

РАЗРАБОТКА ДЕЛОВЫХ СТРАТЕГИЙ РАЗВИТИЯ ТЕРРИТОРИИ

Т. В. Сачук

Карельский филиал Северо-Западной академии государственной службы, г. Петрозаводск

Рассмотрены особенности маркетингового подхода к территориальному управлению. Предложены две разновидности деловых стратегий — портфельная и стратегия роста, позволяющие ставить и решать стратегические вопросы социально-экономического развития территории.

ВВЕДЕНИЕ

Социально-экономические реформы в России вызвали изменения в управлении в сфере коммерческой деятельности. Именно для коммерческих предприятий были предложены новые модели управления в условиях рыночной экономики, когда:

— повысилась территориальная мобильность человека, финансовых и материальных ресурсов;

— большая часть коммерческой деятельности осуществляется частными коллективными или индивидуальными предприятиями;

— ограничено государственное воздействие на экономику и основными методами государственного регулирования экономики стали рыночные методы, значительно изменились роль и задачи территориальных органов власти.

В последние годы идет активный процесс поиска новых принципов и методов территориального управления, под которым мы понимаем управление, определяемое политическим и административно-территориальным делением страны [1]. Наиболее интересной в этой связи нам представляется попытка применить принципы маркетинга в территориальном управлении. Территориальный маркетинг — это деятельность, направленная на максимальное удовлетворение потребностей частных лиц и организаций коммерческого и некоммерческого характера в ресурсах территории. Такая деятельность повышает привлекательность территории для проживания и (или) ведения деятельности. Именно повышение привлекательности территории (среди других территорий-конкурентов) сможет обеспечить развитие существующих и приток на территорию новых (человеческих, финансовых, материальных, инновационных и др.) ресурсов, что создаст предпосылки для успешного социально-экономического развития территории.

Территориальный маркетинг предполагает значительное изменение роли и функций представительных и

исполнительных органов власти. Территориальное управление направлено на решение трех основных задач: обеспечить, организовать и создать условия. Маркетинговый подход к территориальному управлению позволяет органам власти (как основному субъекту территориального маркетинга) организовать взаимодействие всех заинтересованных частных лиц и организаций с целью создания благоприятных условий проживания и (или) ведения деятельности на территории, что обеспечит успешное социально-экономическое развитие территории.

Территориальный маркетинг — новое направление *некоммерческого* маркетинга. Его теория находится в стадии разработки и становления, но уже сегодня можно применить принципы маркетинга для решения как тактических вопросов, так и стратегических задач территориального управления.

1. ДЕЛОВЫЕ СТРАТЕГИИ

Рассмотрим возможность разработки деловых стратегий развития территории с позиций территориального маркетинга.

Традиционно территорию рассматривают как место, которое в условиях повышения мобильности всех видов ресурсов “выбирают” частные лица для проживания и (или) ведения деятельности коммерческого и некоммерческого характера. По нашему мнению территория, в лице органов власти, может и должна вести себя более активно. На наш взгляд, они должны проводить собственную политику и определять приоритеты своего развития, осуществлять некоторый стратегический выбор будущего развития территории путем решения таких базовых вопросов, как:

— какие виды деятельности следует развивать и поддерживать;

— благодаря каким факторам (направлений приложения усилий) можно обеспечить развитие территории.



Речь идет о необходимости выработать для территории определенные деловые стратегии, под которыми мы понимаем “стратегии обеспечения долгосрочных конкурентных преимуществ” [2].

Сосредоточим свое внимание на разработке двух деловых стратегий развития территории: портфельной стратегии и стратегии развития.

	Виды деятельности, наиболее развитые на территории	Виды деятельности, наименее развитые на территории
Виды деятельности, спрос на товары (услуги) которых растет высокими темпами	“Звезда”	“Знак вопроса”
Виды деятельности, спрос на товары (услуги) которых растет низкими темпами	“Дойная корова”	“Собака”

1.1. Портфельная стратегия

Модели управления ресурсами предприятия на основе выбора хозяйственных направлений деятельности представляются портфельными матрицами. Ограниченные ресурсы компании должны быть распределены между различными видами деятельности (товарами) с максимальной эффективностью. Любой вид деятельности (товар) имеет различные уровни прибыльности на разных стадиях своего жизненного цикла, поэтому разработка лучшей модели — это формирование такого портфеля видов деятельности (товаров), в котором были бы виды деятельности (товары), находящиеся на разных стадиях своих жизненных циклов. Это позволяет рассматривать виды деятельности (товары) в роли инвестиций, которые либо требуют затрат, либо приносят доход.

