

Масленникова А.В., Соколова Е.Н., Кубрак И.А. Совершенствование управления...

14. *Mak-Kinnon D.G., Davidson R.* Теория и методы эконометрики. М.: Дело, 2018. 936 с.
15. *Makkol R.* Spravochnik po sistemotekhnike / per. s angl.; pod red. A.V. Shilenko. М.: Sovetskoe radio, 1970. 688 s.
16. *Myasnikova L.A.* Sovremennye problemy upravleniya logistikoj. SPb.: Sankt-Peterburgskij gosudarstvennyj ekonomicheskij universitet, 2014. 152 s.
17. *Pestun U.A., Zhukov A.O.* Upravlenie sotsial'noj i ekonomicheskoy sistemami v usloviyakh trebuemogo urovnya oboronosposobnosti: monografiya. М.: FGBUN "Analiticheskij tsentr" Minobrnauki Rossii, 2017. 144 s.
18. *Prokof'eva T.A., Lopatkin O.M.* Logistika transportno-raspredelitel'nykh sistem: regional'nyj aspekt / pod obshch. red. T.A. Prokof'evoj. М.: RKonsul't, 2003. 400 s.
19. *Sergeev V.I., Zinina D.I.* Analiz sushchestvuyuschikh mezhdunarodnykh podkhodov dlya otsenki effektivnosti logistiki // Logistika i upravlenie tsepyami postavok. 2013. № 2. S. 4–19.
20. *Fisher S., Dornbush R., Shmalenzi R.* Ekonomika / per. s angl. 2-e izd. М.: Delo-LTD, 1993. 864 s.
21. *Shcherbakov V.V. i dr.* Osnovy logistiki. SPb.: Piter, 2009. 432 s. (Seriya "Uchebnik dlya vuzov").
22. *Yasin E.* Perspektivy rossijskoj ekonomiki: problemy i faktory rosta // Voprosy ekonomiki. 2002. № 5. S. 1–15.
23. *Bairach P.* Economics and World History: Myths and Paradoxes. Chicago, 2014.
24. *Bowersox D.J.* Estimation of Global Logistics: Expenditures Using Neural Networks // Journal of Business Logistics. 2011. Vol. 24, № 2. P. 21–36.
25. *Eberts R.W.* Understanding the Impact of Transportation on Economic Development. URL: <http://onlinepubs.trb.org/onlinepubs/millennium/00138.pdf> (date of the application: 19.11.2019).
26. *Ranatasila K., Ojala L.* Measurement of National-Level Logistics Costs and Performance. URL: <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/Sk8zv79pzkk-en.pdf?expires=1579460038&id=id&accname=guest&checksum=DEFBD4E24D6550846C35AA331B754782> (date of the application: 19.11.2019).

DOI: 10.25586/RNUV9276.20.01.P.031

УДК 332.1

А.В. Масленникова, Е.Н. Соколова, И.А. Кубрак

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ТЕРРИТОРИЯМИ
НА ОСНОВЕ РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ
МАРКЕТИНГОВЫХ СТРАТЕГИЙ

Представлены результаты исследований возможностей стратегического территориального менеджмента и территориального маркетинга для выбора модели управления развитием территорий, повышения их конкурентоспособности и инвестиционной привлекательности. Полученные результаты могут быть рекомендованы региональным властям и органам местного самоуправления для внедрения в систему стратегического планирования и разработки маркетинговых стратегий управления территориями.

Ключевые слова: территориальный маркетинг, качество жизни, стратегическое планирование.

A.V. Maslennikova, E.N. Sokolova, I.A. Kubrak

IMPROVING TERRITORY MANAGEMENT THROUGH THE DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION OF MARKETING STRATEGIES

The results of studies of the possibilities of strategic territorial management and territorial marketing for the choice of a model for managing the development of territories, increasing their competitiveness and investment attractiveness are presented. The results can be recommended to regional authorities and local governments for implementation in the strategic planning system and the development of marketing strategies for territorial management.

