

Адарина Раиса Таановна

кандидат экономических наук,
доцент кафедры экономической теории
и национальной экономики
Горно-Алтайского государственного университета
dom-hors@mail.ru

Молодцов Максим Николаевич

dom-hors@mail.ru

МАРКЕТИНГ В СИСТЕМЕ ЧАСТНО-ГОСУДАРСТВЕННОГО ПАРТНЕРСТВА (НА ПРИМЕРЕ ГОРНОЛЫЖНОГО КУРОРТА «МАНЖЕРОК») [1]

Аннотация:

В статье рассмотрены проблемы, связанные с проведением маркетинговой стратегии как части проектного управления объектом частно-государственного партнерства на примере горнолыжного курорта «Манжерок». Для этого авторы выделяют особенности ЧГП как предмет проектного управления, проводят его анализ на основе декомпозиции системы управления.

Ключевые слова:

частно-государственное партнерство, проектное управление, исследование систем управления.

Adarina Raisa Taanovna

PhD in Economics, Assistant Professor of
the Economic Theory and National
Economy Department,
Gorno-Altai State University
dom-hors@mail.ru

Molodtsov Maxim Nikolayevich

dom-hors@mail.ru

MARKETING IN THE PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP SYSTEM (CASE STUDY OF THE 'MANZHEROK' SKI RESORT) [1]

Summary:

The article discusses problems of the marketing strategy implementation as a part of the project management of the public-private partnership enterprise by studying the case of the 'Manzherok' ski resort. The authors consider specifics of the public-private partnership as an object of the project management and analyze the project management based on the decomposition of the management system.

Keywords:

public-private partnership, project management, research of management systems.

Проекты частно-государственного партнерства (далее – ЧГП) являются одной из форм развития государственно-частного партнерства с иерархическим разделением уровня ответственности, рисков по реализации проектов и экономических выгод. Соответственно для реализации ЧГП можно использовать проектное управление. Рассмотрим, каковы его особенности.

Управление ЧГП-проектом подразумевает целенаправленную деятельность по созданию нового продукта, новой услуги или по достижению нового результата, а также расширению имеющихся возможностей по оказанию услуг, реализации товаров в условиях ограниченных ресурсов и за определенное время для целей удовлетворения потребности в определенных благах. При этом природа самого создаваемого «продукта» не имеет особого значения: это может быть строительство нового здания или реструктуризация какого-либо объекта, разработка новой услуги.

Основным средством механизма управления ЧГП-проектами является программно-целевой метод управления, в соответствии с которым создан ряд межгосударственных, федеральных, региональных, отраслевых и объектных целевых программ [2].

Строительство горнолыжного курорта «Манжерок» в Республике Алтай является примером такого ЧГП-проекта. Он является одним из крупнейших проектов в области туризма и рекреации на территории России. Комплекс расположен у знаменитого оз. Манжерокского и подножия горы Малая Синюха, склоны которой позволяют организовать 32 первоклассных трассы различной категории сложности, общей протяженностью до 60 км.

ЗАО «Горнолыжный комплекс «Манжерок»» образовано 28.04.2004 г. в целях реализации проекта создания ГЛК «Манжерок» с уставным капиталом 15 млн руб. – единственный участник ЗАО «Инвестиционно-финансовая корпорация «Алемар»» (100 %). В ноябре 2004 г. в состав акционеров вошло Государственное учреждение Республики Алтай «Центр по развитию туризма и рекреации Республики Алтай», доля которого, впоследствии, была выкуплена ЗАО «Инвестиционно-финансовая корпорация «Алемар»». Уставный капитал увеличился до 16,5 млн руб. В 2008 г. в состав акционеров Общества вошли физические лица – уставный капитал увеличился до уровня 116 млн руб. В настоящее время он составляет 452,28 млн руб. С 2008 г. и по сей день состав акционеров Общества не менялся.

В период 2004–2007 гг. формировалась концепция проекта, выполнялись проектно-исследовательские, общестроительные работы (подготовка территории, устройство временных

дорог), началось строительство объектов водоснабжения и электроснабжения, проводились переговоры со Сбербанком РФ о заемном финансировании проекта.

В декабре 2007 – январе 2008 г. со Сбербанком РФ заключены кредитные договоры на сумму 1,8 млрд руб. С 2008 г. по сегодняшний день осуществляется инвестиционная фаза проекта, часть объектов уже сдана в эксплуатацию.

В ЗАО «Горнолыжный комплекс “Манжерок”» привлечено дополнительное финансирование от ОАО «Сбербанк России». Сделка проведена через вхождение в уставный капитал на сумму кредиторской задолженности по НКЛ порядка 1,6 млрд руб. и дополнительную сумму, необходимую для завершения строительства – 1,2 млрд руб. Всего порядка 3 млрд руб.

