

---

---

# ОБЩЕСТВО И ЭКОНОМИКА: ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ

УДК 334.021

## О КОНЦЕПТУАЛЬНОЙ МОДЕЛИ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ РЫНОЧНОЙ ЭКСПАНСИИ ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРИНЦИПАХ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

**В.Э. Зайковский**

Национальный исследовательский Томский  
политехнический университет  
E-mail: zv@gtt.gazprom.ru

**Л.Е. Никифорова**

Новосибирский государственный университет  
экономики и управления «НИНХ»  
E-mail: cherednikova@ngs.ru

В статье на основе обобщения подходов к разработке глобальной и мультинациональной стратегии развития организаций и выявления особенностей территорий России как субъектов публичного образования изложено авторское видение концептуальной модели разработки и реализации стратегии территориальной экспансии на национальном рынке. Стратегия территориальной экспансии формулируется авторами как программа действий по расширению деятельности компании за освоенные территориально ограниченные рыночные сферы, основанная на стратегическом соответствии ресурсов, ключевых компетенций организации, ключевых факторов успеха, производимой ценности потребностям и ожиданиях целевых потребителей на новом географическом рынке и других стейкхолдеров, интересы которых предопределены стратегией социально-экономического развития территории. В работе представлены и обсуждаются различия в системе корпоративного управления проектами для освоенной и перспективной территорий.

*Ключевые слова:* стратегия, территориальная экспансия, стратегические зоны хозяйствования.

## ON CONCEPTUAL MODEL OF FORMING OF STRATEGY OF MARKET EXPANSION OF ORGANIZATION ON PROJECT MANAGEMENT BASIS

**V.E. Zaykovsky**

National Research Tomsk Polytechnic University  
E-mail: zv@gtt.gazprom.ru

**L.E. Nikiforova**

Novosibirsk State University of Economics and Management  
E-mail: cherednikova@ngs.ru

The article outlines the conceptual model used for development and implementation of territorial expansion strategy based on project management methodology. It also describes fundamental differences in the system of project management for developed and

promising territories of the organization. The authors suggest a methodological approach to the assessment of attractiveness related to the territorial market developed by the organization. The approach is based on integral assessment of opportunities: market growth, product (services) profitability and return on assets, investment attractiveness of the territory, social and image factors, potential level of instability of the external environment on the developed territory.

*Key words:* strategy, territorial expansion, strategic zone of economy management.

В условиях ограниченных возможностей развития организации на освоенных рынках при наличии ресурсного потенциала, уникальных конкурентных преимуществ и динамических способностей экономические субъекты, разрабатывая стратегию роста, неизбежно рассматривают альтернативы рыночной экспансии, среди которых территориальная экспансия стоит несколько обособленно. Создание организацией ценности и рационализация структуры цепочки создания этой ценности определяют возможность организационного роста или посредством ее тиражирования на новых территориях, или за счет адаптации к потребностям новых сегментов рынка (рис. 1) [11, с. 13]. Данный тип стратегии базируется на принципиально иной конфигурации факторов, чем товарная экспансия (стратегия несвязанной диверсификации в данном случае не рассматривается).

Прежде всего, каждой территории присущи уникальные конкурентный ландшафт, природно-географические условия, технологическая и научно-техническая инфраструктура, социальная среда и культурные традиции, рынок трудовых ресурсов, действующая модель системы публичного управления, определяющая стратегию развития территории и механизм ее реализации. Таким образом, даже если для нового географического рынка не требуется адаптации продукта и типовой портрет целевого потребителя принципиально не отличается (это, прежде всего, относится к рынку B2B), указанные ситуационные факторы обуславливают необходимость уточнения предлагаемой ценности для потребителя, переоценки ресурсов



Рис. 1. Траектория системной инновации

и компетенций, оценки пороговых возможностей (в том числе, относительного уровня капитальных вложений (инвестиций) в дополнительные производственные мощности, разработку стратегии, человеческий и организационный потенциал) и других ситуационных характеристик. На их основе диагностируется уникальность и устойчивость конкурентных преимуществ организации на новом географическом рынке и определяются направления развития или трансформации уникальных ресурсов и ключевых компетенций организации.

