



к.э.н., доцент кафедры:

«Государственное управление и социология региона»,
Пензенский государственный университет

© **Осташков Александр Валерьевич**

Тема :

Технологии стратегирования и управления инновационным развитием территории в условиях информационного общества на примере Пензенской области

2014 год

Нормативные требования

– ФЗ «О государственном стратегическом планировании»

Осознание субъектом управления того, что РАЗВИТИЕ

– это не цель, а форма существования ЖИВЫХ СУЩЕСТВ

- *«Если нет дальнейшего роста, значит, близок закат». (Сенека)*
- *«Там где прекращается рост, начинается умирание» (П. Дракер)*
- *Чтобы оставаться на месте – нужно бежать (Л. Кэрролл - «Алиса в Зазеркалье)*
- *Кто остановился – тот отстал. Движение – это жизнь*
- *Организация, руководствующаяся в своей деятельности задачей выживания, обречена на поражение в конкурентной борьбе !!!*

РАЗВИТИЕ в условиях комплекса ограничений и, в частности, ограниченности ресурсной – приводит к межтерриториальной конкуренции

Возникает задача
– обеспечения конкурентоспособности территории

Факторы конкурентоспособности региона

Два типа факторов (детерминант) конкурентоспособности территории:

1) экономические: место расположения, факторы производства, инфраструктура, экономическая структура, территориальные достопримечательности и места отдыха;

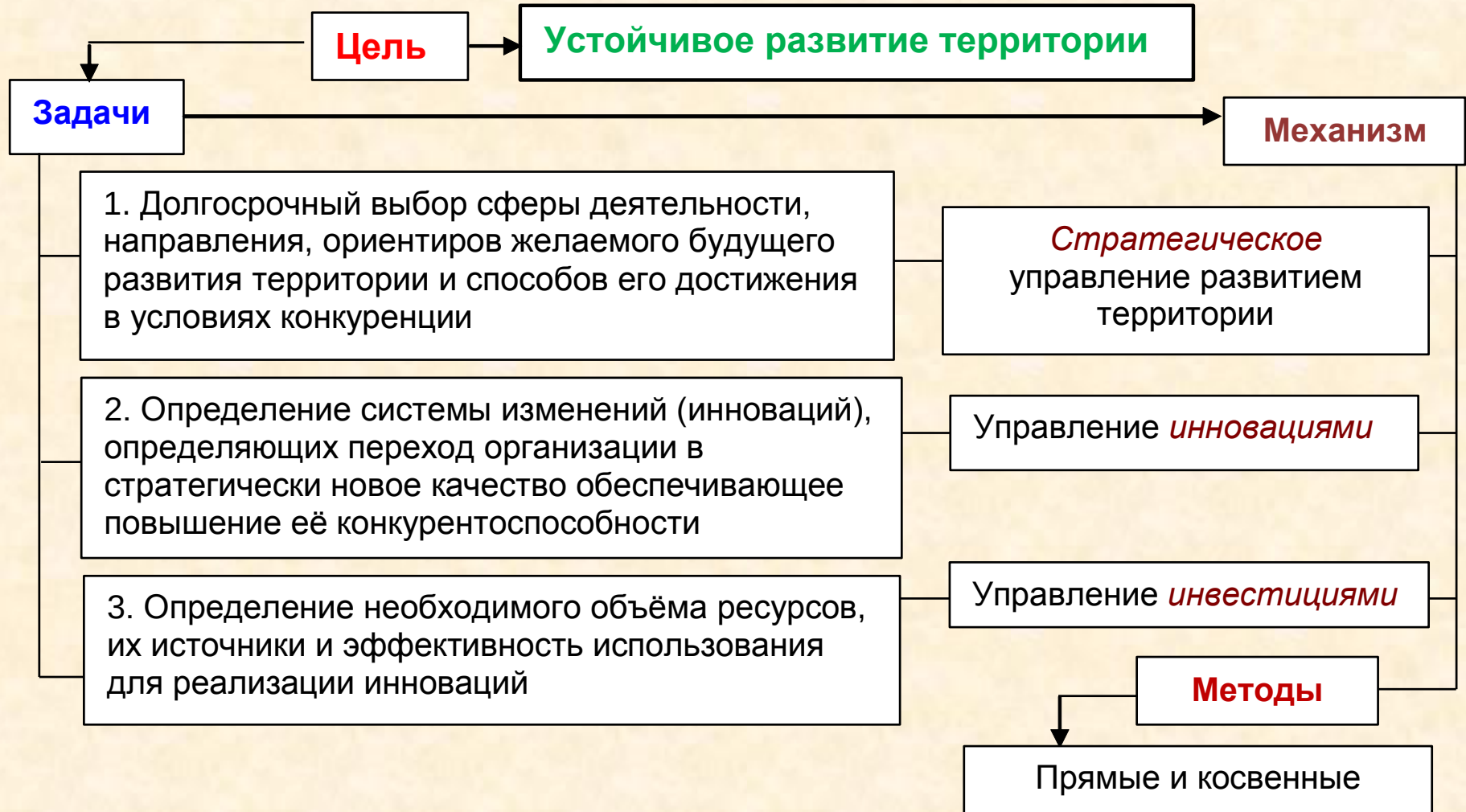
2) стратегические: эффективность органов управления, территориальная стратегия, общественно-частное партнерство и институциональная гибкость как способность органов власти и их способность адаптироваться к меняющейся внешней среде.

