

УДК 338.49

**ИНТЕГРАЦИЯ МАРКЕТИНГА В МНОГОУРОВНЕВОЙ СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ
ТЕРРИТОРИАЛЬНО-ОТРАСЛЕВЫМ РАЗВИТИЕМ***И. А. Унщикова***INTEGRATION OF MARKETING IN THE MULTI-LEVEL MANAGEMENT SYSTEM
OF TERRITORIAL-BRANCH DEVELOPMENT***I. A. Unshchikov*

В статье предлагается новый подход к совокупному управлению развитием территорий и отраслей, базирующийся на многоуровневой системе с применением инструментов интеграции маркетинга. Интеграция маркетинга позволяет качественно подойти к взаимоувязке развития территорий и отраслей, определить необходимые параметры эффективного взаимодействия субъектов управления на разных уровнях.

The paper proposes a new approach to comprehensive management of territories and sectors development, based on a tiered system, with the use of tools integrating marketing. Integration of marketing enables us to approach the inter-section of territories and sectors development, to determine the necessary parameters of effective interaction of the subjects of management at different levels.

Ключевые слова: интеграция маркетинга, многоуровневая система управления.

Keywords: integration of marketing, multi-level management system.

Для эффективного управления территориально-отраслевым развитием в рыночных условиях требуется разработка теоретически обоснованных принципов и положений, использование которых позволит учесть характер взаимосвязи отраслей и территорий в условиях открытой экономики и определить необходимые параметры эффективного взаимодействия различных субъектов управления.

Для решения вышеуказанной проблемы предлагается к использованию многоуровневые системы управления территориально-отраслевым развитием, построенные на основе широкого использования различных видов маркетинга и их горизонтальной и вертикальной интеграции. Следует заметить, что в экономической науке до настоящего времени достаточно слабо проработаны формы и методы интеграции маркетинговой деятельности в сложных многоуровневых системах управления развитием отраслей, сфер деятельности и территорий.

Для исследования выбрана электросетевая сфера электроэнергетической отрасли как один из важнейших видов инженерной инфраструктуры для развития территорий. Субъектом управления развитием данной отрасли выбрана территориальная сетевая организация (ТСО1). В качестве анализируемой территории рассматривается территория Кемеровской области и Кемеровского городского округа.

Многоуровневая система состоит из трех уровней управления: микроуровень, мезоуровень (с тремя подуровнями: муниципальный, региональный, окружной) и макроуровень. На каждом уровне (подуровне) выделены территориальные и отраслевые аспекты управления. В качестве базовых инструментов предлагается принять следующие виды маркетинга: территориальный маркетинг, отраслевой маркетинг, инвестиционный маркетинг. Для эффективной интеграции

маркетинга определены «точки соприкосновения» различных инструментов маркетинга.

На каждом уровне (подуровне) управления с использованием методов территориального и отраслевого маркетинга формируются, оцениваются и анализируются территориальные (ТКП) и отраслевые (ОКП) конкурентные позиции соответствующих объектов управления. Так, на микроуровне управления формируются, оцениваются и анализируются ТКП и ОКП отраслевого предприятия. На муниципальном подуровне – ТКП и ОКП муниципального образования. На региональном подуровне – ТКП и ОКП региона и т. д.

Горизонтальная интеграция территориального и отраслевого маркетинга на каждом уровне (подуровне) управления позволяет генерировать, оценивать и анализировать территориально-отраслевые конкурентные позиции (ТОКП), которые совместно с ТКП и ОКП являются не только базой для сравнения с конкурентами, но и становятся основой для разработки инвестиционных предложений.

Для осуществления этих процедур в рамках исследования предложены соответствующие методики, базирующиеся на проведении первого этапа SWOT – анализа (т. е. определения, оценки и анализа соответствующих сильных и слабых сторон).

Затем проводится второй этап SWOT – анализа для определения основных направлений развития на каждом уровне (подуровне) управления. При этом оценка факторов внешней среды осуществляется с использованием методики PEST – анализа, который позволяет учитывать влияние каждого из четырех уровней пространственного окружения в рамках многоуровневой системы управления территориально-отраслевым развитием: муниципальный, региональный, окружной, национальный.

Рассмотрим более подробно предлагаемый механизм интеграции маркетинга для разработки инвестиционных предложений.

На основе анализа конъюнктуры рынка инвестиций, а также информации о социально-экономическом развитии территорий на каждом уровне управления формируются территориальные и отраслевые конкурентные позиции.

Исходя из предложенных параметров инвестиционного предложения определим базовый набор конкурентных позиций (таблицы 1 и 2) на микроуровне управления развитием электроэнергетики (ТСО1), которые принимаются во внимание и оцениваются экспертами энергокомпании. Данный перечень конкурентных позиций не является исчерпывающим, он может быть дополнен другими показателями (в зависимости от сферы деятельности в рамках электроэнергетики). Однако для проведения оценки конкурентных позиций с целью последующего их сравнения с позициями конкурентов (другими электросетевыми компаниями на конкретной территории) на микроуровне управления и разработки инвестиционных предложений, использование большого количества показателей нецелесообразно.

Необходимо подчеркнуть, что конкурентные позиции, так же как параметры инвестиционных предложений, на разных уровнях имеют свои особенности и подбираются в зависимости от особенностей исследуемых территорий, отраслей и сфер деятельности. Анализ и оценка конкурентных позиций на каждом уровне управления осуществляется разными специалистами соответствующих субъектов управления.

Следует заметить, что конкурентные позиции на каждом уровне управления являются базой для сравнения с конкурентами и формирования инвестиционных предложений.

Для анализа и оценки территориальных и отраслевых конкурентных позиций в целях дальнейшего их сопоставления и формирования ТОКП выполняется первый этап SWOT-анализа – на каждом уровне управления субъектами выделяются сильные и слабые позиции (конкурентные преимущества и недостатки).

Разделяя мнение М. Удачиной [5], оценку конкурентных позиций предлагается выполнять с помощью SNW-анализа (Strength, Neutral, Weakness), который учитывает особенности предмета оценки и весомость оцениваемых параметров, а значит и потенциал соответствующего параметра инвестиционного предложения.

Оценка весомости параметров конкурентных позиций необходима ввиду того, что их влияние на параметры инвестиционных предложений, а следовательно и на цену инвестиционных предложений, достаточно различно. Так, для электроэнергетики наиболее весомыми конкурентными позициями будут являться ТКП1 и ОКП1.

Оценка конкурентных позиций осуществляется экспертами (респондентами), выражающими собственное мнение по пятибалльной шкале, выбранной автором как наиболее репрезентативной, наглядной и адекватной для восприятия экспертами. При этом сильные конкурентные позиции характеризуются

положительно по шкале от 1 до 5 баллов включительно слабые позиции – от -1 до -5 баллов включительно. Нейтральные позиции соответственно оцениваются «нулем» баллов. Итоговая оценка определяется как средневзвешенное арифметическое значение балльных оценок, выставленных экспертами, по каждой позиции. Распределение на слабые и сильные позиции по результатам оценки выполняется по следующему принципу: от -1 до -5 баллов включительно – конкурентные недостатки, от 1 до 5 баллов включительно – конкурентные преимущества.

На основе внутрифирменной информации сотрудниками ТСО1 в ходе кабинетных маркетинговых исследований собрана внутренняя информация, выделены ТКП и ОКП энергокомпании. Оценка конкурентных позиций с помощью методики SNW-анализа (таблицы 3 и 4) проведена десятью экспертами (приложение 1), выбранными из числа руководителей подразделений компании (профильные подразделения и подразделения из блока экономики и финансов), которые составили рабочую группу по разработке и реализации инвестиционных предложений развития электросетевых активов.

Оценка конкурентных позиций позволяет:

Осуществлять сравнительный анализ с конкурентами данного уровня управления. При этом эксперты сравниваемого субъекта управления оценивают те же самые конкурентные позиции других субъектов.