В научной литературе принципы, особенности и механизм разработки и реализации стратегии территориальной экспансии представлены, прежде всего, в рамках международной корпоративной стратегии, в частности двух ее видах – глобальной и мультинациональной [2, 4]. Выбор между ними зависит от характера конкуренции на рынке.

Организации, работающие на рынках, где цены и условия конкуренции связаны, а конкурентная позиция компании на каждом рынке влияет на ее конкурентоспособность на других рынках, стремятся со стандартными продуктами охватить самые разнообразные страны. Глобальная стратегия характерна, например, для высокотехнологичных отраслей, так как эффект масштаба проявляется в снижении удельных расходов на НИОКР.

При разработке глобальной стратегии компания должна решить две ключевые проблемы [8, с. 188]:

- 1) рационально разместить производство, учитывая возможности отдельных стран;
- 2) организовать координацию деятельности всех функциональных подсистем (производственной, маркетинговой, финансовой и др.) и бизнес-процессов (снабженческих, сбытовых, обслуживающих и др.).

Первоначальные преимущества на основе размещения расширяются и дополняются за счет создания глобальной сети. Глобальная стратегия реализуется в разнообразных формах: от сильно распределенной конфигурации (когда в каждой стране реализуется большинство стадий цепочки создания ценности и подразделения имеют полную стратегическую автономность) до заключительной стадии цепочки создания ценности – отдельного канала распределения. Тем не менее конкурентные преимущества глобальной сети превышают выгоды локальной сфокусированности и знаний как национальных игроков рынка, так и внешних конкурентов. Поэтому, например, глобальные стратегии McDonald's, Intel или Boeing различны, исключение составляют такие элементы стратегии, как стандарты обслуживания, имидж, дизайн [6, с. 451–452].

Потребность в мультинациональной стратегии возникает в том случае, когда существуют значительные различия в условиях конкуренции в разных странах и поэтому деятельность по созданию стоимости частично или полностью размещается на национальных рынках, а продукты адаптируются к уникальным требованиям рыночных сегментов.

Выход на внешний рынок предполагает проведение анализа по следующим направлениям:

– оценка в каждой стратегической зоне хозяйствования (СЗХ) привлекательности рынка и уровня неопределенности на основе прогнозирования экономических, технологических и социальных факторов, экстраполяции

тенденций спроса и рентабельности в СЗХ и оценка их перспектив с учетом возможных изменений;

– возможность снижения уровня технологической неопределенности на основе анализа технической осуществимости стратегии с учетом предшествующего опыта;

– возможности внешней ориентации организации, т.е. расширение связей с новыми внешними заинтересованными сторонами (стейкхолдерами) как источниками креативности, развитие механизмов интеграции;

– экономическая политика государства, механизмы реализации которой в значительной мере определяют барьеры входа.

Для отечественной практики при отсутствии полноценной системы стратегического планирования (о чем свидетельствуют, например, такие высказывания топ-менеджмента российских организаций: «пока проводили анализ и разрабатывали стратегию, она устарела», «стратегию разработали – теперь будем внедрять», «использовали, как было рекомендовано, SWOT-анализ (другие методы), но ничего не получили» и т.п.), а тем более системы стратегического управления (хотя многие руководители не понимают существенных различий между ними), актуальным является процесс разработки и обоснования стратегии территориальной экспансии на национальном рынке. Это обусловлено территориальными особенностями России, наличием большого числа субъектов Российской Федерации (85 – после присоединения Крыма), нестабильностью их социально-экономического, политического и технологического развития, экологическими особенностями и многими другими факторами. Кроме того, необходимо учитывать и роль России в целом на мировом рынке, и те сложные политико-экономические процессы, в которых страна позиционирует себя как полноправный партнер высокоразвитых стран, переходящих на шестой технологический уклад. Ряд компаний (например, компания «Куппо», которая экстраполировала тенденции рынка натурального кофе в Центральной части России на регионы Сибири и Дальнего Востока, и др.), реализуя базовую стратегию на региональных рынках, в лучшем случае остались незамеченными, а в худшем – существенно снизили свою капитализацию. В этом отношении стратегия национальной территориальной экспансии имеет как общее, так и отличия от международной стратегии, что отражено в табл. 1.

