

Е.В. Исаева

**АНАЛИЗ ПРАКТИКИ ПРИМЕНЕНИЯ КОНЦЕПЦИИ ВОВЛЕЧЕНИЯ СТЕЙКХОЛДЕРОВ
ДЛЯ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИЙ РАЗВИТИЯ ТЕРРИТОРИЙ И ВОЗМОЖНОСТИ
ИХ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПОЛИТИКИ ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЯ**

Исследование выполнено при финансовой поддержке РФФИ, проект № 17-32-00037

В статье рассмотрена концепция вовлечения как возможный эффективный механизм интеграции российских регионов с целью обоснования и понимания интересов участия региональных предприятий в программе развития импортозамещения. Поскольку концепция вовлечения стейкхолдеров для разработки программ регионального развития относительно новая и для науки, и для практики государственного и регионального управления, сейчас большая часть практики в этой области представлена в описательном формате: что и как делали, для чего, что получилось. Пока большая часть исследований сосредоточена в области вовлечения жителей для развития территорий, но в последнее время наметился существенный интерес к вовлечению бизнеса и корпораций в развитие территорий и выработку скоординированных стратегий. В этой связи приведен анализ вторичных данных и описан опыт Нидерландов по разработке системы городского управления. Представлен также российский опыт (Санкт-Петербурга, Республики Татарстан и Свердловской области) по привлечению жителей и представителей бизнеса к участию в разработке и конкурсном отборе региональных программ и проектов. При анализе выделены два уровня взаимодействия потенциальных стейкхолдеров с регионом: уровень консультанта и уровень соучастника, которые, в свою очередь, предполагают разную интеграцию совместной деятельности. Также обозначены некоторые проблемы интеграции федеральных планов и программ с региональными программами развития, в частности, по развитию импортозамещающих производств и технологий. В частности, это слабые коммуникации и негибкость региональных стратегий в части их обновления под актуальные задачи и приоритеты.

Ключевые слова: вовлечение стейкхолдеров, импортозамещение, региональные стратегии, управление стейкхолдерами, интеграция региональных проектов.

В предыдущих публикациях автора по теме исследования проблем импортозамещения в промышленности Сибирского федерального округа было отмечено, что одной из главных является проблема слабого взаимодействия федеральных компаний и государственных корпораций с регионами (Правительств регионов, региональными предприятиями и их объединениями, в т.ч. субъектами малого предпринимательства). В продолжение этой темы стоит отметить, что более эффективному импортозамещению могло бы способствовать активное вовлечение участников региональных рынков в эти программы, в том числе на основе использования рыночных (маркетинговых) технологий. Это, помимо решения основной задачи, в значительной степени помогало бы и регионам Сибирского федерального округа более четко выстраивать свои стратегии регионального и территориального развития (которые часто сейчас называют «маркетингом территории»).

Поскольку итоговой целью управления маркетингом территорий является наиболее полное удовлетворение целевых групп потребителей по сравнению с территориями-конкурентами, обеспечение этой удовлетворенности возможно за счет их вовлечения в процессы стратегического и операционного маркетинга, используя различные механизмы вовлечения. Однако вопросы вовлечения участников совместной деятельности получили свое развитие в научной литературе преимущественно на

уровне предприятий (отношения «поставщик – потребитель»), в то время как основы вовлечения разных целевых групп потребителей корпораций и сетей (в том числе территорий, которые рассматриваются нами как «квазикорпорации») только начинают получать свое развитие, о чем свидетельствуют эмпирические исследования в основном западных специалистов в области привлечения разных заинтересованных сторон (стейкхолдеров) и эффективности данного процесса.

В частности, Frow и Raune отмечают, что концепция вовлечения является относительно мало исследованным направлением в части применения на территориальном уровне, хотя механизмы вовлечения различных групп потребителей территории уже активно используются на практике [1, с. 223]. Такие специалисты, как М.В. Бойкова, И.Н. Ильина, М.Г. Салазкин, утверждают, что с развитием концепции экономики знаний и креативной экономики возрастает роль жителей территорий (регионов и городов) в процессе их развития [2, с. 34].