Выделять конкурентные преимущества и конкурентные недостатки (сильные и слабые стороны).

Более качественно подойти к их сопоставлению и генерации территориально-отраслевых конкурентных позиций (механизм горизонтальной интеграции маркетинга).

Предполагается, что на муниципальном подуровне (Администрация Кемеровского городского округа) и региональном подуровне (Администрация Кемеровской области) выполнены вышеуказанные мероприятия с учетом особенностей уровня управления.

Параметры для оценки территориальных конкурентных позиций на микроуровне управления

Наименование ТКП	Показатели для характеристики	Оцениваемые Параметры	Соответствующие параметры инвестиционного предложения	Исходные данные
1. Транспортно-географическое положение	1.1. Уровень географической концентрации	Количество хозяйствующих субъектов на заданной территории, связанных между собой производственным процессом	Подбор соответствующего оборудования с возможностью дальнейшего развития производственных объектов на перспективной территории	Статистическая информация, расчеты, экспертная оценка
	1.2. Экономико-географическое положение	Оценка размещения территории по отношению к крупным центрам промышленности, добычи полезных ископаемых, рекреационных ресурсов		Экспертная оценка
	1.3. Транспортная особенность территории	$T_p = L/S$, где L – протяженность транспортных путей; S – площадь территории.		Статистическая информация, экспертная оценка
	1.4. Удаленность пограничных зон существующих производственных объектов	Оценка пограничных зон (удаленности от перспективных территорий)		Статистическая информация, расчеты, экспертная оценка
2. Социально-экономический потенциал	2.1. Уровень промышленного производства	Объем производства по отраслям, его динамика	Расчет режимов потребления, составление графика обслуживания, прогнозов потребления электроэнергии	Статистическая информация, экспертная оценка
	2.2. Уровень квалификации рабочих	Структура и численный состав работников различных квалификаций		Статистическая информация, экспертная оценка
3. Природно-ресурсный потенциал	3.1. Оформление под производственные объекты земель	Оценивается исходя из стоимости и количества потраченного времени на оформление		Экспертная оценка
	3.2. Уровень сложности расчистки просек ЛЭП	Оценивается исходя из сложности местности и густоты растительности	Экспертная оценка	
4. Инвестиционная активность в непроизводственные активы	4.1. Динамика инвестиций в инфраструктуру	Рассчитывается динамика и анализируется структура инвестиций в те или иные направления развития инфраструктуры	Подбор соответствующего оборудования с возможностью дальнейшего развития производственных объектов на перспективной территории	Статистическая информация, экспертная оценка
	4.2. Инвестиции в человеческий капитал	Рассчитывается динамика и анализируются полученные результаты (рентабельность инвестиций)		Статистическая информация, экспертная оценка
	4.3 Структура инвестиций в нефинансовые активы	Оцениваются доли по видам инвестиций и их динамика		Экспертная оценка
5. Инфраструктурный потенциал	5.1 Социальная инфраструктура	Оценка уровня развития социальной инфраструктуры	Экспертная оценка	Экспертная оценка
	5.2 Инженерная инфраструктура	Оценка уровня развития инженерной инфраструктуры		Экспертная оценка
	5.3 Финансовая инфраструктура	Оценка уровня развития финансовой инфраструктуры		Экспертная оценка

Параметры для оценки отраслевых конкурентных позиций

<i>Наименование ОКП</i>	<i>Показатели для характеристики</i>	<i>Оцениваемые параметры</i>	<i>Соответствующие параметры инвестиционного предложения</i>	<i>Исходные данные</i>
1. Доступность электроэнергетической мощности.	1.1. Объем свободной для набора потребителями электрической мощности.	Рассчитывается с учетом контрольных замеров в центрах питания.	Объем выдаваемой мощности на станциях и подстанциях.	Статистическая информация, экспертная оценка.
	1.2. Динамика снятия сетевых ограничений.	Рассчитывается % высвободившейся мощности за определенный период.		Статистическая информация, экспертная оценка.
2. Промышленные активы.	2.1. Динамика и величина активов.	Абсолютные показатели по полной учетной стоимости и по остаточной балансовой стоимости.	Физические параметры и технические характеристики производственного оборудования.	Статистическая информация, экспертная оценка.
	2.2. Видовая структура активов.	Удельный вес групп активов и их соотношение.		Бухгалтерская информация, экспертная оценка.
3. Деловая активность.	3.1. Экономическая рентабельность.	$R = \frac{P}{V} \cdot 100 \%$, где P – чистая прибыль, V – средняя стоимость имущества.		Бухгалтерская отчетность, экспертная оценка.
	3.2. Показатель оборачиваемости активов.	Коэффициент общей оборачиваемости капитала.	Бухгалтерская отчетность, экспертная оценка.	
4. Производительность оборудования.	4.1. Объем продаж электроэнергии за год.	Количественные и стоимостные показатели.	Разработка графика ввода производственного оборудования.	Статистическая информация, экспертная оценка.
	4.2. Объем продаж мощности за год.	Фактически набранная нагрузка (МВт).		Статистическая информация.
5. Инвестиционная активность в производственные активы.	5.1. Динамика инвестиций.	Рассчитываются темпы роста по видам инвестиций.		Статистическая информация.
	5.2. Структура инвестиций.	Оцениваются доли по видам инвестиций и их динамика.	Экспертная оценка.	

Таблица 3

Территориальные конкурентные позиции ТСО1

<i>Наименование ТКП</i>	<i>Средневзвешенная арифметическая оценка экспертов, баллы</i>
1. Транспортно-географическое положение	0,569
2. Социально-экономический потенциал	0,081
3. Природно-ресурсный потенциал	0,068
4. Инвестиционная активность в непроизводственные активы	-0,19
5. Инфраструктурный потенциал	0,048

Таблица 4

Отраслевые конкурентные позиции ТСО1

<i>Наименование ОКП</i>	<i>Средневзвешенная арифметическая оценка экспертов, баллы</i>
1. Доступность электроэнергетической мощности	0,277
2. Промышленные активы	0,388
3. Деловая активность	-0,367
4. Производительность оборудования	-0,246
5. Инвестиционная активность в производственные активы	0,096

Перейдем к сопоставлению оцененных конкурентных позиций и генерации территориально-отраслевых конкурентных позиций.

В зависимости от существующего уровня развития каждой конкурентной позиции (сильная или слабая) на основе подобранных параметров позиций возможны

различные варианты их сочетания, и получения соответствующих территориально-отраслевых конкурентных позиций. Территориально-отраслевые конкурентные позиции по сути являются дополнительным «+» или «-» к оценке потенциала развития позиций (рис. 1).

		ТКП	
		Слабая	Сильная
ОКП	Слабая	1. Дополнительные «+» для развития данной территории. 2. Дополнительные «-» для сокращения бизнеса на данной территории.	1. Дополнительные «+» для расширения бизнеса и захвата новых территорий.
	Сильная	1. Дополнительные «-» для сокращения бизнеса и отказа от развития территории.	1. Дополнительные «+» для развития бизнеса на данной территории. 2. Дополнительные «-» для отказа от развития территории.

Рис. 1. Матрица формирования ТОКП

Предлагаемые в матрице варианты сопоставления параметров конкурентных позиций формализованы в виде дополнительной оценки потенциала развития.

Таким образом, на каждом уровне управления выполняется сопоставление и анализ вышеуказанных параметров ТКП и ОКП. В результате такого «мозгового штурма» генерируются территориально-отраслевые конкурентные позиции.

Благодаря сформированным сочетаниям отобранных и оцененных экспертами параметров конкурентных позиций становится возможным «рождение» нескольких

десятков различных по уровню значимости ТОКП. Однако не все клетки матрицы могут быть заполнены, поскольку не все позиции интегрируются, не все параметры сочетаются, формируя при этом дополнительный потенциал развития (ТОКП).