По мнению авторов, стратегия территориальной экспансии представляет собой генеральную программу действий по расширению деятельности компании за освоенные территориально ограниченные рыночные сферы, базирующуюся на стратегическом соответствии ресурсов, ключевых компетенций организации, ключевых факторов успеха, производимой ценности потребностям и ожиданиям целевых потребителей на новом географическом рынке и других стейкхолдеров, интересы которых предопределены стратегией социально-экономического развития территории.

Подходы к обоснованию стратегии территориальной экспансии на национальном рынке фрагментарно представлены в методологии портфельного управления стратегическими зонами хозяйствования [1, 2, 4, 5, 7, 9, 10], а также моделях оценки инвестиционной привлекательности региона [3, 12].

Стратегия территориальной экспансии формализуется в виде системы проектов (совокупности взаимосвязанных проектов, обладающих эф-

Таблица 1

**Сравнительный анализ элементов международной стратегии и стратегии территориальной экспансии на национальном рынке**

Элемент	Международная стратегия		Стратегия территориальной экспансии на национальном рынке
	Мультинациональная	Глобальная	
Содержание базовой стратегии	Приспособление стратегического подхода к условиям каждой страны. Корпоративная стратегия компании – совокупность стратегий для отдельных стран при общей целевой направленности. Координация стратегий для разных стран незначительна	Единая базовая стратегия во всем мире при незначительной адаптации к местным условиям	Единая базовая стратегия адаптируется к условиям территории в соответствии с приоритетами ее социально-экономического развития, ресурсным потенциалом, инвестиционной привлекательностью
Цель	Обеспечение соответствия местным условиям	Конкурентное преимущество в мировом масштабе	Базовое конкурентное преимущество, которое должно дополняться локальными конкурентными преимуществами
Функциональные стратегии (маркетинговая, производственная и др.)	В соответствии с условиями каждой страны. Максимальная адаптация продукта, каналов распределения к специфике национального спроса, культуре и обычаям. Производство продукции во многих странах для рынков этих стран	Стандартная продукция для всех рынков при незначительной адаптации. Фрагментирование производства с размещением отдельных стадий в странах с лучшими условиями или создание крупных производственных единиц, обслуживающих несколько рынков	Ориентация на сохранение стандартных продуктов и производственной подсистемы, формирование единой корпоративной культуры, адаптация маркетинговой, логистической и др. подсистем в соответствии с ресурсным потенциалом, рынком труда, ограничениями со стороны органов государственной власти и органов местного самоуправления (повышение роли социальной стратегии)
Координация деятельности подразделений на разных территориях	Минимальная координация внутри компании	Относительно высокий уровень координации	Формирование единой организационной системы с жестким контролем корпоративного центра
Поставщики	Ориентация на местных поставщиков	Использование экономически эффективных поставщиков в разных странах	Приоритет местных поставщиков

фектом синергии) по адаптации бизнес-процессов, расширению/созданию новых производственных мощностей, организационному моделированию (регламентации) системы управления, формированию системы взаимоотношений со стейкхолдерами (в том числе, субъектами системы публичного управления) и др.

Методология публичного управления и проектного менеджмента предопределила авторский концептуальный подход к разработке стратегии территориальной экспансии и оценке ее жизнеспособности (табл. 2).