Keywords: territorial marketing, quality of life, strategic planning.

Введение

Анализ стратегических документов и программ социально-экономического развития, разработанных для поддержки принятия управленческих решений на муниципальном и региональном уровнях, показывает, что все больше среди представителей власти, ученых и экспертов находят сторонников широкого внедрения инструментов и подходов стратегического менеджмента территорий и территориального маркетинга как в нашей стране, так и за рубежом. Можно предположить, что разработка и реализация маркетинговых стратегий управления территориями позволит существенно повысить инвестиционную привлекательность и конкурентоспособность регионов и муниципальных образований.

Совершенствование публичного управления на основе территориального маркетинга

Концепция территориального маркетинга хорошо согласуется с современными теориями государственного управления, в том числе с теорией «нового публичного управления», ориентированного на социальную, экономическую, организационную результативность и эффективность системы государственного управления. Так как государственное управление ста-

ло оцениваться в терминах удовлетворения потребителя общественных благ, по мнению ряда специалистов, именно территориальный маркетинг – современная философия управления территорией, в основе которой лежит новое понимание роли и функций органов власти [6].

В настоящее время в систему государственного и муниципального управления также активно внедряется проектный менеджмент. И именно территориальный маркетинг органично реализовывать через проектный подход, рассматривая, например, создание и продвижение бренда территории или разработку маркетинговой стратегии территории как проекты [4].

Инициатором, как правило, становится орган исполнительной власти, а основным условием его реализации является понимание организационных моментов, что позволяет говорить о персональных задачах и ответственности конкретных сотрудников за решение определенных задач в рамках заявленного проекта.

Основные этапы разработки маркетинговых стратегий управления территориями

Процесс разработки маркетинговых стратегий управления территориями фактически включает все основные составляющие территориального маркетинга: анализ

маркетинговой среды, сегментацию рынка, определение территориального продукта, его характеристик и так называемой цены территориального продукта, локализацию и механизм его продвижения, а также формирование имиджа и образа территории, ее идентификацию, позиционирование и брендинг.

Можно выделить два основных подхода к разработке стратегий на региональном или муниципальном уровне. Первый подход заключается в создании организационного звена в исполнительном органе, которое, в свою очередь, должно определить всех субъектов территориального маркетинга на конкретной территории. Также основной функцией данного звена является координация и реализация территориального маркетинга. Таким образом, команда разработчиков формируется в большей степени из государственных или муниципальных служащих с участием привлекаемых экспертов и общественности, возможно, сторонней организации, если на разработку маркетинговой стратегии выделены финансовые ресурсы.

Второй подход – рассматривать разработку и реализацию стратегии как проект, основанный в большей степени на сетевом взаимодействии. Под проект формируется команда разработчиков. Инициатором разработки такой стратегии выступает бизнес-сообщество и другие субъекты территориального маркетинга, в чьих интересах дать новый импульс развитию территорий. Данный подход также предполагает активное участие исполнительной власти, но скорее в режиме партнерства, а не в качестве организатора данного процесса. Участие представителей региональной или муниципальной власти необходимо, так как на этапе реализации данной маркетинговой стратегии последняя должна органично вписаться в модель управления.

Но основное финансирование разработки маркетинговой стратегии и сама разработка осуществляются проектным офисом.

Общее для этих подходов заключается в следующем: необходимо широкое обсуждение с населением и бизнес-сообществом маркетинговой стратегии управления территорией. Анализируя опыт разработки стратегий социально-экономического развития регионов и муниципальных образований в соответствии с Федеральным законом от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ [3], можно констатировать, что население привлекается, как правило, формально, интерес со стороны общественности к подобным документам невелик. Возможно, поэтому большинство целей и задач, прописанных в стратегиях, так и остается «на бумаге».

