. П. Кайсарова, 2008

Таким образом, результаты трансформаций в городском управлении имеют двойственный характер — это следствие внутренних импульсов в развитии городов и результат мировой эволюции управления. Эти изменения можно проследить, начиная с реализации концепций по равномерному размещению производительных сил на территории страны в период индустриализации регионов (конец XIX — середина XX в.), региональной реструктуризации, повышения технологической мощи городов в территориальном разделении труда (1950–1970 гг.), институциональных и административных реформ по внедрению принципов устойчивого развития населенных пунктов, стимулирования региональных кластеров (1980–1990 гг.) и до внедрения в практику ценностно-ориентированного подхода и маркетинга¹ в городское управление, идеи нового государственного управления (*new public management*, середина 1990-х годов).

Следует отметить, что наибольшее количество теоретических и практических разработок в этой области было сделано в 1960-е годы, в период перехода от кризисного к корпоративному управлению, когда предметом систематических дискуссий в менеджменте становится проблема выживания фирмы в нестабильной среде в условиях конкурентной борьбы. В контексте разработки моделей и подходов для развития новых импульсов бизнеса в управлении городом также начинает формироваться стратегический подход как результат апробированных идей в частном секторе. Принималась во внимание эффективность отдельных методов для организаций при выработке системы мер по развитию в неустойчивой конкурентной среде, а также учитывались новые вызовы, сформулированные в концепции устойчивого развития. Для города они имели ограниченный характер, так как использовались только те приемы, которые были апробированы для фирм и корпораций в условиях кризиса.

В дальнейшем импульсом в развитии теории управления городом послужила концепция глобализации. Традиционные методы городского управления корректировались.

В конце 1990-х годов стал оформляться новый подход, который впоследствии назовут ценностно-ориентированным.

Подчеркнем, что изданий, посвященных собственно управленческой деятельности для крупных городов, крайне мало. Имеются существенные противоречия и в терминологии: часто употребляются как идентичные или взаимозаменяемые термины «городское управление», «муниципальное управление», «муниципальный менеджмент»². Эти термины близки, но не идентичны. Так, в английском языке термин *management* (менеджмент) используется только относительно корпоративного хозяйственного, производственного управления. Для уровня государства, города, муниципалитета применяется термин *government*. Необходимо указать, что оба понятия используются одновременно как взаимозаменяемые. Отметим и особые точки зрения авторов, рассматривающих муниципальный менеджмент как элемент городского управления, а главную его функцию — как обеспечение, развитие и совершенствование экономической системы города, ее постоянное обновление, создание инновационной среды, ломающей традиционные структуры и открывающей дорогу преобразованиям³. Поэтому существуют различия между понятиями «управление городом» и «городское управление»⁴. В исследованиях по данной тематике термин «стратегическое управление» получает также разноплановую окраску. В нем сконцентрирована теория, которая позволяет учитывать совокупность методологических подходов к разработке экономических стратегий, сформировавшихся в мировой практике⁵. Для города они были связаны с необходимостью выделения публичных услуг и общественного сектора в экономике города. Поскольку в литературе нет единства в определении понятия «стратегическое управление»⁶, то в общем виде

для уровня города и территории эта деятельность представляет собой комплекс мер, сфер деятельности по достижению долгосрочных целей в постоянно меняющихся условиях внешней среды. Внимание, которое в последние годы уделяется данному понятию в России, по нашему мнению, является в большей степени откликом на вопрос о том, как проектировать будущее развитие, какие приемы достоверно оценивают текущую ситуацию и помогают формулировать цели и реализовывать планы. Ориентир на развитие стал побудительным мотивом обращения к вопросам стратегического управления.

По мере развития процессов государственного переустройства, более точного определения объемов полномочий субфедеральных и городских органов власти появляется возможность реализации новых технологий в управлении развитием городов как конкурентоспособных единиц. Для города они были связаны с необходимостью четкого выделения публичных услуг и общественного сектора в экономике. В стратегическом управлении внедряемый в практику некоммерческих организаций и городских органов власти ценностно-ориентированный подход потребовал в последние 10–12 лет пересмотра всей методологии управления. Он позволяет увязать разнонаправленные цели, многообразные ресурсы в границах одного потока деятельности, вместо принуждения и насилия перейти к сотрудничеству и пониманию⁷.