Таблица 2

**Концептуальный подход к разработке и реализации стратегии  
территориальной экспансии**

Элементы	Содержание
1	2
Цель	Увеличение масштабов деятельности организации и повышение ее капитализации за счет выхода на новые географические рынки
Задачи	Сбалансировать рост, долгосрочную и краткосрочную прибыльность, структуру цепочек ценностей на освоенных рынках и вновь осваиваемых. Адаптироваться к ограничениям правового и рыночного характера на осваиваемых территориальных рынках. Снизить уязвимость и зависимость от освоенных территориальных рынков
Стратегическая территория	Субъект РФ (субъекты РФ), на территорию которого(ых) организация намерена распространить сферу своей деятельности и осуществлять ключевые бизнес-процессы
Критерии выбора территории	Темпы роста территориального рынка в кратко-, средне- и долгосрочной перспективе (с учетом стадии жизненного цикла). Уровень рентабельности в кратко-, средне- и долгосрочной перспективе. Уровень стратегической гибкости. Синергизм
Стратегический центр	Организационная единица, отвечающая за выработку стратегической позиции организации на осваиваемой территории
Ключевые параметры стратегической территории, в соответствии с которыми производится адаптация организационных бизнес-процессов	Концепция (стратегия) социально-экономического развития территории. Ресурсный потенциал (зона стратегических ресурсов). Действующий механизм поддержки бизнес-структур (группы стратегического влияния). Ожидаемый уровень нестабильности внешней среды. Структура рынка труда. Другие
Потенциал освоения новой территории	Успешный (неуспешный) опыт выхода организации на новые территории. Доступность финансовых ресурсов. Репутация и имидж организации на макро- и мезоуровнях. Компетентность топ-менеджмента и менеджеров среднего звена. Гибкость и адаптивность организационной структуры управления. Тип корпоративной культуры. Инфокоммуникационная система
Стратегия конкурентоспособности	Стратегия соответствия действующих бизнес-процессов условиям территории
Продуктовая стратегия	Адаптация к локальным стандартам и потребностям потребителей и других стейкхолдеров
Производственная стратегия	Реализация максимально возможного числа стадий бизнес-процессов на осваиваемой территории
Стратегия обеспечения материальными ресурсами	Приоритет местных поставщиков, что поддерживается территориальной системой публичного управления

Окончание табл. 2

1	2
Маркетинговая стратегия	Адаптация продукта и бизнес-процессов к местным традициям и культуре, сложившейся практике
Организационная структура управления	Создание дочерних компаний, каждый филиал является относительно автономным при условии формирования единой корпоративной культуры
Инструментарий реализации стратегии	<p>Портфель проектов по использованию возможностей (предотвращению угроз), которые создает стратегическая территория (технологические, социальные, продуктовые, организационные проекты).</p> <p>Корпоративная система управления проектами.</p> <p>Механизм снижения стратегической уязвимости.</p> <p>Формирование инфокоммуникационных связей с внутренними и внешними заинтересованными сторонами.</p> <p>Стандартизация и регламентация бизнес-процессов на основе матрицы «Функции менеджмента – бизнес-функции».</p> <p>Инструменты организационного проектирования.</p> <p>Развитие лидерства и инструменты формирования единой корпоративной культуры.</p> <p>Модель обучения менеджеров и персонала проектных команд</p>
Ключевые факторы успеха	<p>Выбор конкурентных позиций на новом географическом рынке.</p> <p>Перераспределение ограниченных стратегических ресурсов между территориями.</p> <p>Создание управленческого потенциала для нового географического рынка (на корпоративном уровне и уровне дивизиона)</p>
Оценочная подсистема	<p>Выход на проектные мощности в установленные сроки.</p> <p>Производительность труда.</p> <p>Технико-экономические и производственные показатели (в том числе рентабельность, окупаемость инвестиций и др.).</p> <p>Эффективность деятельности территориальной структурной единицы (филиала).</p> <p>Показатели эффективности использования человеческих ресурсов.</p> <p>Уровень лояльности населения территории к деятельности организации.</p> <p>Уровень лояльности вновь принятого персонала.</p> <p>Экологические показатели в соответствии с ограничениями природопользования.</p> <p>Местные земельные, строительные, инфраструктурные и прочие ресурсы.</p> <p>Изменение уровня занятости местного населения за счет создания новых рабочих мест.</p> <p>Величина налоговых отчислений.</p> <p>Другие</p>

Формируемая система проектов, обеспечивающая реализацию стратегии территориальной экспансии, с позиции областей знаний имеет принципиальные отличия по сравнению с проектами, реализуемыми компанией с целью сохранения конкурентоспособности на освоенной территории. Сравнение проведено по областям знаний, установленным в пятой версии (2012 г.) международно признанного стандарта «Project Management Body of Knowledge» (Совокупность знаний по управлению проектом, PMBOK); результаты представлены в табл. 3.