Преодоление ограничений в устойчивом развитии территории в условиях конкуренции

Ключевые сферы ответственности органов власти в контексте обеспечения долгосрочного устойчивого развития территории:

- Стратегия
- Инновации
- Инвестиции
- Инфраструктура
- Ресурсы
- *Институты*

Взаимосвязь стратегии, инвестиций и инноваций в системе обеспечения устойчивого развития территории



Выгоды муниципалитета от обращения к стратегическому планированию и управлению

Стратегия содействует:

- Прозрачности целей и ориентиров развития территории на длительный период
- Консолидации элиты и местных сообществ, формируя и корректируя единый сценарий развития, благоприятный для всех социальных структур
- Развитию взаимодействий органов власти с основными стейкхолдерами (организациями, чьи интересы связаны с территорией и чьи ресурсы позволяют существенно влиять на её развитие) на основе равноправного диалога и частно-общественного партнерства
- Формированию видения будущего состояния территории и разработки модели действий, прежде всего для органов власти как института государственного управления, призванного руководить процессом социально-экономического развития территории, а также для бизнеса и местного сообщества
- Кардинальному повышению конкурентоспособности территории
- Привлечению инвесторов и реализации на территории крупных инвестиционных проектов на основе обоснования инвестиционной привлекательности территории
- Формированию прогрессивного имиджа территории перспективной для развития, открытой для диалога и сотрудничества
- Выявлению и формированию условий для повышения качества жизни населения на основе устойчивого экономического развития региона
- Выявлению собственных ресурсов и резервов (конкурентных преимуществ в сравнении с другими регионами) для повышения качества жизни населения и обеспечения конкурентоспособности территории в масштабах национального и мирового территориального разделения труда

Требования к стратегическим целям в отличии от целей проекта :

Модель SMART → SMART+A

- **S**pecific (конкретные, точные, понятные)
 - **M**easurable (измеримые)
 - **A**chievable (реалистичные, достижимые)
 - **R**elated (взаимосвязанные, непротиворечивые)
 - **T**ime bound (определенные во времени)
- +
- **A**ppeal / **A**ttraction (ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ)

Время для написания стратегии

Когда надо начинать заниматься стратегией?

Какое время самое удобное для её написания?

- В период кризиса?

или

- в период подъёма?

- КОГДА ЕЁ НЕТ ИЛИ – ОНА ПЛОХА!!!