Реализация этого инвестиционного проекта осуществляется в рамках частно-государственного партнерства. Его субъектами являются:

1. Со стороны инвестора – ЗАО «Горнолыжный комплекс “Манжерок”».
2. Со стороны органов государственной власти – Правительство Республики Алтай.

Частно-государственное партнерство осуществляется на основе Инвестиционного соглашения, заключенного между ЗАО «Горнолыжный комплекс “Манжерок”» и Правительством Республики Алтай.

Взаимодействие осуществляется в следующих направлениях:

1. Прямая финансовая поддержка – ЗАО «Горнолыжный комплекс “Манжерок”» предоставляют субсидии процентной ставки по кредитам, привлеченным на реализацию проекта.

2. Налоговые льготы в виде пониженной ставки налога на прибыль организаций, подлежащего зачислению в республиканский бюджет Республики Алтай в размере 13,5 %; в виде ставки налога на имущества – в размере 0 % от налоговой базы в отношении имущества, признаваемого объектом налогообложения, используемого для реализации инвестиционного проекта регионального значения.

3. Устранение инфраструктурных ограничений территории:

– строительство части объектов инфраструктурного назначения за счет средств бюджета Республики Алтай и средств федерального бюджета (дороги и подъездные пути; сети электроснабжения (ЛЭП 110 кВ с. Майма (Ая) – Союзга);

- расчистка и дноуглубление оз. Манжерокское;
- строительство сетей водоснабжения (скважины, водонапорные башни, водопровод);
- строительство очистных сооружений;
- строительство линии магистрального газопровода;
- строительство иных инфраструктурных объектов.

4. Режим благоприятного администрирования – предоставление в аренду земельных участков для реализации проекта; мораторий на принятие нормативных правовых и иных актов, ухудшающих условия деятельности инвестора; содействие в проведении деловых переговоров на высшем уровне; синхронизация мероприятий по строительству и вводу объектов инженерной инфраструктуры.

Вклад в социально-экономическое развитие РФ и Республики Алтай:

1. Инвестирование на территории Республики Алтай.
2. Создание налогооблагаемой базы.
3. Создание рабочих мест.
4. Развитие внутреннего и въездного туризма и рекреации.
5. Популяризация горнолыжного спорта и здорового образа жизни.

Для анализа системы управления проектом ГЛК «Манжерок» необходимо провести его декомпозицию по функциям и основным структурным объектам. Дальнейшее разделение объектов системы управления поможет понять функциональные взаимосвязи внутри ЧГП (см. рисунок 1).

Схема показывает общее направление движения последовательности работ стратегического уровня в период с 2007 по 2013 г. и является распространенным решением в подобных проектах.

Последовательность действий такова: инициатор проекта создает новое юридическое лицо, которое будет выполнять функции проектного офиса, и после ввода объекта в эксплуатацию трансформируется в офис созданной компании.

Следующий этап – создание лицензированного заказчика-застройщика, либо привлечение со стороны специализированной фирмы.

Параллельно проводятся работы по проектированию комплекса, первоначальная часть работ принимается инициатором проекта и проектным офисом – та, которая относится к общим работам по планированию. Впоследствии эта функция переходит к заказчику-застройщику.