В качестве примера вовлечения жителей в развитие территории является Тилбург (Нидерланды). В свое время кризис градообразующей промышленности данного города стимулировал появление революционной идеи – разработку уникальной системы городского управления по образцу холдинговой компании. Подразделения городской администрации стали работать как коммерческие центры, производящие по строго определенной номенклатуре городские услуги и иные

«продукты». Городской совет оценивает эту «продукцию», ее объем и качество, разрабатывая соответствующие стандарты. Администрация отвечает за оказание услуг с минимизацией издержек согласно инструкциям, критериям и стандартам, задаваемым общей стратегией. Департаменты заключают контракты с городскими властями и сообщают членам совета о ходе работ и отклонениях от плана посредством прозрачной информационной системы. При этом обеспечивается необходимый баланс между техническими и финансовыми возможностями города, с одной стороны, и потребностями его жителей – с другой. Он достигается в результате консультаций с жителями, предпринимателями, представителями предприятий города, чьи мнения закладываются в основу плана и проектов стандартизации качества услуг. Основная концепция данной системы планирования заключается в достижении взаимного согласия по поводу стандартов качества. Большая часть городских служб теперь нуждается лишь в адекватной технической поддержке, их функции уже не оспариваются. Результат – начиная с конца 1980-х гг. в бюджете города имеется профицит, который инвестируется в его развитие.

В российской практике вовлечение жителей в процесс управления маркетингом территорий на стратегическом и операционном уровнях только начинает использоваться. Преимущественно это проявляется в проведении маркетинговых и социологических исследований целевых групп потребителей с целью выявления основных проблем развития регионов, для составления профилей потребителей территорий, определения приоритетов социально-экономического развития.

Ряд специалистов отмечает, что вовлекать различных стейкхолдеров полезно не только для определения стратегического вектора развития, но и для формирования сильного бренда территории. В российской практике имеются примеры привлечения жителей в процесс разработки бренда городов и регионов. Это Московская область, Омская область, Вологодская область, Республика Татарстан. Активно брендингом также занимаются города Санкт-Петербург, Пенза, Мурманск, Стерлитамак и пр. В качестве инструментов вовлечения использовались: участие в разработке логотипа территории, открытое голосование за актуальные темы и направления, проведение фокус-групп и опросов различных стейкхолдеров территории.

Есть достойные примеры вовлечения потребителей и в операционную деятельность города, например: в Москве функционирует краудсорсинговый проект, созданный по инициативе мэра, где разные целевые группы могут решать вопросы, начиная от наименования улицы и маршрута, заканчивая выбором региональных и инвестиционных проектов, которые потребители считают необходимыми к реализации.

Операционный маркетинг в части отбора наиболее привлекательных проектов (формирования

товарного предложения) для целевых групп потребителей осуществляется в Самарской области. В 2014 году была проведена общегородская проектная сессия, где более 180-ти горожан обсудили и выбрали наиболее приоритетные региональные (инвестиционные) проекты к исполнению в городе Самара. В проектной сессии работало десять групп по стратегическим направлениям: «Инновации», «Деловая среда», «Коммуникации», «Транспорт», «Туризм», «Градэкология», «Пространство», «Сообщества», «Культура» и «Образование». В группы входили актив горожан, эксперты, представители науки, бизнеса и власти.

Таким образом, зарубежная и отечественная практика показывает активное вовлечение разных целевых групп потребителей в процесс управления маркетингом территории как на стратегическом, так и на операционном уровнях. По нашему мнению, данная тенденция будет только усиливаться, так как на федеральном уровне управления поставлена задача налаживания непрерывного диалога между представителями регионов и общества.

Согласно Федеральному закону «О стратегическом планировании в Российской Федерации» от 28 июня 2014 года №172-ФЗ каждый субъект должен разработать и утвердить документы стратегического развития. Поэтому большинство регионов уже сейчас разрабатывают либо корректируют свои стратегии социально-экономического развития в современных условиях функционирования экономики и с учетом нового законодательства.