*Почему не работают многие
сформированные стратегии?*

*Потому, что они не нужны или
плохи?*

Принципы стратегического управления

Важнейшие принципы:

1. Концентрация ресурсов на главных направлениях развития
2. Превращение любых факторов и изменений среды в возможности роста
3. Регулярность
стратегическое управление базируется на официально принятой стратегии и стандартизации управления, включающей «*стандарты*» деятельности (*требования к условиям и результатам деятельности*) и соответствующем *регламенте* (*требования к процессу деятельности, его нормативы и порядок*) и реализуется на регулярной (постоянной) основе, а не от случая к случаю

Примерное содержание стратегии муниципального образования

Введение

1. Общие положения

- Миссия стратегии; цель и задачи развития _____ муниципального района Пензенской области.
- Принципы долгосрочного развития _____ муниципального района Пензенской области.
- Образ желаемого будущего для _____ муниципального района Пензенской области.
- Предназначение _____ муниципального района Пензенской области в системе долгосрочного развития Пензенской области и Российской Федерации.
- Приоритеты долгосрочного развития _____ муниципального района Пензенской области.

2. Современное состояние и проблемы долгосрочного развития _____ района Пензенской области,

- Место в системе территориального разделения труда
- Внешние и внутренние вызовы долгосрочного развития района.
- Состояние экономической и социальной сферы территории (объёмы и структура производства ВМП по видам экономической деятельности, налоговых отчислений, износа основных фондов, производительности труда, а также их динамика за длительный период времени, позиция в рейтинге, динамика развития и оценка сравнительной конкурентоспособности района).

3. Целевые ориентиры развития района

- Повышение благосостояния жителей региона
- Развитие человеческого потенциала (культура, образование, здравоохранение, физкультура и спорт, демография, развитие местного общества и территориальной идентичности)
- Опережающее развитие экономики района на основе инновационных подходов

4. Основные направления перехода к инновационно-инвестиционному типу развития (развитие промышленного производства и АПК, инфраструктуры, ЖКХ и строительства, туризма). Формирование инвестиционного климата развития экономики

5. Брендинг территории

6. Сценарии и этапы развития. Индикаторы развития (не бухгалтерские!)

Инструменты стратегического анализа и разработки и стратегии муниципального образования

- Факторный
- Контент-анализ
- Анализ иерархий
- Сравнительный,
- Структурный
- Матричный,
- SWOT, STEP,
- GAP – анализ разрыва,
- ABC (20/80),
- Стратегическая сессия
- Командообразование
- Форсайт
- Коммуникации и продвижение

**Пример привлечения внешних
ресурсов и получения
мультипликативного эффекта в
рамках реализации ГЧП и МЧП**



ПРОЕКТ АВТОТУРИСТСКИЙ КЛАСТЕР «ПЕНЗЕНСКИЙ» (АТК «Пензенский»)





ФЦП «Развитие внутреннего и въездного туризма в Российской Федерации (2011 – 2018 годы)»

Ростуризм

ЦЕЛЬ

Создание **точек роста** экономики регионов на основе кластерного подхода

За счёт формирования **КЛАСТЕРОВ**

Туристско-рекреационных - вблизи исторических и культурных центров, заповедников, иных туристско-ориентированных мест и объектов показа

Автотуристских - на наиболее популярных маршрутах и федеральных трассах

Принцип реализации мероприятий по развитию туристско-рекреационного комплекса

Источник средств	Доля, %	Направления расходов
Бизнес	70-75	создание и модернизация туристских объектов
Бюджет (федеральный и консолидированный субъектов)	25-30	1. Возмещение затрат на капитальное строительство и модернизацию объектов обеспечивающей инфраструктуры создаваемых туристских объектов с длительным сроком окупаемости 2. Субсидирования процентных ставок по кредитам и займам, привлеченным в российских кредитных организациях инвесторами объектов туристско-рекреационного использования с длительным сроком окупаемости



ФЦП «Развитие внутреннего и въездного туризма в Российской Федерации (2011 – 2018 годы)»

Ростуризм



ЦКР ПЕНЗЕНСКОЙ
ОБЛАСТИ

Кластерный подход – сосредоточение на ограниченной территории предприятий и организаций, занимающихся разработкой, производством, продвижением и продажей туристского продукта, а также деятельностью, смежной с туризмом и рекреационными услугами.