Несмотря на то что маркетинговая стратегия должна учитывать уникальность территории, формулироваться под выбранный объект исследования, для организации процесса разработки и внедрения маркетинговой стратегии предлагается использовать универсальную методику, которая основывается на оценке социально-эколого-экономического потенциала территории, выявлении ее базового архетипа и определении территориального бренда.

Предлагаемая методика включает следующие основные этапы:

Первый этап: оценка социально-экономического потенциала территории. Анализ экономико-географического положения территории, для которой разрабатывается маркетинговая стратегия, а также анализ статической и экспертной информации, отражающей экономические, экологические, социальные, рыночные и другие аспекты развития. Цель – определение отрицательных и положительных трендов развития территории, сравнение с миро-

выми тенденциями социально-эколого-экономических процессов, выявление стратегических ориентиров для территории.

Результаты первого этапа рекомендуется представить в виде SWOT-матрицы социально-экономического развития территории на основе оценки ее внутренней и внешней среды, определения социально-экономических и производственно-технических целей развития, а также положения в территориальной системе расселения.

Второй этап: выявление преимуществ и недостатков типовых маркетинговых стратегий управления территориями, определение наиболее перспективной стратегии для выбранной территории. В рамках второго этапа проводится оценка маркетингового потенциала социально-экономического развития территории с точки зрения наличия внутренних и внешних потребителей и целей социально-экономического развития. Учитывая результаты оценки потенциала территории, проводится сравнительный анализ уже ставших классическими для территориального маркетинга стратегий [7] с целью выбора варианта маркетинговой стратегии под конкретную территорию.

Во-первых, анализируется возможность реализации **портфельной стратегии**, которая заключается в выборе приоритетных направлений. Любая территория напоминает многопрофильную компанию, которая ведет деятельность на многих рынках. Историю развития территории можно проследить через историю развития видов деятельности на этой территории. Определенная деятельность зарождалась на территории, начинала со временем бурно развиваться, становилась основной деятельностью. Но, если со временем не удавалось сохранить эффективность в отрасли за счет модернизации и повышения

производительности труда, а также поиска новых ресурсов, эта деятельность прекращала свое существование.

Несмотря на то что органы власти ограничены в своем влиянии на частный бизнес и, соответственно, на виды деятельности, которые развиваются на территории, они могут и должны осознанно стимулировать те виды деятельности, которые с точки зрения стратегических целей развития территории максимально важны и необходимы. Портфельная матрица территории позволяет увидеть успешные и эффективные сегодня виды деятельности, реализуемые на территории, а также спрогнозировать, какие виды деятельности уже сейчас можно рассматривать как будущее территории.

Портфельная стратегия позволяет выбрать приоритетные направления деятельности, которые необходимо поддерживать на территории в первую очередь. Устойчивость развития территории становится возможной, с одной стороны, за счет достижения баланса развития разных отраслей во времени, а с другой – сохранения социально значимых видов деятельности. Разумная портфельная стратегия территории – это уклонение от чрезмерно узкой специализации деятельности на территории (чтобы не создавать проблемы будущих периодов), выявление и поддержка приоритетных для территории видов деятельности.

Во-вторых, рассматриваются перспективы развития территории согласно **стратегии роста**, направленной на выбор направлений роста деловой активности на территории. Территории во многом исчерпали резервы экстенсивного развития, столкнувшись за последние годы с целым рядом ограничений в области финансовых, сырьевых, материальных, человеческих ресурсов. Следует сконцентрировать внимание на интенсивных факторах роста, когда

за счет рационального и эффективного использования ресурсов территории можно обеспечить ее оптимальное развитие. Необходимо стимулировать иные направления деятельности на территории, привлекать новых потребителей ресурсов территории.

В-третьих, анализируются возможности **функциональных стратегий** для данной территории, в том числе инвестиционной стратегии. В области территориального менеджмента функциональные стратегии разрабатываются органами исполнительной власти, которые должны строить управление территорией в соответствии с теми функциями, которые на них возложены. Функциональные стратегии отражают, каким образом можно достичь определенных результатов, отличаются большей конкретизацией, поскольку намного уже определены объект анализа и область практического применения.