Сегодня регионы разрабатывают стратегии развития до 2030 года: имеются подготовленные проекты, некоторые из которых уже утверждены. В частности, «первопроходцами», у которых стратегии уже утверждены, являются Республика Татарстан, Санкт-Петербург и Свердловская область.

Помимо этого сейчас активно ведется разработка (либо корректировка) стратегий социально-экономического развития территорий до 2030 года в более чем 15 регионах, например, в Ростовской области, Хабаровском крае, Калужской области, Ленинградской области, Томской области, ХМАО, Тульской области, Красноярском крае, Самарской области, Забайкальском крае, Ульяновской области, Камчатском крае, Волгоградской области, Вологодской области, Магаданской области, ЯНАО, Тюменской области, Иркутской области и пр.

Как уже отмечалось ранее в данном разделе, процесс разработки (корректировки) стратегии должен сопровождаться с учетом мнения целевых групп потребителей, которые необходимо вовлекать в процесс принятия решений. Соответственно, необходимо понимание механизмов вовлечения в данный процесс различных целевых групп потребителей территорий и уровень их необходимого вовлечения. Для этого проведем бенчмаркинг стратегий социально-экономического развития

регионов, которые уже успешно утвердили свои стратегии до 2030 года.

Таким образом, рассмотрению подлежат такие территории, как Республика Татарстан, Санкт-Петербург и Свердловская область. Выбор этих территорий в качестве практики изучения связан еще и с тем фактом, что они входят в топ-10 лучших регионов по качеству жизни в 2015 году согласно рейтингу, составленному агентством «РИА Рейтинг» [3].

Анализ выбранных территорий показывает, что практически все субъекты ведут активную открытую информационную политику о состоянии разработки (корректировки) и реализации стратегий своего социально-экономического развития.

Санкт-Петербург.

Санкт-Петербург является одной из первых территориальных площадок, где стратегия социально-экономического развития до 2030 года уже утверждена. Особенностью стратегии является вовлечение целевых групп потребителей не только в процесс разработки, но и реализации стратегии, о чем прописано в самой стратегии развития до 2030 года. При этом стратегия развития Санкт-Петербурга имеет собственную открытую для всех желающих Интернет-площадку, объединяющую профессиональное экспертное сообщество, а также неравнодушных жителей города (см. рисунок 8).

Анализ сайта позволил определить, что среди основных инструментов вовлечения целевых групп потребителей, используемых при разработке стратегии, можно выделить блоги экспертов, которые высказываются по определенным вопросам развития города, общегородские интернет-площадки и форумы, в рамках которых идет прием предложений от жителей и гостей Санкт-Петербурга по возможностям улучшения города, а также информированию о наличии проблем. При этом целевым группам потребителей предполагается заключение соглашения о взаимодействии при реализации стратегии экономического и социального развития Санкт-Петербурга на период до 2030 года с Правительством Санкт-Петербурга. Таким образом, опыт данной территории позволяет сделать вывод, что вовлечение потребителей:

– во-первых, ориентировано на весь процесс управления маркетингом территории (как в части разработки, так и в части реализации стратегии);

– во-вторых, носит многосторонний характер и предполагает налаживание диалога, т.е. целевые группы потребителей не просто консультируют, но и активно участвуют в обсуждении, влияют на ход принятия решений.

Следует также отметить, что при разработке стратегии развития Санкт-Петербурга использовались различные рейтинги для определения его конкурентного положения (Mercer Quality of Living Survey – Worldwide Ranking, Economist Intelligence Unit Raring, Mercer City Infrastructure Ranking, 2thinknow: Innovation Cities Global Index, Forbes: 30 лучших городов для бизнеса, Doing Business: ведение

бизнеса в России и пр.), на основании которых в последствии определялись целевые показатели развития, что также подтверждает применение технологий бенчмаркинга.

Республика Татарстан.

Разработанная Республикой Татарстан стратегия социально-экономического развития до 2030 года является одной из положительных практик территориального управления и, по мнению заместителя министра экономического развития России Олега Фомичева, она может быть использована как эталон для разработки стратегии социально-экономического развития Российской Федерации до 2030 года [91].