Можно ли в отношении территории говорить об определенном жизненном цикле? На наш взгляд, это возможно. Можно привести много примеров, когда города (населенные пункты), а то и более крупные территориальные единицы, рождались, бурно развивались, доходили до максимального уровня своего развития и “умирали”. Очень интересно в этой связи выглядят, например, сложившиеся и закрепившиеся в сознании людей образы: “Старый свет”, “Новый свет”, “старушка Европа” и другие названия отдельных территорий. Весь опыт мировой цивилизации отражает процесс, стадии которого применительно к отдельной территории есть стадии определенного “жизненного цикла”, причем очень немногим территориям путем соответствующих преобразований удавалось длительное время сохранять периоды высоких темпов развития.

Можно признать, что история развития конкретной территории — это смена определенных видов деятельности. Определенный вид деятельности зарождался, со временем бурно развивался, становился основным, а потом следовал период спада деловой активности, если не удавалось решить значимые вопросы для резкого повышения его эффективности. В течение “жизненного цикла” некоторого вида деятельности его доходность изменяется от затрат на его развитие до максимальной доходности. Доходность вида деятельности определяется эффектами масштаба и опыта. Эффект масштаба позволяет крупным, относительно узко специализированным производствам добиваться значительного снижения издержек производства и тем самым создает длительный положительный эффект. Эффект опыта проявляется во времени и тоже может приводить к значительному повышению эффективности производства, когда в течение длительного периода времени происходит “накопление” навыков, умений, знаний. Но рост масштабов производства и накопленный опыт могут

Рис. 1. Портфельная матрица

иметь отрицательные последствия в виде снижения управляемости бизнеса и роста издержек управления, а также в виде снижения заинтересованности принять технологические, управленческие, производственные инновации. В результате доходность начинает резко сокращаться, и деятельность может стать убыточной. Начинается болезненный процесс перерождения, который направлен на поиск новых форм, товаров, клиентов, идет процесс реорганизации деятельности.

Все это дает основание утверждать, что идея портфельной матрицы как способ поиска наиболее привлекательных видов деятельности на территории с учетом ограниченности ресурсов и во временной перспективе применима и к разработке стратегических решений развития территории. Портфельная матрица для территории может быть представлена в виде, показанном на рис. 1.

Применительно к территории портфельная стратегия может отразить:

- благодаря каким видам деятельности (групп товаров и услуг) данная территория получает сейчас или может получить в течение определенного (ограниченного) промежутка времени высокий объем совокупного дохода — “дойная корова” территории;

- какие виды деятельности (товары, услуги) наиболее активно увеличиваются в последний период времени и имеют хорошие перспективы роста в дальнейшем — “звезда” территории;

- в какие направления деятельности по производству и (или) реализации товаров и услуг необходимо направить поток имеющихся в распоряжении ограниченных ресурсов, чтобы в дальнейшем получить максимальные “дивиденды” — “знак вопроса” территории;

- какие виды деятельности (товары и услуги) есть смысл сохранить для имиджа или в силу их большой социальной значимости для территории — “собаки” территории.

Любая территория напоминает многопрофильную компанию, которая осуществляет деятельность на многих рынках. На территории могут быть сосредоточены разные виды деятельности. Но это преимущественно частный бизнес, владельцы которого имеют право на выбор территории как места размещения своего бизнеса. В этих условиях территория (в лице органов власти) не всегда в состоянии напрямую влиять на собственников бизнеса. Но территория может и должна проявлять определенную активность в выборе тех видов деятельности, которые с точки зрения стратегических целей ее развития максимально важны и необходимы, и которые необходимо поддерживать в первую очередь.