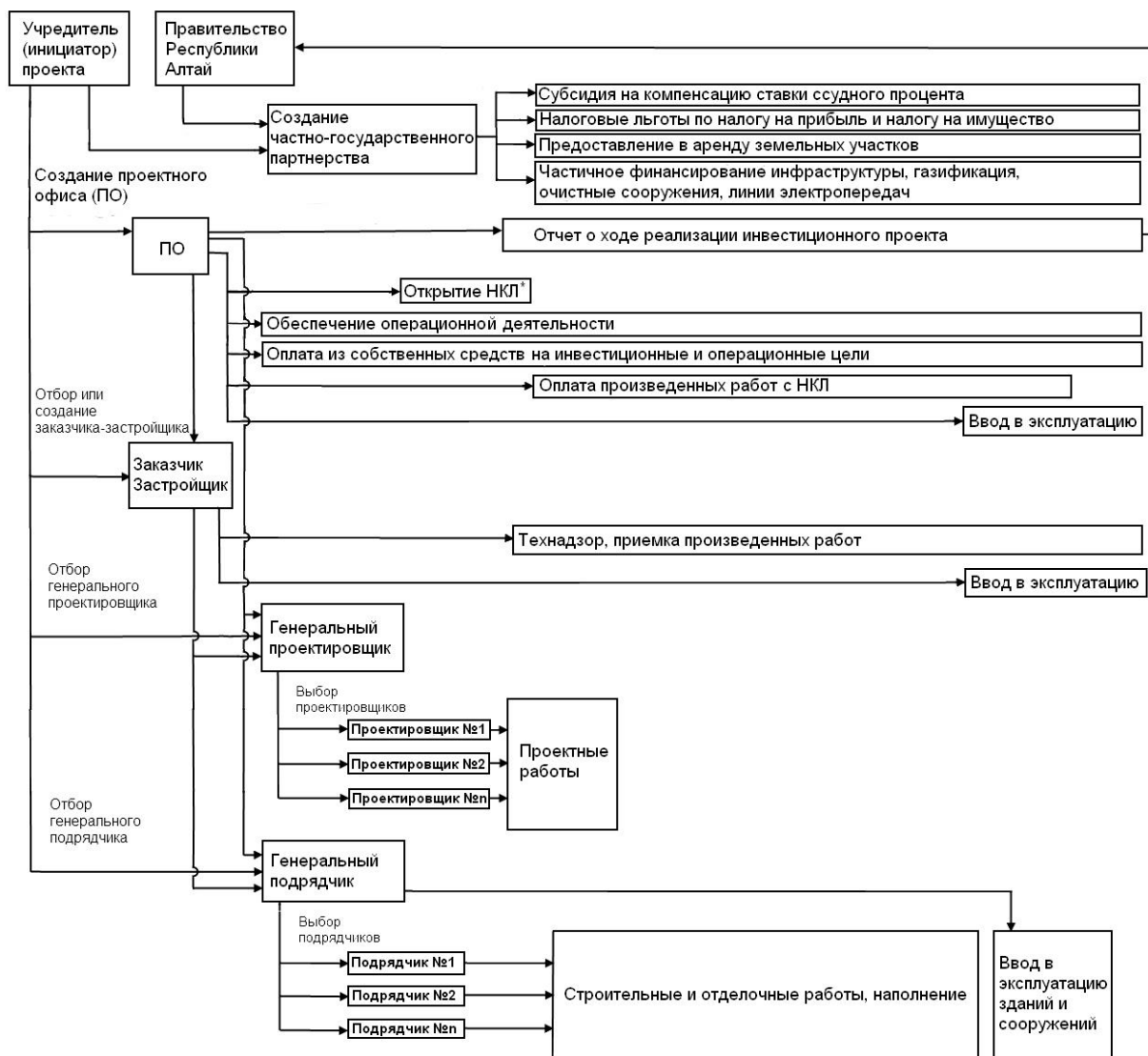


Рисунок 1 – Декомпозиция объектов системы управления ЗАО ГЛК «Манжерок»

Как мы видим, маркетинговые исследования не являются объектом в системе управления согласно декомпозиции. Эта деятельность заложена в операционную, которую в основном выполняет сторона частного бизнеса. Хотя среди проблем реализации ЧГП исследователи часто называют именно маркетинговые просчеты еще на стадии проектирования объекта. Так, например, нами проведена систематизация выявленных проблем, которые мы разделили на две группы:

1. Проблема имеет большое значение, решение проблемы критично для достижения конечной цели проекта.

2. Проблема важна, но не критична для достижения целей проекта.

К первой группе отнесены следующие проблемы:

- формирование необходимого турпотока для генерации прибыли после ввода в эксплуатацию всех ее центров по проекту;

- упущенные возможности по привлечению средств Инвестиционного фонда РФ для строительства объектов, планируемых в следующих за первой очередях строительства, а также строительство санаторного комплекса на противоположном берегу оз. Манжерокское.

Во вторую группу включены такие проблемы:

- приостановка финансирования в результате финансового кризиса 2008 г.;

- нарушение сроков строительства и соответственно даты ввода в эксплуатацию;

- общее число человек, необходимых для работы проекта на полную мощность – 509 чел.

(в настоящее время в проекте работает порядка 100 чел.);

– низкая скорость принятия управленческих решений по причине согласования каждой операции с представителем инвестора, в том числе проведение платежей в соответствии с бюджетом, что вносит сбои в операционную работу компании.

Как мы видим, обеспечение нужного турпотока относится к проблеме, наличие которой является критичным для проекта.

Маркетинговая стратегия проекта предполагает:

I. Маркетинговый аудит, включающий:

1. Анализ внешней среды, который подразумевает обзор макросреды (экономические, демографические, социальные и прочие факторы) и микросреды (местный бизнес, население), и конкурентный анализ.

2. Анализ внутренней среды проекта ЧГП, который предполагает продуктовый анализ (оценка основного, сопутствующего и дополнительного продукта) и анализ имиджа территории реализации ЧГП.

II. Постановка целей и задач.

III. Выбор сегмента(-ов) рынка.

IV. Формирование турпродукта проекта ЧГП.

V. Формирование бренда. Позиционирование. Сообщение маркетинга.

VI. Программа мероприятий маркетинга.

VII. Определение бюджета маркетинговой стратегии.

VIII. Определение эффективности маркетинговой стратегии.

Как показывает практика, управление проектами в рамках ЧГП делает основной упор на функции нормативно-правового обеспечения проекта, определение объемов финансирования, распределение прав и обязанностей сторон. Игнорирование маркетинговой стратегии приводит к возникновению риска значительного сокращения эффективности проекта ЧГП как в краткосрочный, так и долгосрочный период.

