

**Верлуп Евгений Валерьевич**

аспирант кафедры маркетинга и рекламы  
Омского государственного университета  
имени Ф.М. Достоевского

**ПРОГРАММНО-ЦЕЛЕВОЕ  
УПРАВЛЕНИЕ  
ТЕРРИТОРИАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ:  
МАРКЕТИНГОВЫЙ ПОДХОД [1]**

**Аннотация:**

*В статье рассматривается авторская модель территориального развития посредством программно-целевого механизма, в основу которой заложен маркетинговый подход к ее функционированию. Модель включает в себя методологию эффективного управления процессом территориального программирования (на основе комбинации концепций маркетинга территорий и маркетинга партнерских отношений) и методическое обеспечение этого процесса на основе одного из гибких методов управления – бенчмаркинга. Разработанная модель представляет интерес для теоретиков и практиков государственного управления.*

**Ключевые слова:**

*стратегическое планирование, программно-целевой подход, маркетинг территорий, государственное управление, бенчмаркинг.*

**Verlup Evgeniy Valerievich**

PhD student,  
Marketing and Advertisement Department,  
Omsk State University

**THE MANAGEMENT  
BY OBJECTIVE OF  
TERRITORIAL DEVELOPMENT:  
MARKETING APPROACH [1]**

**Summary:**

*The author presents an original model of territorial development by means of management by objective (MBO) on the basis of marketing approach to its functioning. The proposed model includes a methodology of effective management of territorial planning (based on combination of the conceptions of territorial marketing and relationship marketing), and methodological support of this process on the basis of one of the flexible management tools – benchmarking. The given model is advantageous for theorist and specialists of state administration.*

**Keywords:**

*strategic planning, management by objectives, marketing of territory, public management, benchmarking.*

Источником устойчивого развития национальной экономики во многих развитых странах мира по праву считаются регионы и города. Являясь местом сосредоточения и мобилизации широкого спектра ресурсов, эти территории на сегодняшний день выполняют своеобразную роль локальных точек роста и в совокупности формируют потенциал развития всей страны.

Данное признание регионы и города постепенно получают и в России, однако их развитие находится в прямой зависимости с качеством формирования системы стратегического планирования в стране, в методологическую основу которой постепенно закладываются принципы программно-целевого управления. Это подтверждается активно формирующейся нормативно-правовой базой в России в области стратегического планирования. Среди последних значимых документов можно обозначить Федеральный закон от 28.06.2014 № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации», который призван сменить методологию и концепцию планирования в экономике страны [2, с. 109].

На сегодняшний день сформирована настоятельная потребность в разработке методологического обеспечения функционирования программно-целевого механизма. В этой связи автор статьи разработал модель программирования территориального развития, основанной на маркетинговом подходе к ее управлению (см. рисунок 1).

Разработанная модель представляет собой двухуровневую систему управления процессом программирования территориального развития.

Первый уровень – методологический, формирует общую концепцию управления социально-экономическим развитием на основе программно-целевого механизма. Маркетинговый подход в данном случае задает правила осуществления территориального программирования посредством активно развивающихся концепций маркетинга территорий и маркетинга партнерских отношений:

во-первых, в процесс стратегического развития территорий должны вовлекаться все заинтересованные стороны (так называемые стейкхолдеры территории, к которым относят местных жителей, а также представителей бизнеса и власти), а сам процесс их взаимодействия должен быть организован территориальными органами управления наиболее оптимальным способом (позволяющим снизить трансакционные издержки). Учет интересов потребителей территории



Практическую значимость данного метода в сфере государственного управления оценили в США, Японии, Новой Зеландии, Великобритании, Франции, Германии, Польше, Норвегии, Австрии и других странах Европы.

На этапе планирования и разработки программ бенчмаркинг применяется:

- для поиска лучших практик программ территориального развития;
- для создания банка данных успешного опыта и формирования на его основе собственных направлений территориального развития (бенчмаркинг выступает «отправной точкой» для стратегического планирования).