Стратегия Республики Татарстан разрабатывалась (а сейчас уже реализуется) с учетом мнений целевых групп потребителей территории. Все инструменты вовлечения можно разделить на on-line и off-line.

К on-line инструментам вовлечения целевых групп потребителей относится официальный сайт проекта по стратегии развития Республики Татарстан до 2030 года (см. рисунок 9).

С помощью данной Интернет-площадки собирались мнения неравнодушных потребителей территории по различным темам. В условиях, когда стратегия уже разработана, интернет-площадка позволяет прокомментировать рабочие материалы проекта стратегии социально-экономического развития Республики Татарстан на период до 2030 года, высказать свое мнение о возможных путях развития, поделиться фактами, которые помогут экспертам в работе.

При этом официальный сайт проекта также служит активным источником информации о ходе разработки и реализации стратегии: оперативно размещаются отчеты, проблемные записки, проекты документов, экспертные мнения.

К off-line инструментам можно отнести:

1) рабочие группы, встречи, интервью, совещания, проектные семинары и сессии со всеми целевыми группами потребителей. В общей сложности за два года разработки в обсуждениях участвовали около 3 500 человек;

2) проектная площадка по разработке стратегии – место сбора заинтересованных участников (стейкхолдеров) для выработки и обсуждения определенного направления развития. Проектная площадка – основной инструмент разработки стратегии, позволяющий вовлечь в разработку и обсуждение представителей различных ветвей и уровней власти, бизнеса и общества, экспертов.

Число и набор проектных площадок определены на базе видения макроструктуры Республики Татарстан в контексте межрегиональной конкуренции (так называемая «Модель Галактика»). Всего работает 13 проектных площадок (см. рис. 1).

