

## **МАРКЕТИНГОВЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ МЕСТНЫМ РАЗВИТИЕМ**

.....

**Ю.В. Филиппов, Т. А. Мясникова <sup>1</sup>**

Теория маркетинга прошла долгий эволюционный путь от концепции совершенствования производства до социально-этичного маркетинга, идея которого заключается в том, что потребление товара должно вести к укреплению благосостояния в долгосрочной перспективе не только конкретного потребителя, но и общества в целом. Термины «маркетинг», «продвижение», «имидж», «привлечение потребителя» пришли к нам из микромаркетинга (маркетинга предприятия), однако концепция маркетинга в современных условиях вполне применима и для муниципального образования.

В современной рыночной экономике муниципальные образования из простых мест размещения экономических агентов сами становятся своеобразными «экономическими агентами», которые конкурируют за инвестиции, потребителя, потенциальных жителей. Это делает необходимым применение маркетинговых технологий в развитии муниципальных образований. Маркетинг муниципального образования позволяет формировать и улучшать имидж территории, повышать ее конкурентоспособность; расширять участие территории и ее субъектов в реализации международных, федеральных, региональных программ; привлекать на территорию государственные и иные внешние заказы; стимулировать использование ресурсов территории за ее пределами в интересах ее жителей и т.д.

Для разработки стратегии маркетинга территориального образования надо ответить на ряд вопросов.

---

<sup>1</sup> Филиппов Юрий Васильевич, кандидат экономических наук, профессор, заведующий кафедрой государственного и муниципального управления Кубанского государственного университета. Электронная почта: gmu@kubsu.ru

Мясникова Татьяна Алексеевна, кандидат экономических наук, доцент кафедры государственного и муниципального управления Кубанского государственного университета. Электронная почта: ogtm@kubsu.ru



Рис. 1. Простейшая схема местной экономики

1. Кто мы? То есть в чем особенности нашего муниципального образования; каковы цели социально-экономического развития; в чем заключается наша стратегия, что является основным «продуктом» развития муниципального образования.

2. Что мы производим? То есть каковы характеристики нашего «продукта», какие внешние ресурсы нам необходимо привлечь, какие характеристики территории, продукцию местных производителей мы будем продвигать.

3. Для кого мы производим? То есть кто является «потребителем», на какие целевые группы мы должны ориентироваться, каковы их характеристики, каковы их потребности и как они принимают экономические решения.

4. Как мы продвигаем продукцию? То есть какие методы и инструменты будут использоваться при продвижении территории.

В рыночной среде местные хозяйства (совокупность экономических агентов, расположенных на территории муниципального образования), подобно фирмам, связаны друг с другом отношениями конкуренции. Рис. 1 дает возможность рассмотреть местное сообщество как субъект конкуренции [6].

Местное сообщество связано с остальным миром движением товаров и услуг. С точки зрения интересов местного сообщества движение товаров и услуг местного производства за его пределы означает дополнительные рабочие места для населения, а для предпринимателей — возможности расширения производства за пределы спроса, предъявляемого на местном рынке.

В то же время закупки товаров и услуг за пределами сообщества позволяют предпринимателям компенсировать недостаток местных ресурсов. Для местных покупателей ввозимых потребительских товаров это означает более полное удовлетворение потребностей, расширение выбора товаров, экономию времени и часто сокращение денежных расходов, связанных с покупками за пределами сообщества [6].

Экономическая активность в местном сообществе зависит от разности между притоком доходов извне и объемом местных доходов, реализуемых за пределами сообщества.

Необеспеченность потребительского спроса товарами местного производства заставляет граждан расходовать свои деньги за пределами сообщества. В результате сокращаются доходы местного бюджета, упускаются возможности повышения деловой активности в розничной торговле. В то же время продажи местных товаров и услуг за пределами сообщества увеличивают его совокупные финансовые ресурсы, которые могут быть использованы в целях развития.

Таким образом, смысл экономической деятельности местного сообщества заключается в эффективном использовании местных ресурсов и преимуществ в конкуренции с другими сообществами с целью более полного удовлетворения потребностей населения. Для этого необходимо:

- успешно продавать производимые в местном сообществе товары и услуги;
- привлекать на территорию недостающие ресурсы, в том числе финансовые.

Эти задачи и решает территориальный маркетинг. Выделяют [4]:

– *маркетинг на территории*, объектом внимания которого являются конкретные товары и услуги и осуществляемый в пределах территории товарообмен.

– *маркетинг территорий*, объектом внимания которого выступает территория в целом, осуществляется как внутри, так и за ее пределами.

Можно сказать, что *маркетинг территории* – это система мер по привлечению на территорию новых экономических агентов. *Стратегическая цель территориального маркетинга* – интенсификация в любой форме обменных процессов внутри территории (в нашем случае в муниципальном образовании).