Следуя предложенной методике оценки и сопоставления конкурентных позиций ТСО1 на микроуровне управления, составлена матрица формирования территориально-отраслевых конкурентных позиций (таблица 5).

Таблица 5

Матрица формирования территориально-отраслевых конкурентных позиций ТСО1

Конкурентные позиции (оценка)	ТКП1: транспортно-географическое положение (ТГП) (0,569)	ТКП2: социально-экономический потенциал (0,081)	ТКП3: природно-ресурсный потенциал (0,068)	ТКП4: инвестиционная активность в непроизводственные активы (-0,19)	ТКП5: инфраструктурный потенциал (0,048)
ОКП1: доступность электроэнергетической мощности (0,277)	Высокий потенциал для реализации масштабных инвестиционных предложений (ТОКП1)				
ОКП2: промышленные активы (0,388)					
ОКП3: деловая активность (-0,367)				Слабые финансовые показатели, нехватка собственных средств для реализации инвестиционных предложений (ТОКП2)	
ОКП4: производительность оборудования (-0,246)					
ОКП5: инвестиционная активность в производственные активы (0,096)	Дополнительный потенциал для улучшения инвестиционной активности (ТОКП3)			Низкая инвестиционная активность (ТОКП3)	

В результате сопоставления и анализа в рамках «мозговой атаки», проведенной группой экспертов энергокомпании, получены следующие ТОКП:

- ТОКП1 – высокий потенциал для реализации масштабных инвестиционных предложений;
- ТОКП2 – нехватка собственных финансовых средств для реализации инвестиционных предложений;
- ТОКП3 – дополнительный потенциал со стороны территориальных аспектов для улучшения инвестиционной активности.

Предполагается, что на верхних уровнях управления (Кемеровский городской округ, Кемеровская область и т. д.) также выполнены данные процедуры и сформированы ТОКП.

На втором этапе SWOT-анализа разрабатываются инвестиционные предложения развития территорий, отраслей и сфер деятельности на каждом уровне (подуровне) управления: отраслевые, территориальные и территориально-отраслевые конкурентные позиции сопоставляются с выявленными тенденциями внешней макросреды.

В рамках многоуровневой модели управления тенденции внешней среды для каждого уровня (подуровня) складываются в инвестиционный спрос с определенными наборами параметров.

Любое инвестиционное предложение любого субъекта управления на каждом уровне имеет параметры, характеризующие его. Для разработки эффективного инвестиционного предложения, в наибольшей мере удовлетворяющего спросу, необходимо чтобы параметры инвестиционного предложения в максимальной степени соответствовали параметрам инвестиционного спроса.

Поэтому исследование тенденций внешней макросреды здесь сводится к исследованию инвестиционного спроса. Параметры инвестиционного спроса сопоставляются с конкурентными позициями. В результате

«мозгового штурма» экспертов соответствующих субъектов управления на каждом уровне определяются (уточняются) параметры инвестиционных предложений, разрабатываются инвестиционные предложения.

Рассмотрим подробнее реализацию второго этапа SWOT-анализа на примере ТСО1 (на микроуровне управления).

Второй этап SWOT-анализа проводится субъектами всех уровней управления в три стадии:

- исследование спроса;
- анализ и оценка инвестиционного спроса;
- разработка инвестиционных предложений.

Исследование инвестиционного спроса в электроэнергетике (на микроуровне управления) проводится с помощью:

- кабинетных исследований:
 - анализ источников СМИ;
 - изучение политических, экономических, социальных и технологических факторов, способных повлиять на развитие производственных активов;
 - сбор информации о конкурентах;
- экспертного интервью:
 - очный опрос: письменный опрос (сбор мнений), анкетирование (формализованный опрос), метод независимых характеристик и дельфийская техника;
 - заочный опрос: интервью, совещание, исследовательская беседа, «мозговая атака».

Указанный перечень исследовательских методик достаточно узок, но при этом охватывает весь фронт инвестиционного спроса в электроэнергетике.

Собранная в ходе исследований информация формирует список параметров инвестиционного спроса. Параметры инвестиционного спроса, а также соответствующие им параметры инвестиционного предложения ТСО1 приведены в таблице 6.

Таблица 6

Параметры инвестиционного спроса инвесторов и соответствующие им параметры инвестиционного предложения энергокомпаний

№ п/п	Параметры инвестиционного спроса	Параметры инвестиционного предложения
1	Объем максимальной потребляемой электрической мощности, кВт.	Объем выдаваемой мощности на станциях и подстанциях.
2	Сроки поэтапного ввода (освоения мощности).	Разработка графика ввода производственного оборудования.
3	Возможность дальнейшего развития объектов электроэнергетики на близлежащих территориях для подключения новых объектов (да/нет, в каких объемах).	Подбор соответствующего оборудования с возможностью дальнейшего развития производственных объектов на перспективной территории.
4	Показатели надежности и качества электроснабжения.	Физические параметры и технические характеристики производственного оборудования.
5	Физические параметры и отраслевая принадлежность объекта потребителя.	Расчет режимов потребления, составление графика обслуживания, прогнозов потребления электроэнергии.
6	Приемлемая для инвестора (покупателя) стоимость инвестиционного проекта (цена инвестиционного спроса).	Цена инвестиционного предложения, формируемая на основе вышеперечисленных параметров инвестиционного предложения.

Затем выполняется анализ и оценка инвестиционного спроса. В литературе [4] неоднократно отмечается, что выявленные с помощью методики PEST возможности и угрозы могут значительно различаться по

уровню и силе воздействия на развитие объекта управления. Можно предположить, что инвестиционный спрос, рождаемый разными инвесторами на различных уровнях управления, также будет различен по

величине и силе. В этой связи правомерно использование оценки силы инвестиционного спроса. Оценка силы инвестиционного спроса необходима для выявления слабого спроса на любом из внешних уровней управления и последующего его стимулирования там, где это будет экономически целесообразно. Следует отметить, что отдельная оценка величины инвестици-

онного спроса для энергокомпаний не требуется ввиду того, что его величина уже заложена в исследуемых параметрах спроса.

Энергокомпанией ТСО1 исследован инвестиционный спрос, выделены его параметры (таблица 7) в рамках единого направления развития территорий и отраслей.

Таблица 7

Параметры инвестиционного спроса различных уровней управления

Наименование параметров	Правительство РФ (программный документ)	Полномочный Представитель Президента РФ в СибФО (программный документ)	Администрация Кемеровской области (программный документ)	Администрация Кемеровского городского округа (выделение территории)
Объем максимальной потребляемой электрической мощности	-	-	Ориентировочно 110 МВт	20,8 МВт
Сроки поэтапного ввода (освоения мощности)	До 2020 года	До 2020 года	До 2015 года	До 2015 года
Возможность дальнейшего развития объектов электроэнергетики на близлежащих территориях для подключения новых объектов (да/нет, в каких объемах)	-	-	-	Да, с развитием территории до 2050 года с увеличением потребляемой мощности на 30 МВт
Показатели надежности и качества электроснабжения	-	-	-	2 категория надежности
Физические параметры и отраслевая принадлежность объекта потребителя	Жилищное строительство	Жилищное строительство	Преимущественно жилищное строительство	Преимущественно жилищное строительство и объекты соцкультбыта
Приемлемая для инвестора (покупателя) стоимость инвестиционного проекта (цена инвестиционного спроса)	-	-	-	-

Качественная экспертная оценка силы спроса и вероятности его наступления позволяет классифицировать его в формате двумерной матрицы [6], которая использована М. Удачиной [5] при оценке СТЕР-факторов одного из районов Кемеровской области. В матрице (рис. 2) выделено четыре области, которые характеризуются стандартными рекомендациями для дальнейшей разработки и согласования инвестиционных предложений.