Территориальный туристический кластер – это совокупность территориально локализованных туристических ресурсов, а также организаций различного профиля, взаимодействующих, конкурирующих и взаимодополняющих друг друга в сфере создания и реализации туристского продукта в определенных географических границах и использующих принципы частно-государственного партнёрства



Кластерный подход в развитии туризма в России

Ростуризм



Преимущества кластерного подхода

Для туристов

- Все виды товаров и услуг доступны в одном месте

Для инвесторов

- Возможность объединения усилий и ресурсов для создания общей инфраструктуры

Для государства

- Упрощение механизмов правового регулирования и участия в финансировании

Распределение обязательств при кластерном подходе

Государственный партнер

- Предоставление земельного участка под строительство туристского объекта
- Обеспечение туристского объекта инженерной инфраструктурой
- Возмещение инвестору гарантированного дохода
- Предоставление налоговых льгот

Частный партнер

- Строительство туристского объекта
- Осуществление деятельности с использованием (эксплуатацией) объекта
- Отчисление налоговых платежей в бюджет
- Создание новых рабочих мест



Совокупный эффект при кластерном подходе: социальный, бюджетный, экономический

- **Формирование и развитие кадрового потенциала региона** и тем самым предотвращения их переезда на постоянное место жительства в другие регионы **за счет:**
 - **создания современных рекреационных условий** для жителей области (повышение качества жизни);
 - **развитие социального взаимодействия** и навыков кооперации среди участников кластера и коллективов туристских групп;
 - **повышение положительной региональной идентичности** жителей области за счет повышения их информированности о его привлекательных природных, культурных и исторических объектах, земляках, оставивших след в истории
 - **Развитие привлекательного имиджа Пензенской области, её эффективного позиционирования** среди других территорий
 - **Создание новых рабочих мест** в сфере туризма и смежных секторах экономики региона (в основном в сфере малого предпринимательства)
 - **Рост стоимости земельных участков на территории кластера**
 - **Повышение доходов бюджетов**, за счёт роста налоговых отчислений и бюджетной экономии
 - **Повышение устойчивости социально-экономического развития территории**
-

Стратегический выбор в развитии внутреннего и въездного туризма в Пензенской области

Угроза межрегиональной конкуренции в сфере туризма!





Концепция туристического кластера

Критерии выделения и факторы развития кластера (8К)

1. **Концентрация** участников на ограниченной территории
 2. **Конкуренция** в ядре и периферии кластера, которая усиливается географической близостью и активизирует развитие участников
 3. **Комплексность** – наличие на данной территории предприятий различного профиля деятельности (конкурирующих и взаимодействующих между собой)
 4. **Кооперация** на горизонтальных уровнях и по вертикали цепочки создания стоимости. Объединение усилий в одних плоскостях позволяет успешно конкурировать в других. Наличие ГЧП
 5. **Креативность** – есть компании лидеры и отдельные личности, обеспечивающие генерацию идей и их воплощение. *Активность власти!*
 6. **Координация** деятельности участников как на основе самоорганизации, так и при содействии управляющей компании или якорного предприятия кластера
 7. **Количество (Критическая масса)** предприятий кластера, обеспечивающих развитие и эффект масштаба
 8. **Конкурентоспособность** – внутренняя (в Пензенской обл.) и внешняя, определяемая комплексом ресурсных факторов (природных, культурных, исторических, событийных, транспортных) и концентрацией турпредприятий, связанных с ними
-