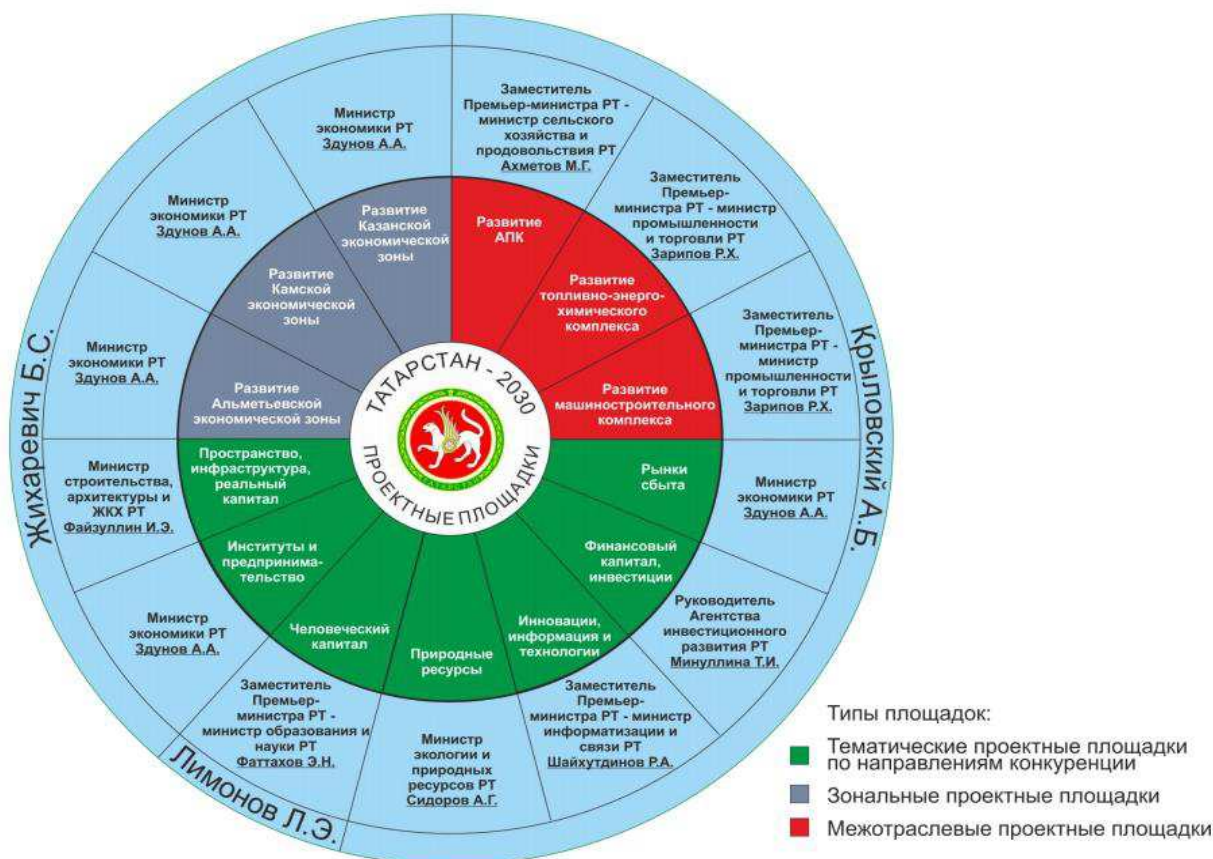


Рис. 1. Проектные площадки для разработки и реализации стратегии социально-экономического развития Республики Татарстан до 2030 года

Для каждой площадки определяются три руководителя:

- 1) соруководитель от власти – как правило, министр или заместитель министра Республики Татарстан;
- 2) соруководитель от бизнеса/общества;
- 3) модератор – один из руководителей консорциума разработчиков стратегии, который вместе с соруководителями задает тематику обсуждений, разрабатывает программу и сценарии мероприятий, проводимых на площадке, приглашает докладчиков и ведет заседания.

В необходимых случаях может быть создан коллегиальный орган – президиум площадки, включающий помимо руководителей площадки, представителей других органов власти и бизнеса.

Основная форма работы площадки – очные и заочные обсуждения, концентрирующиеся вокруг стратегического анализа, целевых ориентиров и проектов, включаемых в общую стратегию. Очные обсуждения проводятся, как правило, в интерактивной форме, включая работу в малых группах, и занимают 4-8 часов. Основные участники обсуждения на площадке – члены рабочих групп. Мероприятия на площадке, как правило, открытые, все министерства будут информироваться о планируемых мероприятиях. График и тематика заседаний определяются руководителями не менее чем на три месяца вперед и ежемесячно уточняются и

продляются. За период разработки стратегии на каждой площадке будет проведено в среднем 3-4 мероприятия. Результаты обсуждений фиксируются протоколом, подписываемым руководителями площадки. Оформленные материалы, выработанные на площадке, обязательны к рассмотрению при подготовке текста Стратегии.

3) Конкурсы, к которым привлекается активная молодежь. Цель конкурса – вовлечение молодежи в обсуждение и работу над разработкой и реализацией стратегии социально-экономического развития Республики Татарстан на период до 2030 года, выявление представления и мнения молодежи об актуальности направлений стратегии, а также формирование «банка идей» молодежи для включения в стратегию.

В заключение можно отметить, что формирование «банка идей», постоянный обмен информацией и использование успешного зарубежного опыта в стратегическом планировании позволяет сделать вывод, что Татарстан также применяет технологии бенчмаркинга.

Следует отметить, что при разработке и реализации стратегии Республика Татарстан ориентируется на долгосрочное взаимодействие с различными потребителями, осуществляя их вовлечение с помощью большого количества каналов коммуникаций. При этом уровень вовлечения потребителей предполагает развитие активного

диалога между участниками разработки и реализации стратегии, что в свою очередь влияет на принятие итоговых управленческих решений.

Свердловская область.

Концепцию стратегии Свердловской области начали формировать в 2014 году. В разработке проекта стратегии приняли участие представители бизнес-сообщества и науки, региональной и муниципальной власти, более 200 федеральных и региональных экспертов. Среди них – заместитель председателя Внешэкономбанка Андрей Клепач, главный редактор журнала «Эксперт» Валерий Фадеев, директор института реформирования общественных финансов Владимир Климанов и другие эксперты.