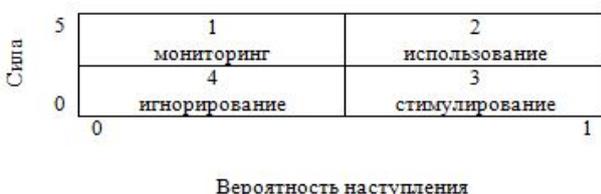


Рис. 2. Классификация инвестиционного спроса

Такая оценка силы инвестиционного спроса всех уровней: помогает выделять отдельные направления инвестиционного планирования – «коридоры», пронизывающие все уровни управления, в рамках которых возможны согласование и реализация связанных между собой общими идеями развития отраслей и территорий инвестиционных предложений; способствует выделению слабого спроса на любом из уровней управления, который экономически целесообразно

стимулировать для реализации инвестиционных предложений в рамках заданного вектора развития; позволяет прогнозировать инвестиционный спрос в среднесрочной и долгосрочной перспективах.

Экспертами ТСО1 принято решение об отсутствии необходимости оценки силы инвестиционного спроса верхних уровней управления. Это обусловлено тем, что в рамках выбранного коридора инвестиционного развития инвестиционный спрос верхних уровней управления реализован в виде программных документов, которые являются гарантированным спросом для субъектов нижних уровней. Итоговый спрос муниципального подуровня мезоуровня управления, Администрации Кемеровского городского округа, оценен как сильный (на 4,25 балла) и с высокой вероятностью наступления (0,95 балла).

Далее в форме матрицы корреляционного SWOT-анализа параметры инвестиционного спроса сопоставляются и анализируются вкпе с конкурентными позициями субъекта управления в рамках расширенного PEST-анализа (рис. 3). В результате такого анализа формируются (уточняются) параметры инвестиционных предложений, разрабатываются соответствующие спросу инвестиционные предложения, дополненные (усиленные) потенциалом конкурентных позиций.

Инвестиционный спрос Конкурентные позиции		Микроуровень	Мезоуровень			Макроуровень
			муниципальный подуровень	региональный подуровень	окружной подуровень	
Микроуровень	Сильные позиции					
	Слабые позиции					
Муниципальный подуровень	Сильные позиции					
	Слабые позиции					
Региональный подуровень	Сильные позиции					
	Слабые позиции					
Окружной подуровень	Сильные позиции					
	Слабые позиции					
Макроуровень	Сильные позиции					
	Слабые позиции					

Рис. 3. Матрица корреляционного SWOT-анализа

В ходе построения матрицы применяется «дихотомическая процедура», в которой её элементы представляются как «дихотомические пары». Данный подход позволяет снизить энтропию взаимодействия и увязки среды и системы за счет комплексного анализа ситуации [3].

При сопоставлении с параметрами инвестиционного спроса конкурентные позиции позволяют качественно оценить возможность либо отсутствие потенциала для развития производственных объектов и, как следствие, реализации инвестиционного предложения.

Часть конкурентных позиций укажет на отсутствие потенциала развития и определит нецелесообразность разработки инвестиционных предложений, другая часть может обозначить весомый потенциал развития и задать соответствующие параметры инвестиционного предложения.

Для уточнения параметров инвестиционного предложения развития электрической сети на территории города Кемерово специалистами рабочей группы энергокомпании выполнено сопоставление и анализ конкурентных позиций с параметрами инвестиционного спроса в форме матрицы корреляционного SWOT-анализа (таблица 8). Ввиду «размытости» параметров инвестиционного спроса верхних уровней сопоставление конкурентных позиций ТСО1 выполнено с параметрами инвестиционного спроса Администрации Кемеровского городского округа.

На основе результатов сопоставления и совокупного анализа конкурентных позиций с параметрами инвестиционного спроса уточнены и сформированы параметры инвестиционного предложения ТСО1 (таблица 9).

Таким образом, на каждом уровне управления субъектами осуществляется разработка инвестиционных предложений с соответствующими параметрами.

Параметры инвестиционного спроса разных уровней, которые формируют единое направление территориально-отраслевого развития, складываются в коридор инвестиционного развития.

Инструменты территориального и отраслевого маркетинга, их горизонтальная интеграция позволяют получить на каждом уровне (подуровне) управления набор (множество) перспективных инвестиционных предложений, сформировать инвестиционные поля на каждом уровне влияния пространственного окружения.

Для выполнения вертикальной интеграции маркетинга предлагается применять процедуру формирования согласованного по уровням (подуровням) управления коридора инвестиционного развития, увязки и уточнения параметров инвестиционных предложений. В основе данной процедуры заложены инструменты вертикальной интеграции территориального и отраслевого маркетинга.

Инвестиционные предложения, сформированные на каждом уровне (подуровне) управления на этом этапе согласовываются уже со сформированными инвестиционными предложениями внешних уровней (подуровней) по отношению к данному. Это, по сути, среда спроса для инвестиционных предложений рассматриваемого уровня (подуровня) управления. Запуск процедуры вертикальной интеграции позволяет согласовывать параметры инвестиционных предложений и формировать коридор инвестиционного развития путем увязки векторов спроса и предложений.

Вертикальная увязка территориальных, отраслевых и территориально-отраслевых конкурентных позиций, а также инвестиционных предложений осуществляется как снизу вверх, так и сверху вниз по уровням управления.

Таблица 8

Матрица корреляционного SWOT-анализа ТСО

Конкурентные позиции филиала ОАО «МРСК Сибирь» – «Кузбассэнерго – РЭС»		Ма матрица корреляционного SWOT-анализа ТСО				Таблица 8	
ТОКП	ТОКП1: высокий потенциал для реализации инвестиционных предложений	-	Сроки поэтапного ввода (освоения мощности)	-	До 2015 года	Возможность реализации инвестиционного предложения в 2 этапа: 1-й до конца 2014 года, 2-й до конца 2015 года	Целесообразно строительство центра питания с трансформаторами увеличенной мощности для удовлетворения дополнительной перспективной потребности в 30 МВт
	ТОКП2: нехватка собственных финансовых средств для реализации инвестиционных предложений	-	Показатели надежности и качества электроснабжения	2 категория надежности	До 2015 года	Возможность удовлетворения потребности во 2-й категории надежности путем строительства дополнительной питающей ЛЭП и реконструкции существующего центра питания	Дополнительные возможности строительства ЛЭП (при необходимости)
	ТОКП3: дополнительный потенциал со стороны территориальных аспектов для улучшения инвестиционной активности	-	Сроки поэтапного ввода (освоения мощности)	-	До 2015 года	Возможность реализации инвестиционного предложения в 2 этапа: 1-й до конца 2014 года, 2-й до конца 2015 года	Целесообразно строительство центра питания с трансформаторами увеличенной мощности для удовлетворения дополнительной перспективной потребности в 30 МВт
Слабые позиции	ТОКП4: доступность энергетической мощности	Подбор соответствующего оборудования с возможностью дальнейшего развития производственных объектов на перспективной территории	Возможность дальнейшего развития объектов электроснабжения	Показатели надежности и качества электроснабжения	До 2015 года	Возможность удовлетворения потребности во 2-й категории надежности путем строительства дополнительной питающей ЛЭП и реконструкции существующего центра питания	Целесообразно строительство центра питания с трансформаторами увеличенной мощности для удовлетворения дополнительной перспективной потребности в 30 МВт
	ТОКП5: промышленные активы	Расчет режимов потребления, составление графика обслуживания, прогнозов потребления электроэнергии	Физические параметры и отраслевая принадлежность объекта потребителя	Показатели надежности и качества электроснабжения	До 2015 года	Возможность удовлетворения потребности во 2-й категории надежности путем строительства дополнительной питающей ЛЭП и реконструкции существующего центра питания	Дополнительные возможности строительства ЛЭП (при необходимости)
	ТОКП6: деловая активность	Подбор соответствующего оборудования с возможностью дальнейшего развития производственных объектов на перспективной территории	Возможность дальнейшего развития объектов электроснабжения	Показатели надежности и качества электроснабжения	До 2015 года	Возможность удовлетворения потребности во 2-й категории надежности путем строительства дополнительной питающей ЛЭП и реконструкции существующего центра питания	Целесообразно строительство центра питания с трансформаторами увеличенной мощности для удовлетворения дополнительной перспективной потребности в 30 МВт
Сильные позиции	ТОКП7: высокая активность в производственных активах	Подбор соответствующего оборудования с возможностью дальнейшего развития производственных объектов на перспективной территории	Возможность дальнейшего развития объектов электроснабжения	Показатели надежности и качества электроснабжения	До 2015 года	Возможность удовлетворения потребности во 2-й категории надежности путем строительства дополнительной питающей ЛЭП и реконструкции существующего центра питания	Целесообразно строительство центра питания с трансформаторами увеличенной мощности для удовлетворения дополнительной перспективной потребности в 30 МВт
	ТОКП8: высокая активность в производственных активах	Расчет режимов потребления, составление графика обслуживания, прогнозов потребления электроэнергии	Физические параметры и отраслевая принадлежность объекта потребителя	Показатели надежности и качества электроснабжения	До 2015 года	Возможность удовлетворения потребности во 2-й категории надежности путем строительства дополнительной питающей ЛЭП и реконструкции существующего центра питания	Дополнительные возможности строительства ЛЭП (при необходимости)
	ТОКП9: высокая активность в производственных активах	Подбор соответствующего оборудования с возможностью дальнейшего развития производственных объектов на перспективной территории	Возможность дальнейшего развития объектов электроснабжения	Показатели надежности и качества электроснабжения	До 2015 года	Возможность удовлетворения потребности во 2-й категории надежности путем строительства дополнительной питающей ЛЭП и реконструкции существующего центра питания	Целесообразно строительство центра питания с трансформаторами увеличенной мощности для удовлетворения дополнительной перспективной потребности в 30 МВт