Процесс разработки стратегии территориальной экспансии представлен на рис. 2.



Таблица 3

**Принципиальные различия в системе управления проектами для освоенной и перспективной территории организации**

Области знаний	Освоенная территория	Перспективная территория
Управление интеграцией	Система управления, включающая действующую организационную структуру управления, корпоративную культуру, опыт, знания, бизнес-процессы экономического субъекта	Развитие и адаптация действующей системы управления для реализации проектов на перспективных территориях
Управление содержанием	Состав работ проекта зависит от уровня его новизны, но в целом на 60–80 % прогнозируем, поскольку проекты направлены на совершенствование действующих бизнес-процессов	Состав работ проекта, в первую очередь, определяется уникальными характеристиками территории и ее субъектами
Управление сроками	Сроки определяются на основе статистических данных и предшествующего опыта	Оценочный характер сроков выполнения работ предопределен неполнотой информации о конкурентном ландшафте
Управление стоимостью	Традиционные для организации методы контроля стоимости проекта	Необходимость создания резервного фонда на непредвиденные расходы
Управление качеством	Осуществляется в рамках действующей системы менеджмента качества с учетом механизма совершенствования процедур и регламентов	Повышенные требования к качеству работ проекта для недопущения имиджевых потерь
Управление человеческими ресурсами	Эволюционное изменение действующей системы управления персоналом; степень сопротивления персонала минимальное	Система управления человеческими ресурсами зависит от состояния и структуры рынка труда на осваиваемой территории. Территориальное перемещение топ-менеджеров и менеджеров среднего звена (руководителей отдельных проектов) требует специфической системы вознаграждения и карьерного роста
Управление инфокоммуникационными процессами	Максимальная ориентация на традиционные инфокоммуникационные каналы	Требуется формирование специальной подсистемы инфокоммуникаций и ее интеграция в единую систему организации. Приоритет скорости передачи информации о процессах реализации проектов в центр для корректировки проектных решений. Возрастает значимость инфокоммуникационного взаимодействия с органами публичного управления
Управление рисками	Низкий/средний уровень неопределенности и риска в рамках действующей системы управления рисками	Высокий уровень неопределенности и риска. Появление новых, ранее не идентифицированных, видов рисков
Управление поставками	Сформированный пул поставщиков в рамках действующей логистической системы	Неопределенный состав поставщиков товаров и услуг. Логистическая система формируется на принципах сбалансированности поставщиков ресурсов.
Управление взаимоотношениями со стейкхолдерами	Долгосрочные контракты, соглашения, альянсы с потребителями, поставщиками, конкурентами, персоналом и др.	Приоритетные стейкхолдеры – субъекты публичного управления (включая население, органы налогового контроля, службы занятости и др.), персонал, потребители, поставщики, экологические, СМИ. Состав стейкхолдеров постоянно дополняется