Для разработки стратегии Свердловской области широко использовались традиционные методы вовлечения целевых групп потребителей: в региональных ведомствах при участии экспертных сообществ (координатором работы с ними выступил аналитический центр «Эксперт») прошли десятки совещаний, стратегических сессий, форсайт-сессий и сессий сценарирования, заседаний стратегических советов по отраслевым разделам документа [4].

По мнению ректора УрФУ В. Кокшарова, кардинальное отличие уральского подхода при разработке стратегии – широкое обсуждение документа с региональными элитами и экспертами федерального уровня. Помимо этого, были также задействованы коммуникации в сети Интернет, на официальном сайте проекта по разработке стратегии развития. На сайте проекта можно было оставить любые предложения, которые бы помогли экспертам скорректировать направления развития региона.

Таким образом, в практике Свердловской области также используют различные механизмы вовлечения различных целевых групп потребителей в процессе стратегического и операционного маркетинга. При этом вовлечение потребителей предполагает не только разовую консультативную поддержку (просто высказывание мнения), а выстраивание перспективного диалога с основными участниками разработки и реализации стратегии.

В заключении к анализу стратегий социально-экономического развития до 2030 года можно констатировать, что все проекты стратегий территорий носят открытый информативный характер, в частности наблюдается активное формирование информационного пространства в сети Интернет, как одного из популярных каналов коммуникаций, способных обеспечивать взаимодействие широкого круга представителей целевых групп потребителей.

Все проекты по разработке и реализации стратегий до 2030 года подразумевают активное вовлечение целевых групп потребителей в данные процессы посредством традиционных и онлайн каналов коммуникаций.

Основными механизмами вовлечения целевых групп потребителей у российских территорий являются сайты проектов стратегий развития до 2030

года, электронное анкетирование, отзывы, экспертные блоги, краудсорсинговые интернет-проекты, а также рабочие группы, деловые встречи, сессии, проектные площадки, фокус-группы, семинары, круглые столы, конференции, конкурсы. Таким образом, можно наблюдать комбинацию различных каналов коммуникаций и взаимодействия с целевыми группами потребителей, что необходимо учитывать другим разработчикам и исполнителям стратегий.

При этом анализ вовлеченности потребителей в процесс стратегического и операционного маркетинга территорий (в части разработки и реализации стратегий) показал, что возможно выделить два уровня взаимодействия:

1) низкий уровень вовлечения – «уровень консультанта»: предполагает разовое взаимодействие с участниками управления маркетингом и заключается преимущественно в высказывании своего мнения, выделении и описании проблемы, в данном контексте – потребитель только делится информацией;

2) высокий уровень вовлечения – «уровень соучастника»: предполагает неоднократное взаимодействие стейкхолдеров с региональными участниками и заключается не только в консультировании, но и в активном обсуждении, влиянии на процесс принятия решений. Как показал опыт территорий-пионеров, все они стараются вовлекать различных потребителей в качестве соучастников.

Учитывая тот факт, что практика разработки стратегий регионального развития стала массовой для территорий уже в 2016 году, необходимо использовать положительный опыт «пилотных» проектов в части не только проработки содержательных аспектов стратегии и ее реализации, но и применения новых для многих регионов инструментов вовлечения целевых групп потребителей в данные процессы. Это позволит учесть их предпочтения, вовлечь в процесс разработки и реализации совместного проекта по планированию будущего развития, что в конечном итоге должно привести к наиболее полному удовлетворению потребностей потребителей.

Однако, по мнению автора, даже рассмотренные примеры активных и передовых регионов страны, к сожалению, недостаточно включенные в региональную повестку по импортозамещению. Пожалуй, единственное исключение составляет Татарстан (в т.ч. ОЭЗ «Алабуга»), где многие реализуемые проекты по сути направленные на развитие конкурентоспособных производств на территории Республики с перспективами не только замещения импортных закупок, но и с амбициями выхода на глобальные рынки.