Концепция туристического кластера

Элементы (факторы) кластеризации

1. **Единая информационно-коммуникационная площадка** на основе порталного *решения*, представляющего собой многофункциональный сайт с блоком ГИС, имеющий мобильную версию, в т.ч. мобильную туристическую навигацию, многоязычное решение (русск., англ., нем.).
 2. **Турмаршруты, совместно реализуемые рядом организаций**, предлагающих комплексный (пакетный) турпродукт. Подразумевает развитие кооперации субъектов бизнеса
 3. **Единая система стандартов качества** (внутренняя сертификация)
 4. **Формирование единой базы клиентов** (по крайней мере, нежелательных)
 5. **Фирменные информационно-торговые точки**
 6. **Управляющая компания кластера (УК)**
 7. **Единый зонтичный брендинг**
 8. **Межкластерное взаимодействие и мультипликативный эффект** (стекло через сувенирку и пром.туризм, сувенирка, кондитерка, мебель, эко-продукты, придорожный сервис, продукция народных промыслов и пр.)
 9. **Сквозные экскурсоводы на маршрутах**
 10. **Специализированные компании (второго уровня), оказывающие услуги по проведению праздников, игр, тренингов, певцы, танцоры, транспортные компании и пр.** (Для них возможна платная регистрация на Интернет-портале)
 11. **Управляющая компания кластера может предлагать более подробную проработку сайтовых решений для заинтересованных объектов (турбаз, магазинов и пр.) в единой стилистике и техническую поддержку**
 12. **Сотрудничество с внешними интересантами** (этно-тема, немцы, и пр., эко-кластер):
-



АТК «Пензенский»: Цель и задачи создания

Цель – формирование современной туристской инфраструктуры и иных условий для обеспечения туристов, перемещающихся по федеральной трассе М5 «Урал» и другим межрегиональным магистралям и транспортным коридорам, проходящим через город Пенза, комплексом востребованных туристских услуг широкого спектра, для повышения конкурентоспособности туристического рынка муниципального образования «Город Пенза» и близлежащих территорий, а также системного развития региона в целом, на основе получения кластерных эффектов в его экономике и социальной сфере.

Задачи:

1. Повышение финансовой и транспортной доступности для транзитных туристов, жителей области и соседних регионов комплексных туруслуг, снижение аварийности на дорогах;
2. Содействие росту внутристрановой туристской мобильности жителей России и частичному переключение турпотоков на внутрироссийские направления,
3. Формирование положительной гражданской и региональной идентичности, патриотизма россиян;
4. Содействие закреплению населения на территории Пензенской области за счет создания дополнительных рабочих мест и возможностей организации досуга;
5. Обеспечение информационной и транспортной доступности во многом уникальных, но пока ещё малоизвестных объектов туринтереса Пензенской области;
6. Формирование кластерных и мультипликативных эффектов, в т.ч. за счет увеличения загрузки существующих объектов туристического интереса (включая построенные в последние годы в рамках федеральных программ);
7. Обеспечение роста налоговых поступлений в федеральный и региональный бюджеты;
9. Содействие эффективному брендингу Пензы, росту её узнаваемости и привлечению инвестиций.

- ✓ Период реализации проекта – **2014-2018 годы.**
- ✓ Общая стоимость проекта – **6204,209 млн. рублей.**
- ✓ Форма реализации проекта – **новое строительство.**



АТК «Пензенский»: Конкурентные преимущества

Выгодное географическое положение, на перекрёстке оживлённых транспортных коммуникаций – автотрассы М5 «Урал» и трёх межрегиональных трасс (Р158 «Саратов-Саранск-Нижний Новгород», Р208 «Пенза-Тамбов», «Пенза-Лунино-Саранск»), а также линий железнодорожного и авиасообщения

На трассах, проходящих через Пензу, **отсутствуют конкуренты** в виде сформированных либо формируемых АТК, а придорожная инфраструктура недостаточно развита. При этом трасса М5, имея стратегическое значение для страны отличается величиной транспортного потока (3-е место), его сезонной стабильностью, интенсивностью (в 4 раза выше нормы) и 1-м местом по аварийности, что говорит о целесообразности улучшения условий для отдыха водителей и пассажиров

Пенза находится **на пути популярных автобусных турмаршрутов** из центра России в Поволжье

Богатый туристский потенциал территории в виде историко-культурного наследия, наличия современных объектов культуры, спорта, медицины и здравоохранения, торговли и развлечений.