В качестве примера можно привести программу межтерриториального развития ЕС «Interreg IVС», в рамках которой происходит формирование базы данных лучших проектов малого и среднего предпринимательства, реализуемых одновременно на территориях нескольких стран [6].

На этапе отбора программ государственные органы власти могут использовать методическое обеспечение на основе бенчмаркинга с целью выбора приоритетных программ развития и формирования рейтинга наиболее качественных проектов в условиях ограниченных ресурсов, находящихся в распоряжении государственных структур. Такая практика распространена во многих странах мира, в частности в Новой Зеландии – бенчмаркинг используется при рассмотрении и отборе программ школьного образования [7].

На этапе реализации программ социально-экономического развития и оценки их эффективности с помощью бенчмаркинга формируются рейтинги лучших реализованных программ территориального развития, проводится анализ успеха (неудач) программ. Данное направление активно используется в Польше, Норвегии и Германии на муниципальном уровне, где происходит сравнение и сопоставление результатов развития территорий, участвующих в коллективном бенчмаркинговом исследовании (через технологии сетей, кругов сравнения, групп обмена опытом) [8, с. 91].

По итогам оценки реализации программ развития регионов и городов бенчмаркинг позволяет сформировать интегральные рейтинги территориального развития. Такая практика используется в США и Великобритании, что позволяет различным целевым группам потребителей принимать широкий спектр управленческих решений: инвесторы и бизнес выбирают наилучшие условия для работы, потребители – лучшие условия для жизни, а представители государственных структур – «образцы для подражания» в сфере государственного управления [9].

В России бенчмаркинг только получает свое развитие как в частном секторе, так и в сфере государственного управления. Успешному внедрению бенчмаркинга на государственном уровне во многом препятствует отсутствие четкого методологического обеспечения его реализации (нет единого мнения о том, как его проводить, как отбирать лучшие практики, как адаптировать передовой опыт). Таким образом, требуется соответствующее методологическое обеспечение бенчмаркинга, которое, на взгляд автора, должно содержать три взаимосвязанных элемента: модели, технологии и инструментарий бенчмаркинга (см. таблицу 1).

**Таблица 1 – Методологическое обеспечение бенчмаркинга**

Элементы методологии бенчмаркинга	Описание
Модели бенчмаркинга	Модели из частного сектора: «Колесо бенчмаркинга», цикл Деминга-Шухарта, «20 ключей» Кабаяси, модель Роберта Кэмпбелла (Хероха), пятифазная модель компании IBM, 33-ступенчатая модель компании Weyerhaeuser. Модели из государственного сектора: общая схема оценки (CAF), модель EFQM для государственных учреждений, российская система ЭПУС (аналог CAF)
Технологии бенчмаркинга	По типу организации: самостоятельные, коллективные (сети, круги сравнения, группы обмена опытом). Статистические методы: ранжирование показателей, метод парных сравнений, корреляционный анализ. Управленческие методы: фокус-группы, опросы, экспертное интервью/панели, круглые столы, краудсорсинг, геймификация и пр.
Инструментарий бенчмаркинга	Оценочные листы, анкеты, матрицы адаптации и пр.

Модели бенчмаркинга позволяют задавать последовательность шагов и общие принципы его реализации. Технологии обеспечивают возможность проведения каждого конкретного этапа реализации бенчмаркинга. Инструментарий применяется для сбора, анализа, а также подготовки выводов и рекомендаций по исследуемому объекту.

Системное применение методологии бенчмаркинга позволит оперативно принимать грамотные управленческие решения на каждом этапе жизненного цикла программ территориального развития.

В итоге, основываясь на маркетинговом подходе к функционированию программно-целевого подхода, автор предлагает модель программирования территориального развития, обладающую следующими характеристиками:

- 1) модель вовлекает все заинтересованные стороны развития территории в процесс программирования территориального развития;
- 2) модель маркирует специфику территорий, позволяя уточнять и корректировать управленческие решения государственных структур;
- 3) модель может быть адаптирована под разные территориальные уровни;
- 4) модель предполагает применение в методическом сопровождении гибкие методы управления процессом программирования, что:
  - 4.1) подразумевает осуществление планирования не столько от текущего положения, сколько от желаемого будущего (перспективное планирование);
  - 4.2) позволяет разработать методику формирования программ (на примере лучших практик), критериев их отбора в условиях ограниченных ресурсов и оценки качества их реализации;
  - 5) модель учитывает весь жизненный цикл программ территориального развития – разработка, отбор, реализация, мониторинг, оценка, корректировка.