К основным задачам *территориального маркетинга* относятся [4]:

- улучшение имиджа территории (рост привлекательности для экономических агентов внутри территории и за ее пределами);
- повышение конкурентоспособности территории (лучшее использование основных экономических факторов, развитие внутреннего спроса и местного производства, совершенствование управления);
- стимулирование развития и использования ресурсов территории;
- привлечение ресурсов, дефицитных для данной территории;
- расширение участия территории в целом и ее отдельных структурных элементов в различных внешних программах.

Рассмотренные задачи всегда решаются с учетом особенностей конкретной территории. Поэтому для каждой конкретной территории можно выделить свой *комплекс маркетинга*, включающий следующие элементы.

*Товар* – все то, что может представлять какой-либо интерес для внутренних и внешних рынков: материальные и нематериальные ресурсы, фактические и потенциальные возможности территории, предметы и услуги, предназначенные для дальнейшего использования в производстве и для конечного потребления.

При этом обычно позиционируется:

- территория в целом (такие общие параметры, характеризующие территорию, как площадь, географическое положение, климат, природные ресурсы, число жителей, инфраструктура, административный статус муниципального образования, производство, качество жизни, имидж и многое другое);
- отдельные объекты, расположенные на территории, например, предприятия и организации (такие параметры, как доступность / элитарность, привычность / экзотичность, качество работы и обслуживания, ассортимент товаров и услуг, цена, социальная и физическая защищенность, экологическая безопасность и т.п.).

*Цена* – это стоимость того, что предлагается в качестве товара относительно конкурентных предложений как на данной территории, так и за ее пределами.

*Распространение* – это реальная доступность (физическая, правовая, ценовая) того, что предлагается в качестве товара.

*Продвижение* – это те приемы и технологии, которые используют органы управления и другие заинтересованные субъекты, чтобы обеспечить на внутреннем и внешнем рынках благоприятное отношение и товарам, произведенным на данной территории, и к самой территории.

Маркетинг территорий не приносит прямой прибыли муниципальному образованию, тем не менее он дает:

- коммерческий эффект, т.е. активизация предпринимательской деятельности;
- бюджетный эффект, т.е. увеличение доходов бюджета за счет активизации предпринимательской деятельности;
- экологический эффект за счет более эффективного использования природных ресурсов;
- инновационный эффект, т.е. привлечение в муниципальное образование новых технологий и др. [5].

Традиционно выделяют четыре большие группы стратегий, нацеленных на привлечение посетителей и резидентов, развитие местного хозяйства, экспорта продуктов. Эти стратегии условно могут быть названы: маркетинг имиджа, маркетинг притягательности, маркетинг инфраструктуры и маркетинг населения, персонала [4].

*Маркетинг имиджа.* Его основная цель – создание, развитие, распространение, обеспечение общественного признания положительного образа территории. По сравнению с другими направлениями эта стратегия является недорогой, хотя и требующей определенных затрат. Последние так же, как и эффективность стратегии в целом, зависят от уже сложившегося имиджа и его соответствия действительному положению дел в муниципальном образовании.

Стратегия концентрирует усилия преимущественно на улучшении коммуникативных аспектов, информации и пропаганде уже существующих, ранее созданных преимуществ территории. Ведущие инструменты маркетинга имиджа – коммуникационные мероприятия, демонстрирующие открытость территории для контактов и позволяющие внешним субъектам лучше узнать ее, удостовериться в существовании имеющихся у нее преимуществ.

*Маркетинг привлекательности* включает мероприятия, направленные на повышение притягательности данной территории для человека, ее «гуманизацию» путем благоустройства береговых линий, создания пешеходных, музейных, исторических или торговых зон, развития архитектуры, культуры, спорта, большего внимания социальным и духовным нуждам человека.

*Маркетинг инфраструктуры.* На территории должно быть удобно жить, работать и развиваться, а для этого нужно прежде всего развивать инфраструктуру жилых районов, промышленных зон, в целом рыночную инфраструктуру. Территория реализует комплекс политических, правовых, научно-технических и других действий и акций, направленных на развитие деловой, социально-экономической, культурной жизни территории, соответствующей инфраструктуре.

*Маркетинг населения, персонала.* Территории, характеризующиеся разным состоянием дел, проблемами и потребностями в сфере занятости, выбирают разные стратегии. Так, территории с низким уровнем занятости и дешевой ра-

бочей силой могут выдвигать это как аргумент для привлечения промышленников, предпринимателей сферы услуг и др. с целью создания новых рабочих мест. Если рабочих рук не хватает, а рабочих мест в избытке, то территории, стремясь заполучить новые кадры, могут подчеркивать, рекламировать положительные возможности для проживания и перспективы роста, высокую заработную плату, возможность выбора профессии и т.п. Возможен и адресный маркетинг, нацеленный на привлечение на территорию людей конкретных профессий, определенных уровней квалификации. Наконец, в ряде случаев территории предпочитают демонстрировать противодействующий маркетинг, например, если вузы перегружены студентами, города – ищущими заработок приезжими и т.п.