**Итоговые параметры инвестиционного предложения
филиала ОАО «МРСК Сибири» – «Кузбассэнерго – РЭС»**

Итоговые параметры инвестиционного предложения ТСО1, сформированные по итогам сопоставления КП с параметрами спроса	Объем выдаваемой мощности на станциях и подстанциях	2*25 МВА
	Разработка графика ввода производственного оборудования	Ввод оборудования в 2 этапа: 1-й – до конца 2014 г., 2-й – до конца 2015 г.
	Подбор соответствующего оборудования с возможностью дальнейшего развития производственных объектов на перспективной территории	Строительство подстанции 110/10 кВ с трансформаторами 2*25 МВА
	Физические параметры и технические характеристики производственного оборудования	Строительство ПС 110/10 кВ, реконструкция двухцепной ВЛ 110 кВ с преобразованием ее в двухцепную ВЛ 110 кВ, реконструкция ПС 110/35/10 кВ с расширением ОРУ 110 кВ на две линейные ячейки (по одной на каждую систему шин) для удовлетворения 2 категории надежности электроснабжения
	Расчет режимов потребления, составление графика обслуживания, прогнозов потребления электроэнергии	Ежегодное обслуживание центра питания и ЛЭП, прогноз электропотребления – 160 тыс. кВт. ч/год
	Цена инвестиционного предложения, формируемая на основе вышеперечисленных параметров инвестиционного предложения	723,21 миллиона рублей с НДС

Подбор и согласование инвестиционных предложений в таком формате образует систему, состоящую из нескольких инвестиционных полей, которые могут быть связаны едиными коридорами инвестиционного развития.

Таким образом выполняется механизм широкой интеграции территориального маркетинга и отраслевого маркетинга в многоуровневой системе управления территориально-отраслевым развитием.

На основании интеграции маркетинга в многоуровневой системе управления развитием отрасли предлагается многоуровневая модель управления территориально-отраслевым развитием региона.

В составе модели системы управления выделяются два основных блока: организационная структура (рис. 4) и процессы функционирования системы управления (рис. 5).

Основу организационной структуры управления территориально-отраслевым развитием составляет горизонтальная интеграция территориальных и отраслевых подразделений системы управления (это показано на рис. 4).

Выполнять интегрирующую функцию в отраслевом и территориальном аспектах может специально созданная рабочая группа, комиссия или иное подразделение субъекта управления.

Основная цель рабочих комиссий – согласование (достижение предварительной договоренности, общего согласия между заинтересованными сторонами) по поводу управления развитием социально-экономической сферы объекта управления на основе учета и наиболее эффективного использования факторов отраслевого и территориального развития при формировании инвестиционных предложений, проектов и программ. Данная цель на каждом уровне управления трансформируется в соответствии с особенностями и задачами конкретной территории (отрасли).

На втором блоке модели – функционирование системы управления территориально-отраслевым развитием – происходит в 5 этапов. Рассмотрим общую схему (рис. 5).

На **первом этапе** на каждом уровне (подуровне) управления сначала реализуются вышеописанные процессы территориального и отраслевого маркетинга по определению и оценке соответствующих конкурентных позиций. Затем запускается процедура горизонтальной интеграции.

Горизонтальная интеграция маркетинга осуществляется по следующему механизму:

1) проводится комплексный анализ конкурентных позиций объекта управления в территориальном и отраслевом аспектах: 1.1) отраслевые (производственные) подразделения субъекта управления выделяют, оценивают и анализируют отраслевые конкурентные позиции объекта управления; 1.2) планово-экономические подразделения субъекта управления выделяют, оценивают и анализируют территориальные конкурентные позиции объекта управления; 1.3) проводится оценка сильных и слабых территориальных и отраслевых конкурентных позиций (первый этап SWOT-анализа);

2) формируются ТОКП объекта управления путем интеграции деятельности отраслевых (производственных) и планово-экономических подразделений. Это возможно в рамках формирования совместных рабочих комиссий, групп и т. д., включающих специалистов отраслевых (производственных) и планово-экономического подразделений.