Фактически портфельная стратегия позволяет определить “точки роста” социально-экономического развития территории, а значит сконцентрировать ресурсы с целью получения максимально высокой отдачи, заложить фундамент экономического успеха территории на перспективу. Выбор стратегических для территории видов деятельности полезен тем, что идея устойчивости развития территории становится достижимой за счет достижения баланса развития разных отраслей во времени, с одной стороны, с другой стороны — сохранения “социально значимых” видов деятельности. Правильно сбалансированные “коровы”, “звезды” и “знаки вопроса” позволяют территории сохранить высокий уровень экономического развития, продолжая стимулировать частные инвестиции в будущее экономическое развитие, и обеспечить устойчивое социальное развитие территории.

Еще один из важных выводов, который напрашивается в результате построения портфельной матрицы — это вывод о необходимости разнопрофильного развития территории, что во многом обеспечивает устойчивость ее развития в перспективе. Портфельная матрица очень хорошо отражает причины социально-экономических проблем, которые испытывают сегодня многие узкоспециализированные в прошлом города современной России. Наличие градообразующих предприятий гарантирует относительное благополучие до тех пор, пока само градообразующее предприятие находится в состоянии своего расцвета. Серьезное изменение технологии, развитие научно-технических процессов, появление новых материалов, сырьевой кризис, значительное ухудшение экологических и санитарных параметров деятельности ведет к резкому снижению доходности, а потом выливается в банкротство предприятия и создание “на руинах” новых видов деятельности, а прежняя деятельность либо вообще не восстанавливается, либо сохраняется в минимальных объемах. Изменения, которые переживает градообразующее предприятие, непосредственно влияют на социально-экономическое положение города, а порой и муниципального образования в целом. Фактическим результатом болезненных преобразований на градообразующем предприятии становится создание “по необходимости”, порой от безысходности, новых, других видов деятельности на территории.

Разумная портфельная стратегия территории — это, с одной стороны, уклонение от чрезмерно узкой специализации деятельности на своей территории (чтобы не создавать проблемы в будущем), а с другой — это выявление и поддержка видов деятельности, которые, проходя этапы своих жизненных циклов, будут обеспечивать территории устойчивость социально-экономического развития.

Следующая стратегия, которую необходимо выработать территории — это базовая стратегия роста.

1.2. Стратегия роста

Выбор типа воспроизводства всегда остается за территорией. В условиях значительных социально-экономических преобразований сохранение ранее достигнутого уровня социально-экономического развития территории, т. е. простое воспроизводство, становится

трудной задачей, тем более сложным представляется решение задачи расширенного воспроизводства на территории. Отметим, что территории во многом исчерпали резервы экстенсивного развития, столкнувшись за последние годы с рядом ограничений на финансовые, сырьевые, материальные и человеческие ресурсы, а именно:

- часть традиционных природных ресурсов приближается к истощению;
- ранее выявленные запасы природных ресурсов уже задействованы, и вовлечение новых групп ресурсов предполагает большие капитальные и текущие затраты;
- снижение финансовой помощи из бюджетов более высоких уровней;
- превышение смертности над рождаемостью и отрицательный миграционный поток.

Эти и ряд других тенденций делают практически невозможным дальнейший рост уровня социально-экономического развития путем экстенсивных факторов. Необходимо сконцентрировать внимание на интенсивных факторах роста, тогда благодаря эффективному использованию ресурсов может быть достигнуто развитие территории.

Разработка и реализация базовой стратегии роста территории может быть выполнена с помощью матрицы направлений роста Ансоффа.

Важно уточнить, что под территориальным продуктом мы понимаем совокупность трех элементов: ресурсы территории (природные, технологические и социальные), фактический уровень социально-экономического состояния территории (качество жизни и ведения деятельности на территории) и качество менеджмента данной территорией со стороны органов власти [3].

Среди потребителей территориального продукта мы выделяем три самостоятельные группы клиентов: частные лица (жители) территории, бизнесы территории и некоммерческие организации, осуществляющие свою деятельность на данной территории. Углубленная макро-сегментация в территориальном маркетинге позволяет рассматривать потребителей с точки зрения их принадлежности к территории (резиденты и нерезиденты территории), а также выделять “технологические” особенности потребления территориального продукта: потребители могут быть покупателями или пользователями территориального продукта [4].

В рамках территориального маркетинга мы можем получить матрицу “товар—рынок”, показанную на рис. 2.