Основные причины, которые мешают интеграции региональных программ и стратегий развития (или программ маркетинга территорий), следующие:

- слабый уровень доверия и коммуникаций между представителями региональных властей и государственный корпораций; формальные «протоколы о намерениях» зачастую подписываются не по конкретным производствам, а скорее носят «рамочный» характер;

- региональные власти ограничены в способах стимулирования развития взаимосвязанных направлений в регионе для создания сильных кластеров или иных объединений предприятий для развития импортозамещающих производств и технологий. Это объясняется тем, что практически все крупные предприятия в регионах в большей части уже интегрированы в крупные государственные или частно-государственные холдинги, которые имеют свои собственные намерения и стратегии. Более того,

зачастую предприятия в регионах, которые входят в разные холдинги, по сути еще и являются конкурентами на некоторых рынках или в технологиях;

- нечеткое понимание приоритетов федеральной повестки предприятиями в регионах, которые в большинстве своем просто реализуют спущенную «сверху» стратегию и мало влияют на возможность развития инициативных проектов и сотрудничество.

Однако эти проблемы можно и нужно решать, и они никак не должны сдерживать развитие внутреннего производства и преодоление зависимости страны от зарубежных поставок материалов, оборудования и технологий.

Библиографический список

1. Frow P., Payne A. A stakeholder perspective of the value proposition concept // *European Journal of Marketing*. – 2011. – № 1/2 (Vol.45). – pp. 223-240.
2. Бойкова М.В., Ильина И.Н., Салазкин М.Г. Будущее городов. Города как агенты глобализации и инноваций // *Форсайт*. – 2011. – Т.5. – №4. – С. 32-48.
3. Рейтинг российских регионов по качеству жизни в 2015 году // Официальный сайт агентства «РИА Рейтинг» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://ria.ru/infografika/20160225/1379773088.html>.
4. Горизонт 2030: региональная стратегия // *Эксперт Урал* №46 (666), 2015. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.acexpert.ru/archive/nomer-46-666/gorizont-2030.html>.

THE ANALYSIS OF PRACTICE OF APPLICATION OF THE CONCEPT OF STAKEHOLDER ENGAGEMENT TO DEVELOP STRATEGY OF DEVELOPMENT OF TERRITORIES AND THEIR EASINESS TO IMPLEMENT THE POLICY OF IMPORT SUBSTITUTION

Elena V. Isaeva,

Professor, Omsk State Technical University

Abstract. The article considers the concept of involvement as a possible effective mechanism for the integration of Russian regions in order to substantiate and understand the interests of regional enterprises in the development of import substitution. Since the concept of involvement of stakeholders for the development of regional development programs is relatively new for science and for the practice of state and regional management, now most of the practice in this area is presented in a descriptive format: what and how to do, for what, what happened. So far, most of the research is focused on the involvement of residents for the development of territories, but recently there has been a significant interest in the involvement of business and corporations in the development of territories and the development of coordinated strategies. In this regard, the analysis of secondary data and describes the experience of the Netherlands in the development of urban management. The article also presents the Russian experience (St. Petersburg, the Republic of Tatarstan and Sverdlovsk region) in attracting residents and business representatives to participate in the development and competitive selection of regional programs and projects. The analysis identifies two levels of interaction between potential stakeholders and the region: the level of the consultant and the level of the partner, which, in turn, involve different integration of joint activities. Also some problems of integration of Federal plans and programs with regional development programs, in particular, on development of import-substituting productions and technologies are designated. In particular, it is weak communication and inflexibility of regional strategies in terms of their updating to the current tasks and priorities.

Keywords: import substitution, regional strategies, stakeholder management, integration of regional projects.

Сведения об авторе:

Исаева Елена Владимировна – доктор экономических наук, профессор, начальник Центра управленческих компетенций ФГБОУ ВО «Омский государственный технический университет» (644050, Российская Федерация, г. Омск, пр. Мира, 11), e-mail: ev_isaeva@mail.ru.

Статья поступила в редакцию 30.11.2018 г.