В-четвертых, в качестве базовой рассматривается реализация **конкурентной стратегии**, которая заключается в определении конкурентных преимуществ территории (внутренних или внешних). Анализ проводится во временном срезе с определением перспектив развития территории с точки зрения целевых групп потребителей. В рамках данной стратегии нужно рассматривать территорию как «хозяйствующий субъект», задача которого – добиться устойчивой конкурентоспособности по отношению к другим территориям.

Результат второго этапа: определение типа базовой маркетинговой стратегии, на основе которой будет разрабатываться маркетинговая стратегия для исследуемой территории.

Третий этап: разработка маркетинговой стратегии управления развитием территории. Данная разработка должна опираться не только на исследования по стратегическому планированию и терри-

ториальному маркетингу [1; 2; 7], но и на официальное законодательство в сфере планирования, прогнозирования и пространственного развития [3; 4; 5; 6]. Настоящий этап включает формирование образа территории, выявление базового архетипа территории и определение территориального бренда [1].

Результат третьего этапа: разработанная маркетинговая стратегия управления развитием территории, максимально поддержанная общественностью.

Четвертый этап: совершенствование модели управления территорией для реализации разработанной маркетинговой стратегии. Если мы хотим, чтобы разработанная стратегия была рабочим документом и действительно способствовала повышению инвестиционной привлекательности территории и ее конкурентоспособности, требуется «вписать» реализацию стратегии в систему управления территорией (на муниципальном и региональном уровнях). Мало составить план реализации стратегии. Учитывая, что территориальный маркетинг серьезно меняет существующую парадигму управления регионом или муниципальным образованием, возможно, необходимо изменить саму модель управления. Нам видится, что хороший результат можно получить, активнее внедряя сетевую модель управления, которая развивается благодаря цифровизации общества и в наибольшей степени подходит для реализации проектного подхода в государственном и муниципальном управлении.

Результат четвертого этапа: предложенная модель управления территорией и выбор соответствующих средне- и долгосрочной стратегий развития (продвижения, диверсификации, интеграции или совершенствования институциональной структуры экономики территории).

Пятый этап: разработка плана маркетинга под выбранную модель управления территориями, включающего систему мероприятий. Важным условием реализации этого этапа является постоянный контроль внутренних и внешних факторов, которые могут повлиять на ход событий территориального маркетинга.

Результат пятого этапа: план маркетинга территории, реализация которого способствует своевременному контролю и нейтрализации нежелательных факторов, что достигается через мониторинг и корректировку плана маркетинга.

Возможности маркетинговых стратегий для развития туризма

Анализируя накопленный опыт разработок программ и стратегий социально-экономического развития территорий, можно сделать вывод, что в данных документах, за редким исключением, развитию туристической отрасли внимание уделяется чисто формально. Потенциал большинства регионов для развития индустрии туризма недооценен.

Главное, не учитывается взаимовлияние туристической отрасли и основных экономических направлений развития территории. Более того, бессмысленно ставить задачу развития внутреннего и внешнего туризма без опережающего развития транспортной инфраструктуры, недо-

статок которой и является в данном случае основным сдерживающим фактором, например регионального авиационного транспорта, скоростных железнодорожных магистралей. Если для территории развитие туристической отрасли является приоритетным, то включение в систему управления территориального маркетинга – лучшее решение для развития данного региона. Территориальный маркетинг изначально осуществляется в контексте поиска компромиссов между интересами разных групп населения, стремится к обеспечению устойчивого развития территории в долгосрочной перспективе.

Заключение

Четкое и правильное выполнение всех этапов внедрения предложенной методики направлено на повышение качества и результативности государственного и муниципального управления, поиск новых моделей развития территорий и эффективное взаимодействие с целевыми группами населения.

Предлагается рассматривать разработку и внедрение стратегии как проект и максимально использовать инструментарий проектного менеджмента в региональном и муниципальном управлении, широко применяя возможности отечественных информационно-аналитических платформ для реализации проектов.