Для местных органов власти в ряде стран на уровне правительств была поставлена задача модернизировать работу, взяв на вооружение принципы достижения «лучшей ценности»⁸ при использовании выделяемых на это средств, и были введены предельные значения, ограничивающие рост местных налогов (Великобритания, 1996). Понятие «ценность» в системе стратегирования в городе — положительная или отрицательная значимость объектов окружающего мира для человека, социальной группы, общества в целом. Она определяется не их свойствами самими по себе, а вовлеченностью в сферу человеческой жизнедеятельности, интересов и потребностей, социальных отношений; критерий и способы оценки этой значимости, выраженные в нравственных принципах и нормах, идеалах, установках, сопряжены с понятием «цель»⁹. Необходимо отметить, что ценности определенным образом выражаются в целях. В процессе функционирования и развития города выделяют социальные институты, представляющие носителей обособленных социально-экономических интересов.

Под интересом будем понимать реальную причину деятельности социальных субъектов, которая направлена на удовлетворение определенных потребностей и лежит в основе непосредственных побуждений, мотивов, идей и т. п. Она определяется положением и ролью этих субъектов в системе общественных отношений¹⁰. Население города заинтересовано в повышении качества жизни, хозяйствующие субъекты — в росте эффективности производства, как следствие, увеличении прибыли; органы местного самоуправления — в расширении налогооблагаемой базы и получении финансовых средств для решения социально-экономических проблем. Институциональными формами выражения интересов населения выступают общественные организации, их ассоциации, фонды, клубы по интересам и др. К числу неинституциональных относятся временные объединения граждан, обеспечивающие процедуру выражения мнения или совместного обсуждения какой-либо общественно значимой проблемы: собрания, митинги, демонстрации и др. Цель разработки стратегии развития города — поиск источников эффективности и повышения уровня развития города на основе роста материального благосостояния и всестороннего развития личности граждан¹¹. Сложность городского устройства требует эффективных инструментов и технологий для достижения долгосрочного и стабильного успеха в территориальном развитии. Его можно обеспечить благодаря стратегическому планированию. Его концепция

исходит из того, что будущее той или иной территории неопределенно, но на него можно влиять совокупностью действий, цель которых заключается в достижении нового состояния территории, отвечающего потребностям рынка. Важнейшим этапом здесь стал переход от долгосрочного к среднесрочному плану, в котором учтены финансовые условия.

Требуется разработать прогноз доходов и расходов бюджета города на среднесрочный период и провести оценку стоимости и распределения затрат по основным проектам развития. Но этого недостаточно. Необходимо еще один шаг: определение приоритетов. Поиск путей радикального улучшения качества управления городом привел российских ученых и представителей властных структур к применению опыта лучшей практики городов Западной Европы, США. Анализ показывает, что максимального эффекта в сфере экономического развития добивались города, которые использовали ценностно-ориентированный подход в стратегическом управлении. Это означает необходимость увязывать стратегические цели с планированием ресурсов (бюджетированием).

Для решения проблем городского управления могут быть использованы инструменты, применимые для коммерческого сектора. В частности, в концепции сбалансированной системы показателей в менеджменте не рассматриваются финансовые цели как первичные, что делает возможным ее применение для города на практике. Автор предполагает, что с учетом определенной специфики и адаптации базовой модели система сбалансированных показателей станет важным инструментом, способствующим модернизации общественной сферы и повышению эффективности работы городской администрации¹². Стратегические цели разрабатываются на основе имеющегося видения и стратегии города и имеют статус решающих и ключевых целей. В корпоративной среде видение представляет собой краткий четко сформулированный внутренний документ, который определяет средне- и долгосрочные (от трех до десяти лет) цели организации, имеет внешнюю ориентацию, сфокусировано на рынок. Оно образно и «доходчиво» дает ответы на вопрос: какую оценку хочет иметь организация во внешнем окружении? Поскольку система сбалансированных показателей призвана обеспечить преобразование видения и стратегии в пакет конкретных стратегических мероприятий, Р. Каплан и Д. Нортон ввели понятие «перевод стратегии в действия» (*Translating Strategy to Action!*)¹³. Для уровня городского управления приведем формулировку видения и миссии города Шарлотт (США)¹⁴.