В рамках стратегии проникновения следует стимулировать потребление территориального продукта уже существующими потребителями путем:

- развития первичного спроса (побуждения к более частому использованию ресурсов или благ территории, обнаружения новых возможностей использования существующих ресурсов);
- рационализации рынка (снижения явных затрат для приоритетных потребителей территориального продукта, снижения вмененных издержек потребителей территориального продукта);
- организации рынка (развития организационных форм поддержки приоритетных направлений деятельности, поддержки создания общественных организаций потребителей территориального продукта и согласо-



	Существующий сегодня территориальный продукт	Новый территориальный продукт
Существующие сегодня потребители территориального продукта	Проникновение на рынок	Развитие видов деятельности
Новые потребители территориального продукта	Развитие рынка	Диверсификация

Рис. 2. Матрица “говар—рынок”

вания с ними политики управления территориальным продуктом).

Стратегия развития рынка предполагает, что существующий сегодня территориальный продукт будет внедряться на новые рынки, при этом могут появиться:

- новые сегменты (новые потребители) на этом же региональном рынке;
- новые географические рынки, т. е. территориальная экспансия.

Стратегия развития через товары направлена на рост продаж территориального продукта благодаря улучшению существующих или разработке новых продуктов, который можно обеспечить путем:

- появления у территориального продукта новых характеристик (например, земля, как один из ресурсов, может быть улучшена прокладкой сетей и коммуникаций, и предложена в новом качестве — как место индивидуальной застройки);
- повышения социально-значимых характеристик территориального продукта (экологической и санитарной безопасности проживания и ведения деятельности);
- предложения новых видов ресурсов в рамках территориального продукта;
- предложения новых видов общественных услуг, оказываемых органами власти, при приобретении и использовании территориального продукта.

Диверсификация — это стратегия, которая может быть выбрана в случае крайне слабого положения на фоне основных конкурентов либо по причине серьезного экономического спада в основных видах деятельности, осуществляемых на данной территории. Диверсификация может предполагать как дополнение ранее существовавшего территориального продукта (видов деятельности), так и поиск принципиально нового территориального продукта (вида деятельности).

Интересно замечание Ж.-Ж. Ламбена по поводу специальных подходов к диверсификации: “диверсифика-

ция с целью улучшения имиджа (логика имиджа) и диверсификация в целях не упустить развитие новых технологий, перспективных направлений деятельности (логика окна)” [5]. Действительно, если позиция территории сегодня крайне слабая, территориальный продукт не выглядит привлекательно на фоне конкурентов, есть смысл задуматься об изменении имиджа территории или о развитии на территории новых характеристик территориального продукта, что найдет свое выражение в развитии принципиально новых для территории видов деятельности.

Разработка стратегии роста позволяет:

- определить наиболее привлекательную стратегию для территории;
- оценить соответствие существующей стратегии с желаемой;
- при их несоответствии внести коррективы в реализуемую стратегию;
- глубоко проработать конкретные действия в рамках выбранной для территории стратегии роста.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Разработка и последовательная реализация портфельной стратегии и стратегии роста применительно к территории позволяют грамотно реагировать на изменение внешней среды развития территории, ставить и решать стратегические вопросы социально-экономического развития территории, повысить качество территориального управления.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Территориальное управление экономикой: Словарь-справочник* / Ред. В. П. Колесов, В. М. Шупыро. — М.: Экономический факультет; ТЕИС, 2001. — С. 532.
2. *Маркова В. Д., Кузнецова С. А.* Стратегический менеджмент: Курс лекций. — М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2001. — С. 26.
3. *Сачук Т. В.* Основы территориального маркетинга. — Петрозаводск: Изд-во Карельского научного центра РАН, 2004. — С. 65, 66.
4. *Там же.* — С. 93—95.
5. *Ламбен Жан-Жак.* Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. — СПб.: Наука. — 1996. — С. 340.

☎ (8142) 72-21-92

E-mail: sachuk@karelia.ru



МЕЖДУНАРОДНАЯ НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ "УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИЯМИ"

Место и время проведения — 13—15 ноября 2006 г., Москва, Институт проблем управления РАН.

Текущую информацию о конференции можно найти на сайте ИПУ РАН: www.ipu.ru.

Все контакты между Оргкомитетом и участниками осуществляются только по электронной почте: InnovConf@mail.ru или tas2006@ipu.ru.