В качестве дальнейшего направления исследования автор выделяет разработку конкретного инструментария бенчмаркинга для каждого этапа программирования территориального развития и его апробацию на региональных проектах.

### Ссылки и примечания:

1. Статья выполнена при финансовой поддержке гранта для молодых ученых ОмГУ им. Ф.М. Достоевского.
2. Смирнова О.О. Парадигмы и параллели // Научно-практический журнал МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2014. № 3(19). С. 107–110.
3. Тychинская И.А., Лобанова А.В. Использование технологий маркетинга для разработки стратегии развития региона // Среднерусский вестник общественных наук. 2014. № 4 (34). С. 148–155.
4. Сачук Т.В. Особенности территориального маркетинга на муниципальном уровне // Труды Карельского научного центра Российской академии наук. 2013. № 5. С. 40–53.
5. Isaeva E.V., Verlup E.V. Benchmarking is a tool of strategic management in the system of territorial sustainable development // Наука и человечество. 2014. № 6. С. 182–194.
6. Good Practices Database of SME programs [Электронный ресурс]. URL: <http://www.interreg4c.eu/good-practices> (дата обращения: 08.08.2015).
7. School Evaluation Indicators 2015 [Электронный ресурс]. URL: <http://www.ero.govt.nz/Review-Process/Frameworks-and-Evaluation-Indicators-for-ERO-Reviews/School-Evaluation-Indicators-2015-Trial> (дата обращения: 09.08.2015).
8. Лыска А.Г. Опыт внедрения Норвежской модели сетей повышения эффективности самоуправления в Восточной Европе // Вопросы государственного и муниципального управления. 2014. № 2. С. 90–102.
9. Atkinson R., Nager A. The 2014 State New Economy Index. Benchmarking Economic Transformation in the States, 2014. [Электронный ресурс] // The Information Technology and Innovation Foundation. URL: <http://www2.itif.org/2014-state-new-economy-index.pdf> (дата обращения: 25.08.2015).

### References:

1. Article was supported by the grant for young scientists OmSU them. FM Dostoevsky.
2. Smirnova, OO 2014, 'Paradigms and parallels', *Scientific journal WORLD (modernization. Innovation. Development)*, no. 3 (19), pp. 107-110.
3. Tychinskaya, IA & Lobanova, AV 2014, 'The use of technology marketing strategy for the development of the region', *Herald Srednerussky social sciences*, no. 4 (34), pp. 148-155.
4. Sachuk, TV 2013, 'Features of territorial marketing at the municipal level', *Transactions of Karelian Research Centre of the Russian Academy of Sciences*, no. 5, pp. 40-53.
5. Isaeva, EV & Verlup, EV 2014, 'Benchmarking is a tool of strategic management in the system of territorial sustainable development', *Science and Humanity*, no. 6, pp. 182-194.
6. *Good Practices Database of SME programs 2015*, retrieved 08 August 2015, <<http://www.interreg4c.eu/good-practices>>.
7. *School Evaluation Indicators 2015 2015*, retrieved 09 August 2015, <<http://www.ero.govt.nz/Review-Process/Frameworks-and-Evaluation-Indicators-for-ERO-Reviews/School-Evaluation-Indicators-2015-Trial>>.
8. Lyska, AG 2014, 'Experience in the implementation of the Norwegian model networks increase the efficiency of governments in Eastern Europe', *Questions of state and municipal government*, no. 2, pp. 90-102.
9. Atkinson, R & Nager, A 2014, 'The 2014 State New Economy Index. Benchmarking Economic Transformation in the States', *The Information Technology and Innovation Foundation*, retrieved 25 August 2015, <<http://www2.itif.org/2014-state-new-economy-index.pdf>>.