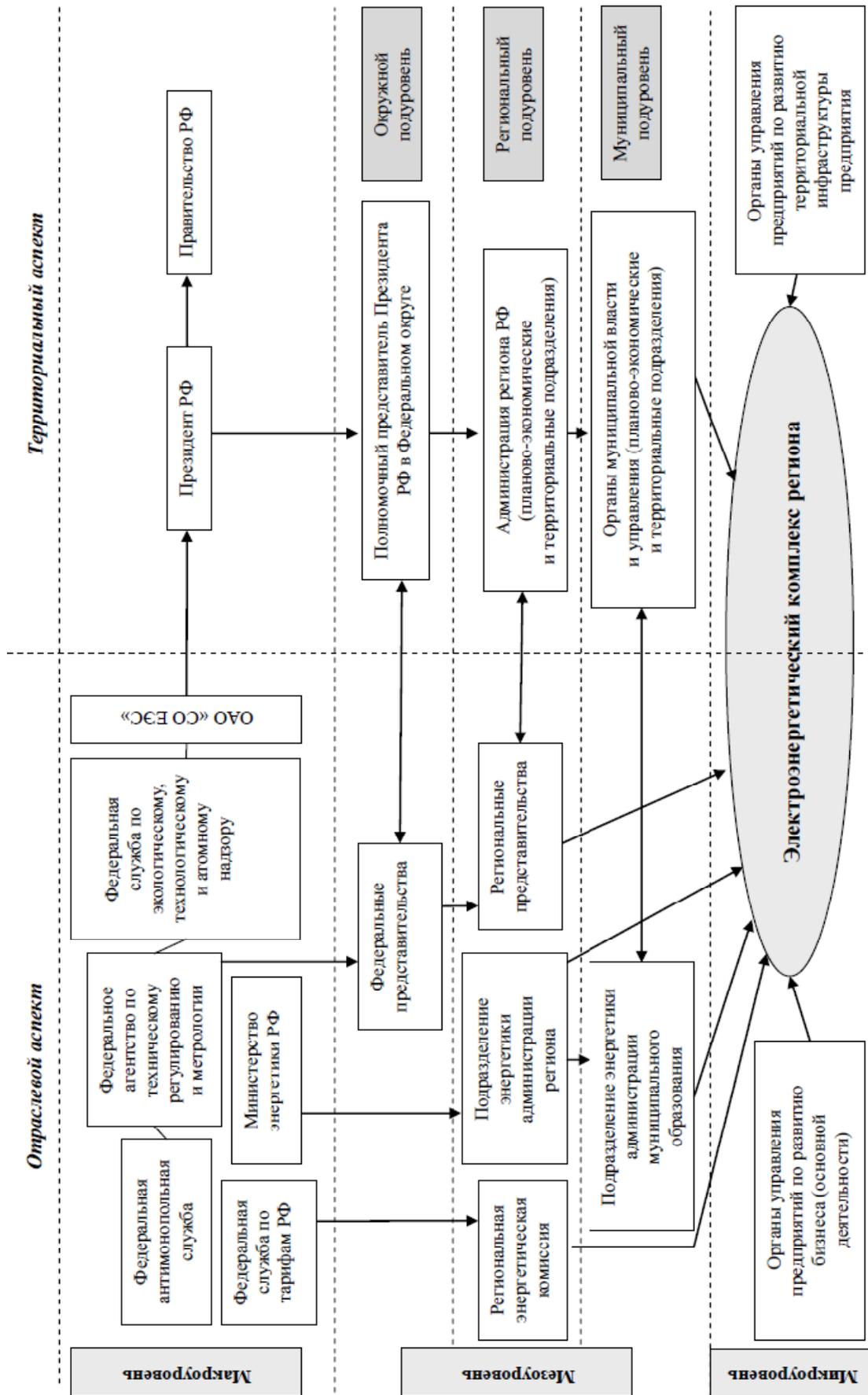


Рис. 4. Организационная структура многоуровневой системы управления территориально-отраслевым развитием

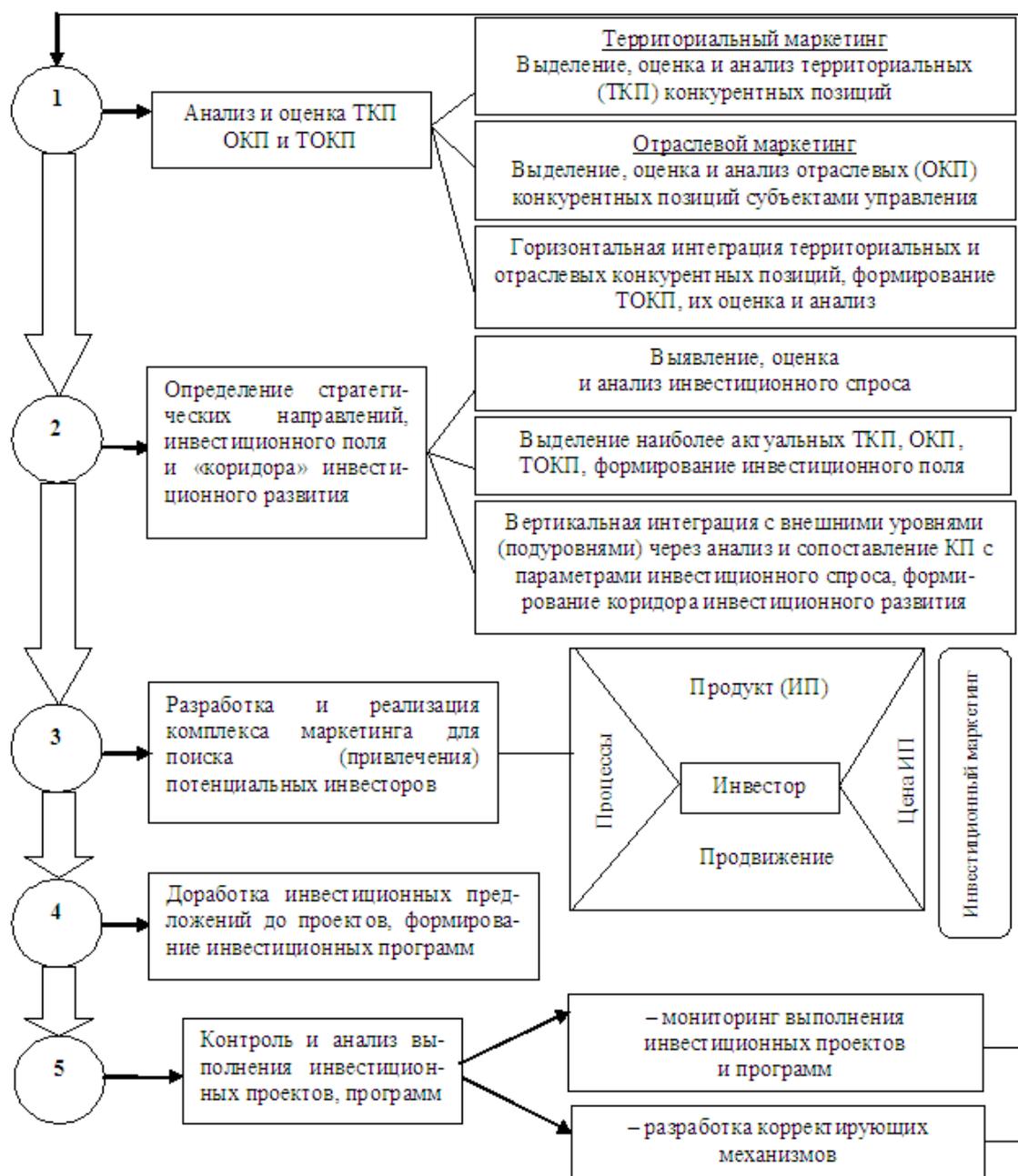


Рис. 5. Модель функционирования многоуровневой системы управления территориально-отраслевым развитием

Следует заметить, что на мезо- и макроуровнях управления отраслевые конкурентные позиции (ОКП) и территориально-отраслевые конкурентные позиции (ТОКП) формируются для всех отраслей и сфер деятельности. При этом с ростом уровня управления происходит укрупнение целей и задач управления развитием отраслей и территорий.

По сути, на этом этапе выполняется аналитическая функция маркетинга, используется весь спектр аналитических инструментов: анализ, оценка и формирование конкурентных позиций.

На **втором этапе** модели вначале проводится исследование инвестиционного спроса внешних уровней управления. Полученная информация ложится в основу параметров инвестиционного спроса. Затем проводится оценка силы инвестиционного спроса на

каждом уровне, выделяются наиболее «весомые» и эффективные для развития территории и отраслей ТКП, ОКП, ТОКП, разрабатываются инвестиционные предложения территориально-отраслевого развития, подбираются коридоры инвестиционного развития на основе инвестиционных предложений субъектов разных уровней управления.

Сформированные инвестиционные предложения на каждом уровне (подуровне) управления согласовываются с инвестиционными предложениями внешних уровней (подуровней) по отношению к рассматриваемому. Для субъектов любого уровня управления инвестиционные предложения (ИП), сформированные субъектами других уровней, будут являться инвестиционным спросом (ИС) (рис. 6).