Безопасная и комфортная территория – экология, климат, безопасность, природное разнообразие

Развитое дорожное сообщение между объектами кластера, поддерживаемое муницип-м транспортом

Расположение АТК в Пензе как областном центре создает транспортные и сервисные выгоды для туристов, повышает инвестиционную привлекательность данной территории

Комплексный и системный, а также Многокомпонентный и Двухуровневый подходы к формированию кластера, подразумевающие выделение: 1) пяти локальных компактно расположенных субкластеров, соединенных туристическими маршрутами; 2) а также выделение наряду с этим туристско-перспективных территорий, находящимся в дневной маятниковой доступности от объектов АТК. Это позволяет повысить эффективность обслуживания туристов, максимизировать использование всех турпотоков проходящих через территорию Пензы и области, обеспечивая возможность получения кластерного и мультипликативного эффекта для развития как объектов АТК, так и иных туробъектов



АТК «Пензенский»

Театрально-зрелищный потенциал



Драматический театр им. Луначарского



Кино-концертный зал «Пенза»



Областная филармония с органным залом



Театр Доктора Дапертутто – дом В.Э. Мейерхольда



Пензенский цирк (многофункциональное здание)



АТК «Пензенский»

Потенциал гастрономического туризма и КСР



Бизнес-отель «Heliopark Residence»*** с рестораном «Давыдов; Уникальный архитектурно-ландшафтный гостинично-ресторанный комплекс «Русская охота» с великолепными интерьерами в русском стиле; Ресторанный комплекс «Засека», славящейся, кроме своих интерьеров и ландшафтного дизайна, открытой площадки с изысканной кухней неизменного качества и единственными в мире гастрономическими спектаклями





АТК «Пензенский»

Потенциал общественных пространств



Отпраздновав своё 350-летие, следуя актуальным тенденциям в урбанистике, Пенза значительно преобразилась, получив многочисленные уютные и привлекательные для населения и гостей города общественные пространства, включая парки, скверы, площади, пешеходные зоны, современные спортивные, торговые, культурные и развлекательные центры



репродукция знаменитой картины Эдуарда Мане «За кружкой пива», размером 6х7 м, изготовленная из 55 тыс. пивных крышек на Фонтанной площади. Уникальные часы с кукушкой, площади и скверы, Пешеходная улица Московская



АТК «Пензенский»