Литература

1. Исаев С.Н. и др. Разработка стратегий социально-экономического развития муниципальных образований. М.: Евразийский открытый институт, 2015. 176 с.
2. Новая парадигма развития России (Комплексные исследования проблем устойчивого развития) / под ред. В.А. Коптюга, В.М. Матросова, В.К. Левашова. 2-е изд. М.: Академия; Иркутск: РИЦ ГП «Облформпечать», 2000. 460 с.
3. О стратегическом планировании в Российской Федерации: федеральный закон от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
4. Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации: постановление Правительства Российской Федерации от 31 октября 2018 г. № 1288. Доступ из справ.-правовой системы «Гарант».

5. Об утверждении основ государственной политики регионального развития Российской Федерации на период до 2025 года: указ президента Российской Федерации от 16 января 2017 г. № 13 // Президент России. URL: <http://kremlin.ru/acts/bank/41641> (дата обращения: 27.11.2019).
6. Об утверждении Стратегии пространственного развития Российской Федерации на период до 2025 года: распоряжение Правительства Российской Федерации от 13 февраля 2019 г. № 207-р // Правительство России. URL: <http://government.ru/docs/35733/> (дата обращения: 27.11.2019).
7. Сачук Т.В. Территориальный маркетинг: теория и практика: учебник. М.: ИНФРА-М, 2017. 583 с.

Literatura

1. Isaev S.N. i dr. Razrabotka strategij sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiya munitsipal'nykh obrazovaniy. M.: Evrazijskij otkrytyj institut, 2015. 176 s.
2. Novaya paradigma razvitiya Rossii (Kompleksnye issledovaniya problem ustojchivogo razvitiya) / pod red. V.A. Koptyuga, V.M. Matrosova, V.K. Levashova. 2-e izd. M.: Akademiya; Irkutsk: RITS GP "Oblinformpechat", 2000. 460 s.
3. O strategicheskom planirovanii v Rossijskoj Federatsii: federal'nyj zakon ot 28 iyunya 2014 g. № 172-FZ. Dostup iz sprav.-pravovoj sistemy "Konsul'tantPlyus".
4. Ob organizatsii proektnoj deyatel'nosti v Pravitel'stve Rossijskoj Federatsii: postanovlenie Pravitel'stva Rossijskoj Federatsii ot 31 oktyabrya 2018 g. № 1288. Dostup iz sprav.-pravovoj sistemy "Garant".
5. Ob utverzhenii osnov gosudarstvennoj politiki regional'nogo razvitiya Rossijskoj Federatsii na period do 2025 goda: ukaz prezidenta Rossijskoj Federatsii ot 16 yanvarya 2017 g. № 13 // Prezident Rossii. URL: <http://kremlin.ru/acts/bank/41641> (data obrashcheniya: 27.11.2019).
6. Ob utverzhenii Strategii prostranstvennogo razvitiya Rossijskoj Federatsii na period do 2025 goda: rasporyazhenie Pravitel'stva Rossijskoj Federatsii ot 13 fevralya 2019 g. № 207-r // Pravitel'stvo Rossii. URL: <http://government.ru/docs/35733/> (data obrashcheniya: 27.11.2019).
7. Sachuk T.V. Territorial'nyj marketing: teoriya i praktika: uchebnik. M.: INFRA-M, 2017. 583 s.

DOI: 10.25586/RNUV9276.20.01.P.037

УДК 338.45

Е.В. Нежникова

ВЛИЯНИЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА
НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ
В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ РИСКОВ

Посвящено проблеме низкой производительности труда в организациях как одной из самых актуальных в экономике современной России. Рассматриваются факторы, влияющие на производительность труда в организациях в условиях экономических рисков. На основе анализа существующих подходов выявляются основные направления повышения производительности труда. Делается вывод, что в настоящее время необходимо формирование мотивационного механизма