Видение	⇒	Город Шарлотт станет образцом совершенства, который в центре своих интересов видит жителей города. Высококвалифицированные и заинтересованные специалисты предоставляют всевозможные услуги и ценности. Мы станем основанием жизненно важной экономической деятельности, которая обеспечит городу конкурентное преимущество на рынке. Мы станем сотрудничать с гражданами и бизнесом, чтобы Шарлотт превратился в образцовый город для жизни, работы и отдыха.
Миссия	⇒	Город Шарлотт обеспечивает предоставление качественных общественных услуг, которые повысят безопасность, улучшат здоровье и качество жизни жителей. Город определяет потребности сообщества и пытается удовлетворить их, создавая и поддерживая эффективные партнерства; привлекая и удерживая профессиональных мотивированных сотрудников; используя стратегическое бизнес-планирование.

Представленные заявления для города Шарлотт устанавливают общие цели и направления деятельности администрации. С точки зрения территориального маркетинга миссия и видение города помогают инвесторам, бизнес-сообществу, населению и сотрудникам администрации понять, что представляет собой пространственная среда и чего город намеревается достичь.

Имея краткое описание направлений самого высокого уровня (миссии, видения), можно приступить к решению задач развития, для чего потребуются разъяснение базовой стратегической ориентации и представление ее в измеримом виде. По мнению автора, наиболее эффективным инструментом конкретизации, представления и реализации стратегии может служить система сбалансированных показателей (*Balanced Scorecard*), которая является методом менеджмента, позволяющим сформулировать стратегические цели социально-экономического развития города¹⁵. Поскольку данная методика изначально разрабатывалась для коммерческого сектора, прямой перенос ее логики в чистом виде на общественный сектор невозможен. Необходима ее адаптация к специфике сферы общественного управления, учет влияния законодательства, политических и социальных целей заинтересованных групп общества.

Действующее законодательство ограничивает полномочия городской администрации обязательными задачами, переводя вопрос стратегии с позиции «что» на позицию «как». Поскольку в процессе городского управления необходимо учитывать интересы различных групп населения и бизнес-сообществ, то, следовательно, становится сложнее добиться единства целей. Задачей системы сбалансированных показателей для управления городом выступает выявление возможных противоречий в целях и достижение консенсуса в рамках законодательства и общественной целесообразности. Чтобы спланировать и обеспечить процесс реализации целей, для каждой из них разрабатываются соответствующие финансовые и нефинансовые показатели, по которым, в свою очередь, определяются целевые и фактические значения. Их достижение возможно в ходе реализации стратегических мероприятий, по каждому из них определяются сроки, бюджет, устанавливается сфера и круг ответственности.

Как правило, для городских подсистем используются четыре основные перспективы — «бюджет», «население», «внутренние процессы» и «потенциал»¹⁶. Стратегические цели, измеряющие их индикаторы и стратегические мероприятия взаимосвязаны. В системе сбалансированных показателей цели увязываются между собой причинно-следственной цепочкой в форме так называемых «стратегических карт» (*Strategy Maps*). Этим термином, в соответствии с предложением Р. Каплана и Д. Нортон, называются причинно-следственные связи между отдельными элементами стратегии организации, графические изображения отражают логику стратегии, т. е. показывают, как реализация одной стратегической цели будет способствовать достижению других стратегических целей в сбалансированной системе целей. Идентификация и отображение взаимосвязей между отдельными целями — важнейшие элементы системы сбалансированных показателей. Только наличие взаимосвязей между отдельными стратегическими целями позволяет полностью описать стратегию. Разработка стратегических карт в рамках системы сбалансированных показателей естественным образом должна дополняться системой стратегических планов развития города.