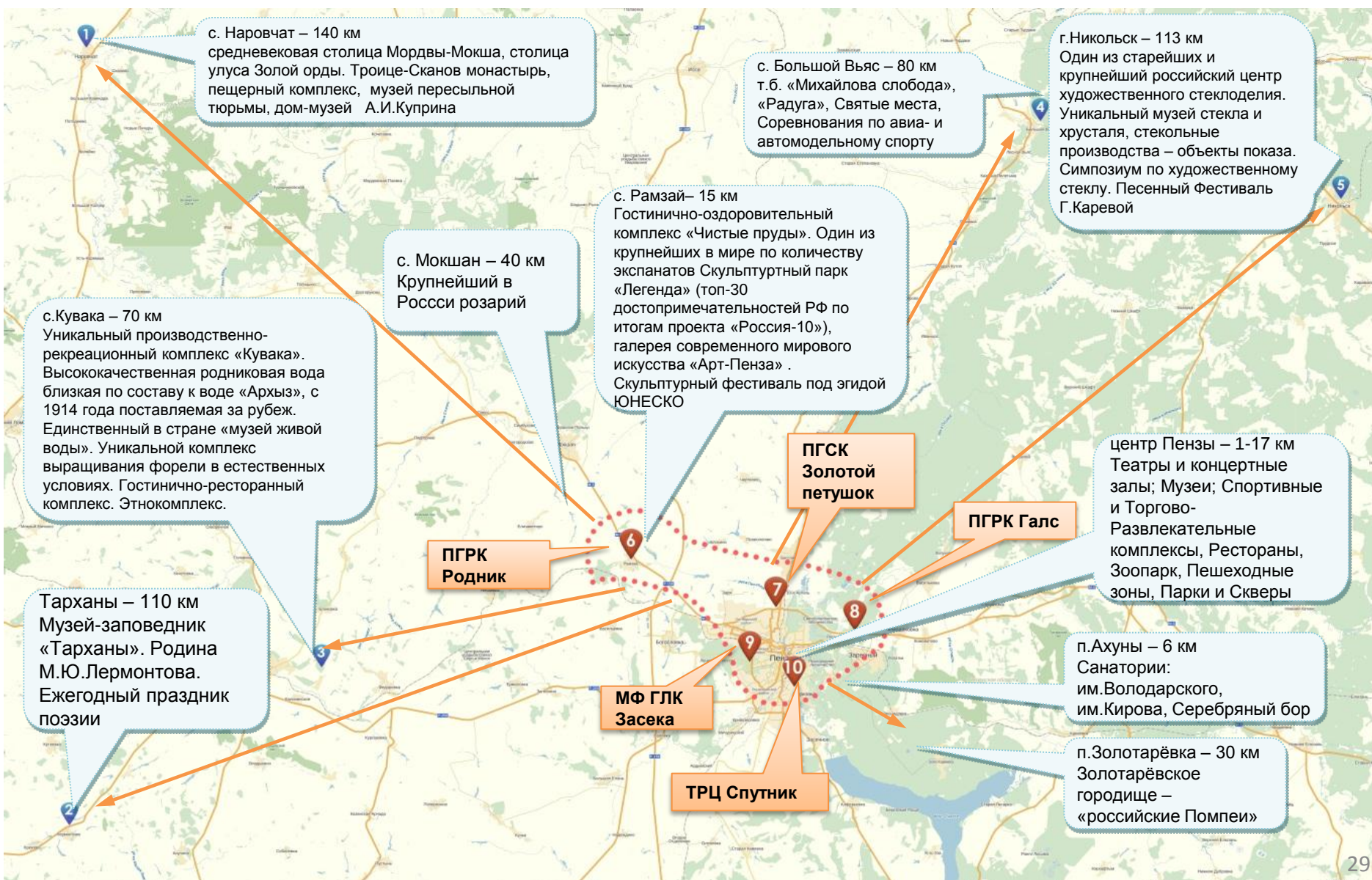
Потенциал событийного туризма



Исторические реконструкции в Золотарёвском городище («российских Помпеев») и «Крепость Русь»; Праздник поэзии им. М.Ю. Лермонтова, «JazzMay», Всероссийский фестиваль романа им. Г. Каревой, Кинофестиваль «Мужская роль» им. И. Мозжухина; Международные симпозиумы по художественному стеклу и скульптуре; Форумы «Провинция» и «INNOMED», Конференция IT-разработчиков SECON; всероссийские театральные фестивали «Маскерадь» и «Чудное мгновение»; Всероссийские и международные соревнования по художественной и спортивной гимнастике, мотокроссу, триатлону, плаванию и прыжкам в воду, теннису и многое другое!



АТК «Пензенский»: потенциальная взаимосвязь объектов с основными турцентрами Пензенской области





АТК «Пензенский»: Структура



Спасибо за внимание.

**Отзывы, комментарии и
предложения можно
направлять
по адресу**

oav@pnzgu.ru

oavrus@mail.ru

т.с. +7-905-365-47-39