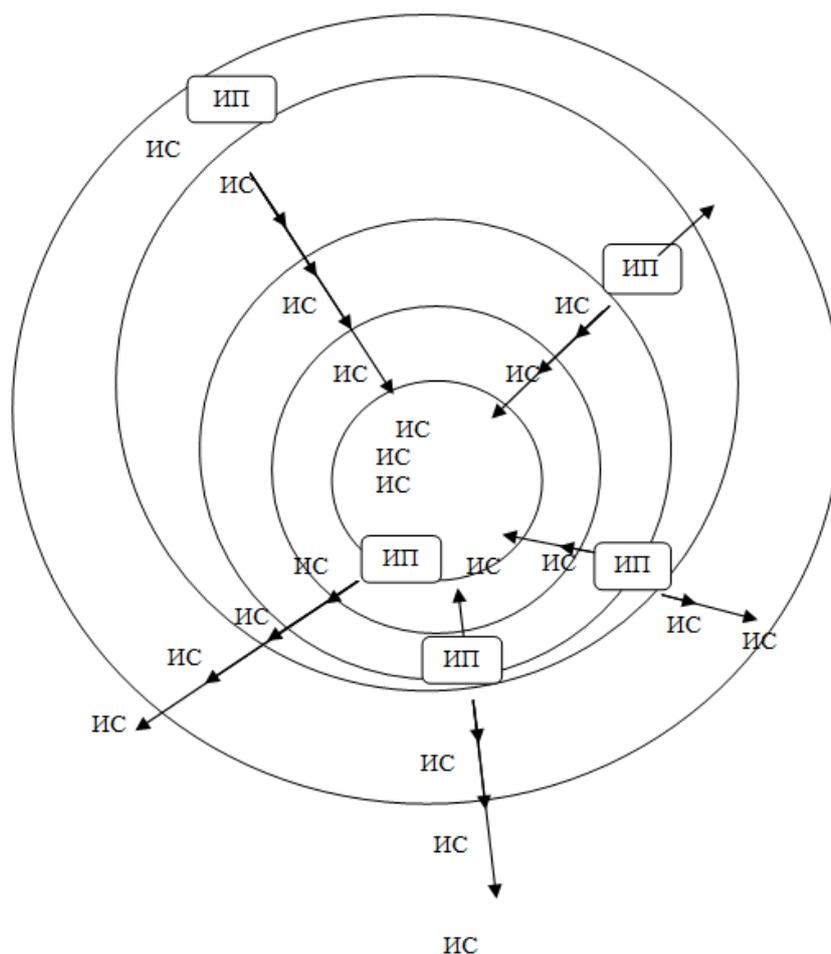


Рис. 6. Схема вертикальной интеграции маркетинга в системе многоуровневого управления

Процедура вертикальной интеграции позволяет согласовывать конкурентные позиции и параметры инвестиционных предложений, формировать «коридор» инвестиционного территориально-отраслевого развития снизу вверх и сверху вниз.

Конкурентные позиции объектов управления формируют и описывают основной элемент комплекса маркетинга – инвестиционное предложение.

На **третьем этапе** формируется комплекс инвестиционного маркетинга. Его основная цель – поиск инвесторов и формирование коридоров инвестиционного развития.

Основой комплекса маркетинга является продукт – инвестиционное предложение. Под него разрабатывается комплекс маркетинга-микса, подбираются инструменты для его адаптации к потребностям инвестора, оценки стоимости, продвижения и организации процессов взаимодействия.

Необходимо также отметить, что по мере роста уровня управления в состав инвестиционных предложений (в рамках коридора инвестиционного развития), являющихся инвестиционным спросом для субъекта на микроуровне управления, будут включаться новые параметры, учет которых необходим при разработке инвестиционного предложения на микроуровне.

На мезо- и макроуровне формируется бизнес-среда и условия для привлечения инвестиций. Инвестиционный климат, определяемый условиями ведения бизнеса и вложения средств в развитие территории, формируется на макро- и мезоуровнях управления. Муниципальные, региональные, национальные инвестиционные предложения развития объектов отраслей и территорий являются базой для формирования инвестиционных предложений на уровне предприятия. Таким образом, из нескольких инвестиционных полей формируется многоуровневый инвестиционный рынок.

На микроуровне для всех конкурирующих энергокомпаний, осуществляющих деятельность на заданной территории, инвестиционные предложения муниципального, регионального и макроуровня будут одни и те же, поэтому в конкурентной борьбе будут иметь значение только конкурентные позиции предприятий. Согласование и отбор инвестиционных предложений развития профильных активов энергокомпаний в пределах заданной территории на мезо- и макроуровнях осуществляется на основе параметров конкурентных позиций, задействованных в ходе разработки инвестиционных предложений. Данная процедура осуществляется в рамках подобранных коридоров инвестиционного развития.

При сопоставлении конкурентных позиций разных уровней управления (рис. 7) происходит их сравнение, выделяются тенденции развития, упадка и застоя. Инвестиционные предложения энергокомпаний рассматриваются рабочими комиссиями (группами)

верхних уровней управления с позиции наиболее полного удовлетворения потребностей инвестора (соответствия параметров предложения параметрам спроса).

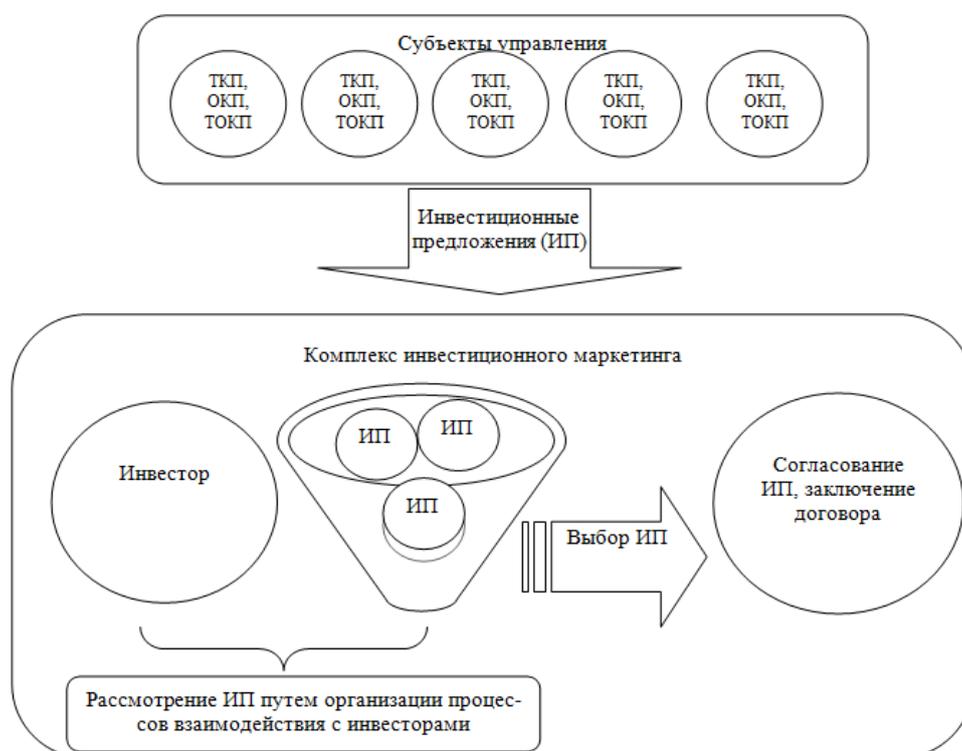


Рис. 7. Схема взаимодействия субъектов управления различных уровней на инвестиционном рынке

Основной задачей энергокомпаний в такой конкурентной борьбе становится развитие отобранных с помощью оценки собственных конкурентных позиций, в большей степени влияющих на улучшение конкурентоспособности определенных муниципальных образований, региона и страны в целом.

Так формируются два элемента комплекса инвестиционного маркетинга – продвижение и процессы.

Процессы инвестиционного маркетинга включают: сегментацию инвесторов; подбор инвестиционных предложений для каждого сегмента или индивидуального инвестора; определение доступной цены инвестиционных предложений для каждого сегмента (инвестора); формирование каналов (способов) продвижения инвестиционных предложений до сегментов; формирование интегрированной системы коммуникаций.

В классическом маркетинге [1] сегментация рынка может быть произведена по нескольким признакам: географическому, демографическому, психографическому и поведенческому. Каждому из этих признаков присущи свои переменные.