Большинство авторов выделяет стратегическое планирование в качестве элемента процесса стратегического управления, придавая ему большую значимость и обозначая как «ядро», «основу». Эта деятельность состоит в подготовке проектов стратегических решений (в виде прогнозов, программ и планов), предусматривающих выдвижение

таких целей и стратегий развития соответствующих объектов управления, реализация которых обеспечивает их эффективное функционирование в долгосрочной перспективе с учетом изменяющихся условий внешней среды. Поэтому по сравнению с корпоративным стратегический план для города имеет иную общественную сущность. У него другие целевые критерии, он осуществляется по своему сценарию, обусловленному конкретной социально-экономической ситуацией, ресурсами, вовлеченными в процесс участниками и целым рядом факторов. Поэтому пока о его методике можно говорить только в общих чертах, выделяя основные этапы: разработка концепции, составление стратегического плана, а также реализация и мониторинг выполнения.

Результаты сопоставления логических схем стратегического управления и планирования, предлагаемых в немногочисленных публикациях по данной проблематике, позволяют сделать вывод об отождествлении указанных процессов большинством отечественных исследователей. Это можно объяснить двумя причинами, имеющими теоретический и практический характер. Во-первых, в логической схеме стратегического управления существует потребность дублирования этапов реализации стратегии и мониторинга. Во-вторых, сегодня формирование теории стратегического управления городом все еще отстает от развивающейся практики внедрения элементов стратегического подхода к управлению его развитием. При отсутствии эффективно функционирующих механизмов реализации городские стратегии либо сводятся к технологиям разработки планов на уровне формулирования общей политики, либо носят популистский характер. Организацию деятельности по разработке и реализации стратегического плана в российских городах в зависимости от конкретной ситуации можно сгруппировать по четырем вариантам (в зависимости от субъектов реализации): административный, временная рабочая группа, сторонняя организация, специализированная некоммерческая структура.

Административный (первый) вариант организации деятельности по разработке и реализации стратегических планов в крупных городах РФ, как правило, связан с формированием особой структуры в штате городской Администрации, ответственной за создание плана и его реализацию, координирующей участие в стратегическом планировании всех социальных институтов на территории. Временная рабочая группа (второй вариант) включает ряд экспертов, имеет ограниченный срок деятельности (период создания плана), финансируется из средств бюджета города. По сравнению с административным этот вариант отличается большей мобильностью и меньшей ресурсоемкостью. Договорный характер работы (по заказу администрации города) и ограниченный срок деятельности (создание и сопровождение реализации стратегического плана) также характерны при поручении организации всех видов работ от города сторонней организации (университету, бизнес-ассоциации, консалтинговой фирме и т. п.) (третий вариант). Четвертый вариант разработки стратегий развития в российских городах предусматривает создание специальной некоммерческой структуры (агентства, фонда развития), объединяющей всех заинтересованных представителей города с сохранением независимого характера работы. Такая структура является одновременно центром мониторинга социально-экономической ситуации в городе и разрабатывает рекомендации по ее корректировке, обосновывает необходимость непосредственных преобразований в системе управления. Данный способ отличает, несмотря на затратность и ресурсоемкость, высокая эффективность организации работы.

В России идеи и технологии стратегического планирования впервые использовались при разработке Стратегического плана Санкт-Петербурга при методической поддержке

МЦСЭИ «Леонтьевский центр». В настоящее время их используют уже более трети городов. В Санкт-Петербурге сегодня вопросами стратегического планирования чаще всего занимаются административные структуры, в большей или меньшей степени привлекающая к этой работе сторонние организации, такие как фонд «Институт экономики города» (реализующий проект «Городской барометр»), МЦСЭИ «Леонтьевский центр», программу ЕС «Тасис». Рассматривая эти подходы к реализации стратегического управления в российских городах, можно сделать вывод, что ни на одном из этапов не разработана механизм управления стратегией. Если, например, имеются отклонения от выбранного направления развития города, то, как правило, не предусмотрено стандартных процедур корректировки или ликвидации отклонений, так же как и нет возможности для разработки альтернативной стратегии, в пользу которой следует переориентировать ресурсы, если нельзя продолжить выбранный курс.