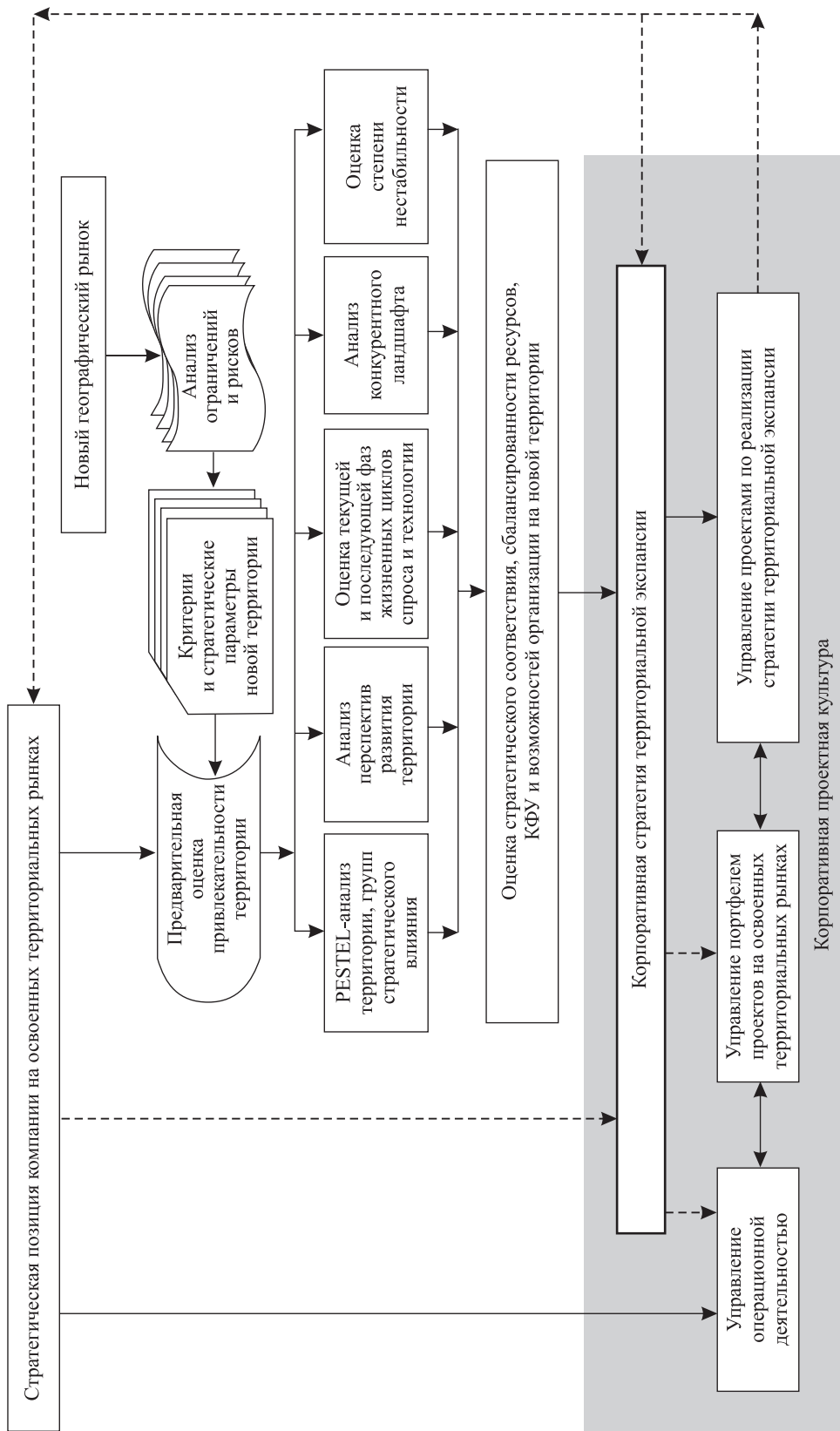


Рис. 2. Процесс разработки стратегии территориальной экспансии на национальном рынке

Таким образом, несмотря на то, что стратегия территориальной экспансии реализуется в рамках одной страны, в российских условиях организации при оценке стратегических альтернатив необходимо учитывать макроэкономические условия, политическую среду и особенности нормотворчества в регионе, влияние групп влияния (лобби), особенности культурных норм и социальных структур и многие другие факторы. По сути, в России приходится говорить как о мультинациональной, так и глобальной стратегиях и их интеграции, а необходимость постоянно повышать технико-технологический уровень производства предопределяет актуальность проектного подхода к реализации стратегии территориальной экспансии.