Анализ внешней и внутренней среды реализации проекта ЧГП «Горнолыжный курорт «Манжерок»» позволяет сделать следующие выводы, представленные в форме SWOT-анализа (см.: таблица 1).

Таблица 1 – SWOT-анализ проекта ЧГП Горнолыжный курорт «Манжерок»

Сильные стороны:	Возможности:
<p>1. Благоприятное климатогеографическое положение, природные ландшафты.</p> <p>2. Хорошая транспортная доступность.</p> <p>3. Отсутствие на территории региона крупных промышленных объектов и источников загрязнения окружающей среды.</p> <p>4. Использование сбалансированных проектных и логистических решений, современные строительные технологии и оборудование ведущих производителей.</p> <p>5. Богатое национально-культурное наследие региона.</p> <p>6. Политика «демократичных цен», ценовая дифференциация услуг.</p> <p>7. Реализация ряда крупных проектов в сфере туризма и рекреации ОЭЗ ТРТ «Алтайская Долина», ОЭЗ ТРТ «Бирюзовая Катунь», Игровая ЭЗ «Сибирская монета».</p> <p>8. Благоприятная среда поддержки предпринимательской деятельности на территории региона</p>	<p>1. Повышение привлекательности для потенциальных клиентов.</p> <p>2. Рост привлекательности курорта. Возможность стать курортом «выходного дня» для данных категорий потребителей.</p> <p>3. Использование территории для полноценной рекреации и оздоровления, экотуризм.</p> <p>4. Проведение спортивных мероприятий регионального межрегионального, общероссийского, международного классов.</p> <p>5. Включение познавательной и эко-культурной составляющей в предлагаемые на территории комплексы услуги.</p> <p>6. Доступность услуг для различных категорий населения.</p> <p>7. Совокупный рост туристического потока, возможность предложить услуги комплекса отдыхающим на данной территории.</p> <p>8. Реализация проекта на условиях частно-государственного партнерства, возможности инфраструктурного развития территории</p>
Слабые стороны:	Угрозы:
<p>1. Низкая платежеспособность и малая численность населения Республики Алтай.</p> <p>2. Отсутствие конкурентоспособной туристской инфраструктуры, однотипность услуг, предлагаемых туристскими предприятиями.</p> <p>3. Наличие крупного в российском масштабе горнолыжного комплекса «Шерегеш».</p> <p>4. Сезонность рынка туристских услуг (пик приходится на летние отпуска).</p> <p>5. Энергозависимость и энергодефицитность региона.</p> <p>6. Недостаток квалифицированных кадров на региональном рынке труда</p>	<p>1. Низкий уровень продаж в рабочие дни и в дни «низкого сезона».</p> <p>2. Снижение количества туристов, совершающих поездку в регион повторно.</p> <p>3. Отток части туристов в данные комплексы, снижение объема продаж, негативное влияние ценовой и неценовой конкуренции.</p> <p>4. Сезонные перебои в загрузке комплекса.</p> <p>5. Рост себестоимости услуг, ухудшение финансово-экономических показателей.</p> <p>6. Дополнительные расходы на рекрутинг</p>

Как мы видим, наличие серьезных слабых сторон и угроз вместе с сильными сторонами и возможностями требует формирование продуманной маркетинговой стратегии, которая должна быть рассчитана еще на стадии проектирования. Упущенное время в данном случае чревато высокими рисками, даже при компенсации инвестиционными и финансовыми ресурсами.

Учитывая характер проекта и участие в нем частного бизнеса и государства, следует констатировать, что формирование маркетинговой стратегии должно осуществляться за счет частного инвестора, но при контролирующей функции государства, то есть заключение инвестиционного соглашения между бизнесом и органами власти должно происходить только при наличии маркетинговой стратегии.

Выполнение функции маркетинга частным бизнесом определяется фактором специализации, так как лучше всего она реализуется именно субъектом предпринимательства, в то время как государство эффективно производит контроль. Таким образом, формирование маркетинга проекта ЧГП является необходимым условием его успешной реализации, минимизирующим риски.

Ссылки и примечания:

1. Работа выполнена при поддержке РГНФ, проект № 13–11–04003а.
2. Купрейшвили Е.Т. Проектное управление в системе государственно-частного партнерства // Муниципальная академия. 2013. № 1. С. 53–58.

References and notes:

1. The work was supported by the RHF, the project number 13-11-04003a.
2. Kupreyshvili, ET 2013, 'Project management in the public-private partnership', *Municipal Academy*, no. 1, pp. 53-58.