Анализ нормативных документов в Санкт-Петербурге, призванных обеспечить реализацию долгосрочных планов развития города (Концепция социально-экономического развития Санкт-Петербурга, Стратегический план Санкт-Петербурга), показывает, что ни один из них не формулирует видение и миссию города, а описание желаемого будущего сформулировано кратко и носит слишком общий характер. Указывается, что город к 2025 г. должен достичь европейских стандартов качества жизни с комфортными условиями для инвестиций и ведения бизнеса. Этим сложно руководствоваться в каждодневной деятельности и принимать оперативные решения о размещении ресурсов. Для повышения привлекательности города можно рекомендовать четко сформулировать миссию и видение города на основе планов долгосрочного развития и желаемого будущего. На основе Концепции социально-экономического развития Санкт-Петербурга до 2025 г.¹⁷ можно разработать стратегические карты ключевых структур (комитетов) Правительства города, используя подход американских исследователей¹⁸. Эта карта фокусируется на ключевых аспектах: повышение квалификации управленческих кадров и человеческого потенциала, улучшение благосостояния населения, повышение социальной защищенности и привлекательности городской среды. Далее стратегию можно перевести на операционный уровень управления путем каскадирования. Так, стратегическая карта Комитета Правительства города позволяет включить индивидуальные цели и построить стратегическую карту для входящих в его состав управлений. Таким образом, в общей для данного Комитета системе целей можно интегрировать цели отдельных его структурных подразделений.

После составления стратегической карты можно выбрать показатели для четкого и однозначного выражения целей, а также определения степени их достижения. С целью обеспечения однозначного понимания степени достижения поставленных целей для каждой из них рекомендуется использовать не больше двух (в редких случаях трех) показателей. Они послужат ее уточнению и должны правильно отразить ее характер. Причем для каждой цели можно определить подходящие индикаторы. Заметим, что цели, касающиеся неуклонного повышения эффективности процесса управления развитием города, требуют постоянного мониторинга затрат для расчета значения того или иного показателя. Таким образом, по каждой из них можно определить показатель и процедуру расчета, источник необходимых исходных данных. Рекомендуется построение системы сбалансированных показателей для всех уровней структурных подразделений ключевых подразделений Администрации города так, чтобы индивидуальные цели отдельных подразделений интегрировались в общую сбалансированную систему показателей. Это означает необходимость серьезных трансформаций в процессе стратегического

управления городом, что удлинит этап стратегического планирования, но значительно сократит оперативное планирование, улучшит согласование целей с субъектами городского управления.

После построения всей системы можно проводить работу по анализу отклонений и выработке корректирующих мероприятий. Результат, представленный в таблицах, причинно-следственных цепочках и текстовых комментариях, может служить основой для последующего мониторинга процесса реализации стратегии города. Отметим, что Концепцией административной реформы в РФ в 2006–2008 гг. предусматривается реализация направления «Управление по результатам» и, в частности, «внедрение технологий и процедур целеполагания, обеспечивающих привязку целей к конкретным исполнителям, выработку показателей, позволяющих адекватно оценить степень достижения поставленных целей и действия исполнителей, предпринимаемые для достижения этих целей»¹⁹. Представляется, что эти инновации должны быть увязаны с такими ключевыми элементами, как повышение конкурентоспособности, ориентир на саморазвитие, самодостаточность территории, самоорганизацию и активность проживающего в городе населения.

¹ Котлер Ф., Асплунд К., Рейн И., Хайдер Д. Маркетинг мест. Привлечение инвестиций, предприятий, жителей и туристов в города, коммуны, регионы и страны Европы. СПб., 2005; Вавилова А. Реформа регионального управления в Италии // Проблемы теории и практики управления. 2002. № 6. Социально ориентированное местное управление: Опыт городов Германии для России / Под ред. Б. М. Гринчеля, Н. Е. Костылевой. СПб., 1999.