### Литература

1. *Ансофф И.* Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989. 263 с.
2. *Артур А. Томпсон-мл., А. Дж. Стрикленд III.* Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. М.: Издательство «Вильямс», 2007. 928 с.
3. *Блюм Е.А.* Обзор методик оценки инвестиционного потенциала региона // Молодой ученый. 2013. № 7. С. 137–141.
4. *Джонсон Дж., Шоулз К., Уиттингтон Р.* Корпоративная стратегия: теория и практика / пер. с англ. М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007. 800 с.
5. *Никифорова Л.Е., Свириденко Д.И.* Управление инновационными организациями: стратегический подход // Сибирская финансовая школа. 2011. № 6. С. 17–29.
6. *Портер М.* Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2011. 464 с.
7. *Толысбаев Б.С., Цуриков С.В.* Стратегические ресурсы и организационные способности как неотъемлемый элемент инновационной стратегии и устойчивых конкурентных преимуществ компании // Сибирская финансовая школа. 2012. № 4. С. 135–141.
8. *Фаминский И.П.* Глобализация – новое качество мировой экономики. М.: Магистр: ИНФРА-М, 2010. 397 с.
9. *Цуриков С.В., Свириденко Д.И.* Рынок инновационной продукции: тенденции развития, национальные особенности, механизм развития // Сибирская финансовая школа. 2013. № 6 (101). С. 96–105.
10. *Шеметов П.В., Радионов В.В., Чередникова Л.Е., Петухова С.В.* Управленческие решения: технология, методы и инструменты: учеб. пособие. М.: Изд-во «Омега-Л», 2010. 398 с.
11. *Янсен Ф.* Эпоха инноваций / пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 2002. 308 с.
12. О рейтинге регионов по результатам оценки эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов Федерации с учетом динамики показателей за трехлетний период. [Электронный ресурс] // Работа Правительства в цифрах и фактах. 2014. URL: <http://government.ru/orders/12290> (дата обращения 01 сентября 2014 г.).

### Bibliography

1. *Ansoff I.* Strategicheskoe upravlenie. M.: Jekonomika, 1989. 263 p.
2. *Artur A. Tompson-ml., A. Dzh. Striklend III.* Strategicheskij menedzhment. Konceptcii i situacii dlja analiza. M.: Izdatel'stvo «Vil'jams», 2007. 928 p.
3. *Bljum E.A.* Obzor metodik ocenki investicionnogo potenciala regiona // Molodoj uchenyj. 2013. № 7. P. 137–141.
4. *Dzhonson Dzh., Shoulz K., Uittington R.* Korporativnaja strategija: teorija i praktika / per. s angl. M.: ООО «I.D. Vil'jams», 2007. 800 p.

5. *Nikiforova L.E., Sviridenko D.I.* Upravlenie innovacionnymi organizacijami: strategicheskij podhod // Sibirskaja finansovaja shkola. 2011. № 6. P. 17–29.
6. *Porter M.* Konkurentnaja strategija: Metodika analiza otraslej i konkurentov / per. s angl. M.: Al'pina Pabliher, 2011. 464 p.
7. *Tolysbaev B.S., Tsurikov S.V.* Strategicheskie resursy i organizacionnye sposobnosti kak neot#emlemyj jelement innovacionnoj strategii i ustojchivyh konkurentnyh preimushhestv kompanii // Sibirskaja finansovaja shkola. 2012. № 4. P. 135–141.
8. *Faminskij I.P.* Globalizacija – novoe kachestvo mirovoj jekonomiki. M.: Magistr: INFRA-M, 2010. 397 p.
9. *Tsurikov S.V., Sviridenko D.I.* Rynok innovacionnoj produkcii: tendencii razvitija, nacional'nye osobennosti, mehanizm razvitija // Sibirskaja finansovaja shkola. 2013. № 6 (101). P. 96–105.
10. *Shemetov P.V., Radionov V.V., Cherednikova L.E., Petuhova S.V.* Upravlencheskie reshenija: tehnologija, metody i instrumenty: ucheb. posobie. M.: Izd-vo «Omega-L», 2010. 398 p.
11. *Jansen F.* Jepoha innovacij / per. s angl. M.: INFRA-M, 2002. 308 p.
12. O rejtinge regionov po rezul'tatam ocenki jeffektivnosti dejatel'nosti organov ispolnitel'noj vlasti sub#ektov Federacii s uchjotom dinamiki pokazatelej za trjohletnij period. [Jelektronnyj resurs] // Rabota Pravitel'stva v cifrah i faktah. 2014. URL: <http://government.ru/orders/12290> (data obrashhenija 01 sentjabrja 2014 g.).