Учитывая предмет и объект данного исследования, можно заключить, что наиболее весомый признак сегментации инвесторов – географический. Сегментирование по географическому признаку [2] – разделение рынка на различные географические единицы (переменные): регион, область, район, размер города, плотность. После

подобной сегментации компания должна решить, где ее маркетинговые усилия будут наиболее эффективны.

Все перечисленные процессы инвестиционного маркетинга в значительной степени определяют рамки каждого коридора инвестиционного развития.

Формирование каналов (способов) продвижения инвестиционных предложений до сегментов, как уже было рассмотрено, осуществляется путем подбора инструментов коммуникации с потенциальными инвесторами в рамках выделенных сегментов для согласования инвестиционных предложений путем сравнительного анализа конкурентных позиций субъектов разных уровней управления. По сути, это прямые «продажи» потенциальным инвесторам. Подразделениям субъекта управления, которые занимаются привлечением инвесторов на перспективную территорию (на мезо- и макроуровнях), поручают работу с определенной частью рынка (сегментом) по планомерному налаживанию коммуникаций с потенциальными инвесторами с помощью нижеперечисленных инструментов инвестиционного маркетинга.

PR-деятельность. Публикации во влиятельных бизнес-изданиях или торговых проспектах, мероприятия, проводимые на территориях, на которые ориентирован инвестиционный маркетинг.

Телевизионная реклама. Рекламные кампании на телевидении крайне редко используются энергокомпаниями. Соотношение издержки/результат здесь доста-

точно высоко. Эффективной по стоимости альтернативой может быть реклама в самолетах, так как основная часть пассажиров – это бизнесмены, которых можно привлечь к просмотру рекламы, так как возможности для другой деятельности в полете ограничены.

Реклама в коммерческой прессе. Такая реклама традиционно дорога, однако она четче сфокусирована на целевой аудитории, что делает ее более эффективной.

Миссии внутри перспективных территорий. Примером таких миссий является поездка представителями деловых кругов (потенциальных инвесторов из других регионов/стран) для встреч с представителями администрации региона/муниципального образования и энергокомпаний, проведением официальных обедов, презентаций, спортивных мероприятий, ознакомительных экскурсий и т. д.

Рекламные кампании в обычной прессе. Читательская аудитория наиболее уважаемых изданий охватывает тысячи людей, которые не являются целевой группой для рекламы, ориентированной на привлечение инвесторов в перспективную территорию.

Формирование интегрированной системы коммуникаций в рамках многоуровневой системы управления территориально-отраслевым развитием формируется между субъектами управления (на каждом уровне) в рамках отдельного «коридора» инвестиционного развития. В такой системе используются следующие инструменты инвестиционного маркетинга.

Конференции и семинары предоставляют дополнительные возможности для связей с потенциальными инвесторами и покупателями.

Членство в организациях. В качестве дополнения к участию в конференциях и семинарах некоторые энергокомпании входят в технические промышленные союзы предприятий. Такое участие является способом усилить свое влияние на развитие целевых отраслей на перспективных территориях и создает благоприятные условия для поиска и привлечения потенциальных инвесторов.

Участие в торговых и промышленных выставках как средство роста взаимопонимания с потенциальными потребителями и органами исполнительной власти, а также как средство сбора информации. Эта практика, несмотря на достаточно большую популярность, дорога, требует высокоинтенсивной работы, а ее результаты сравнительно ограничены по сравнению с другими методами.

Прямая переписка с инвесторами (директ-маркетинг). Это самый целенаправленный и эффективный путь обращения к потенциальным инвесторам.

Послепродажное обслуживание. Означает поддержку тех потребителей, которые уже приобрели продукт. Такая программа опеки, учитывающая особенности каждого инвестора и усиливающая междуравневую связь субъектов управления в рамках заданного коридора инвестиционного развития, более четко сфокусирована и ориентирована на развитие глубоких и обширных отношений с инвестором. В рамках данной программы оказывается помощь в преодолении всех последующих трудностей, которые могут возникать у инвесторов, осуществлять новые продажи, обусловленные ростом спроса потребителя

на освоение новых территорий и, как следствие, на электроэнергию и мощность (другие объекты различных инфраструктур).

Взаимодействие с покупателями. Так же как послепродажное обслуживание, этот вид поддержки помогает сотрудничать с инвесторами и покупателями прямо и косвенно, например, через участие в заседаниях торгово-промышленных палат, региональных ассоциациях.

Цена инвестиционного предложения на всех уровнях управления определяется и складывается из издержек, которые определяются параметрами инвестиционных предложений. Параметры инвестиционных предложений подбираются на основе параметров инвестиционного спроса и конкурентных позиций. Параметры инвестиционного спроса определяют его цену. Таким образом, при согласовании цены инвестиционного спроса с ценой инвестиционного предложения формируется цена инвестиционного проекта (товара). По сути, результаты широкой интеграции маркетинга определяют цену продукта.

Следует заключить, что при выполнении всех вышеуказанных мероприятий интегрированная маркетинговая деятельность направлена на активную работу субъектов управления на рынке инвестиций, на замешивание «смеси» инвестиционного маркетинга для каждой группы и даже отдельного инвестора.

На **четвертом этапе** инвестиционные предложения субъектов управления на каждом уровне, на основании заключенных договоров, (соглашений) дорабатываются профильными подразделениями до уровня инвестиционных проектов. Инвестиционное предложение оформляется как инвестиционный проект, затем включается в инвестиционную программу субъекта.

Таким образом, совокупность инвестиционных проектов развития на каждом уровне управления в рамках одного коридора формирует целенаправленное согласованное развитие территорий и отраслей.

На **пятом этапе** предлагаемой модели функционирования системы управления развитием отрасли на основе интеграции маркетинга выполняются стандартные процедуры организации мониторинга выполнения инвестиционных проектов и программ, анализ причин отклонений, корректировку программных документов, направленных на координацию взаимодействия всех элементов системы управления и контроль их эффективности.

Модель многоуровневого управления территориально-отраслевым развитием выстроена таким образом, что: соблюдается принцип согласованности интересов всех участников управления; определены параметры взаимодействия субъектов различных уровней управления; определен характер взаимосвязи отраслевого и территориального развития.

В статье рассмотрен пример предлагаемой модели многоуровневого управления территориально-отраслевым развитием. В рамках модели с позиции отрасли рассмотрена электросетевая сфера. Однако мы предполагаем, что представленная модель управления может быть достаточно применима, и адаптирована для других отраслей и территорий с учетом их особенностей.

Литература

1. Котлер Ф. Основы маркетинга. Краткий курс. М.: Издательский дом Вильямс, 2007.
2. Макдональд М., Данбар Я. Сегментирование рынка: практическое руководство. М.: Дело и Сервис, 2002.
3. Реформа системы управления городской экономикой в 1998 – 2000 гг. / под ред. Н. Б. Косаревой, Р. Дж. Страйка, Г. Ю. Ветрова и др. М.: Институт экономики города, 2001. 204 с.
4. Территориальное стратегическое планирование при переходе к рыночной экономике: опыт городов России / ред. Л. Э. Лимонов, Б. С. Жихаревич, С. А. Васильев. СПб.: Леонтьевский Центр, 2003. 384 с.
5. Удачина М. Внутрирегиональные конкурентные позиции: оценка мониторинг и управление: дис. ... канд. экон. наук. Кемерово, 2004. 231 с.
6. Greenly G. E. Strategic Management. Prentice Hall. London, 1989. P. 76 – 78.

Информация об авторе:

Уншиков Иван Анатольевич – инженер филиала ОАО «МРСК Сибири» – «Кузбассэнерго – РЭС» (г. Кемерово), unshch9@rambler.ru.

Ivan A. Unshchikov – corresponding author at the Interregional Distributive Grid Company of Siberia.

Статья поступила в редколлегию 10.03.2015 г.