² Зотов А. Система муниципального управления. М., 2006. С. 9.

³ Российский муниципальный менеджмент: формирование институциональных условий устойчивого социального, политического и экономического развития муниципальных образований и регионов / К. Л. Жихарев, В. Н. Иванов, С. Б. Мельников и др. М., 2005. С. 48–51.

⁴ В публикациях автора было определено с позиций системного подхода понятие «город», отмечена необходимость различия терминов «управление развитием города» и «управление функционированием города», а также дано их толкование (см. подробно: *Кайсарова В. П.* 1) Проблемы управления развитием городов // Вестн. С.-Петерб. ун-та. Сер. 5: Экономика. 2002. Вып. 1; 2) Системы экономического взаимодействия и сотрудничества в управлении крупным городом: возможности использования зарубежного опыта // Вестн. С.-Петерб. ун-та. Сер. 5: Экономика. 2004. Вып. 3).

⁵ См. подробно: *Милицберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпл Дж.* Школы стратегий / Пер. с англ. / Под ред. Ю. Н. Каптуревского. СПб., 2000.

⁶ *Маленков Ю. А.* Стратегический менеджмент. М., 2008. С. 15; *Зайцев Л. Г., Соколова М. И.* Стратегический менеджмент: Учебник. М., 2002. С. 62 и др.

⁷ *Каплан Р., Нортон Д.* Организация, ориентированная на стратегию. М., 2004. С. 143–145.

⁸ В связи с ограниченными рамками данной статьи это понятие для города и городского сообщества нами не будет раскрываться подробно. Отметим, что теория ценностей (аксиология) — это философское учение о природе ценностей, об их месте в реальной жизни и о структуре ценностного мира, т. е. о связи различных ценностей между собой, социальными и культурными факторами и структурой личности. «Теория ценностей» (*values theory*) имеет собственные теоретико-познавательные, социологические и психологические основания и инструменты изучения, принципиально отличающиеся от экономической «теории стоимости» (*theory of value*). «Ценность» — термин, широко используемый в философской и социологической литературе для указания на человеческое, социальное и культурное значение определенных явлений действительности. Способы и критерии, на основании которых производятся оценки этой значимости, находят свое выражение в нравственных принципах и нормах, в установках, в идеалах и целях.

⁹ *Селин А. Ю.* Формирование эффективной системы регионального стратегирования: Автореф. канд. дис. Ижевск, 2006. С. 10.

¹⁰ Словари по общественным наукам (<http://www.glossary.ru>).

¹¹ *Young Cheoul Kang.* Understanding the applicability of strategic management in the public sector: Does the Goal-Setting process enhance productivity improvement in U.S. State Governments? Newark, New Jersey. January, 2006. P. 44.

¹² *Каплан Р., Нортон Д.* Сбалансированная система показателей: От стратегии к действию / Пер. с англ. 2-е изд. М., 2006. С. 21.

¹³ *Каплан Р., Нортон Д.* Стратегические карты: Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Пер. с англ. М., 2007. С. 73.

¹⁴ Официальный сайт города Шарлотт (Северная Каролина, США) (<http://www.charmeck.org>).

¹⁵ *Каплан Р., Нортон Д.* Сбалансированная система показателей: От стратегии к действию / Пер. с англ. 2-е изд. М., 2006. С. 17–19.

¹⁶ *Каплан Р., Нортон Д.* Внедрение сбалансированной системы показателей / Пер. с нем. 2-е изд. М., 2006. С. 19.

¹⁷ Постановление Правительства Санкт-Петербурга от 20.07.2007 № 884 «О Концепции социально-экономического развития Санкт-Петербурга до 2025 года».

¹⁸ *Каплан Р., Нортон Д.* Внедрение сбалансированной системы показателей. С. 224.

¹⁹ Распоряжение Правительства РФ от 25 октября 2005 г. № 1789-р «Концепция административной реформы в Российской Федерации в 2006–2008 годах и план мероприятий по проведению административной реформы в Российской Федерации в 2006–2008 годах».

Статья поступила в редакцию 25 сентября 2008 г.