При выборе той или иной стратегии помимо других факторов необходимо учитывать:

- конкретную социально-экономическую ситуацию, сложившуюся в муниципальном образовании: состояние инфраструктуры, характеристики рабочей силы, структуру экономики и т.п.;
- финансовые возможности муниципального образования;
- стратегические приоритеты развития социально-экономического развития муниципального образования;
- сложившийся имидж.

При нехватке финансовых ресурсов можно начать с *формирования и развития имиджа*. Эта стратегия, являясь самой низкокзатратной, позволит привлечь инвестиции для реализации долгосрочных программ развития территории, что в свою очередь позволит изменить характеристики территории и перейти к другим стратегиям. При наличии на территории историко-культурных достопримечательностей, уникальных природных объектов можно выбрать *маркетинг привлекательности*. Для наукоградов, муниципальных образований с развитым человеческим капиталом, научно-техническим потенциалом целесообразно использовать *маркетинг персонала*. Но применение этой стратегии для муниципальных образований с дешевой рабочей силой может вызвать развитие псевдоконкурентных преимуществ (т.е. таких преимуществ, использование которых в долгосрочной перспективе ведет к ухудшению социально-экономического положения муниципального образования).

Однако какую бы стратегию ни выбрало муниципальное образование, управление имиджем территории – неотъемлемая часть территориального маркетинга. При этом должны соблюдаться следующие принципы:

- *принцип ответственности перед последующими поколениями, или футуристический принцип* (любая деятельность должна рассматриваться с точки зрения последствий для будущих поколений);

– *принцип социальной справедливости* (бедность рассматривается как деградация, должны учитываться интересы всех социальных групп в муниципальном образовании);

– *принцип этичности* (потребление услуг и продуктов, производимых на территории, должно вести к укреплению благосостояния потребителя, муниципального образования, общества в целом в долгосрочной перспективе).

Можно выделить восемь шагов по разработке стратегии маркетинга муниципального образования.

**Шаг 1. Определить стратегические цели социально-экономического развития территории** (в соответствии с технологией стратегического планирования) – см. «Руководство по разработке стратегического плана развития муниципального образования», созданное при содействии Европейского союза европейскими экспертами Джоном Алланом и Доном Уилксом и сотрудниками Ресурсного центра стратегического планирования при Кубанском государственном университете профессором Ю.В. Филипповым, профессором Т.Т. Авдеевой, экспертом-переводчиком Н.Г. Козловской в рамках проекта МЕРИТ 2 [2].

**Шаг 2. Уточнить объекты продвижения** (в зависимости от целей социально-экономического развития). *Главный вопрос: что будет являться объектом продвижения?*

*Основные действия:*

– уточните, какой основной «продукт» предполагается создать при реализации поставленных стратегических целей;

– свяжитесь с директорами предприятий и организаций (или ассоциациями предприятий), которым отводится наиболее значительная роль в реализации разработанной стратегии;

– попросите их уточнить план маркетинга предприятия в связи с принятием стратегии социально-экономического развития муниципального образования или помогите разработать такой план (если его нет);

– уточните, какие характеристики товара или предприятия можно будет использовать при продвижении имиджа муниципального образования;

– определите, какие ресурсы необходимо привлечь извне (трудовые ресурсы, инвестиции и т.п.) и что может заинтересовать владельцев этих ресурсов;

– определите, какие характеристики территории будут использоваться в качестве объекта продвижения, при этом следует акцентировать внимание на таких особенностях, как уникальность (отличия от других муниципальных образований), доступность, традиционность и т.п.

*Результат шага: уточненные планы маркетинга предприятий и перечень объектов продвижения.*

Объектом продвижения могут быть характеристики территории в целом (через формирование имиджа территории) и конкретные товары и услуги, производимые на территории (табл. 1).

Таблица 1

Объекты продвижения в территориальном маркетинге

Характеристики территории	Товары и услуги, производимые на территории
Благоустроенность Возможность покупки или аренды жилья Развитость экономической инфраструктуры Природные ресурсы Человеческий капитал Отношения с администрацией Стабильность Безопасность Благонадежность местного правительства Гражданское общество	Качество Доступность Цена Традиционность Инновационность Уникальность Престижность

Для продвижения товаров и услуг разрабатывается план маркетинга (предприятиями самостоятельно или с участием Центра территориального маркетинга).

**Шаг 3. Определить целевые группы (местное население, инвесторы, правительственные организации) и т.п. Главный вопрос: кто является потенциальным «клиентом» – потребителем товаров и услуг, инвестором, владельцем необходимых ресурсов?**

*Основные действия:*

- определите, кто является потенциальным «клиентом»;
- проанализируйте, какие люди, организации вовлечены в процесс принятия решения о выборе территории и каковы их роли; какие критерии используются ими; каковы типичные образцы, стереотипы, приемы инициирования, влияния и принятия решения по выбору территории;
- проведите сегментацию «клиентов» в зависимости от объекта позиционирования.
- выявите, кто кроме вас заинтересован в привлечении на территорию каждой группы «клиентов» (коммерческие предприятия, общественные организации, государственные учреждения); свяжитесь с ними и привлечите к дальнейшей работе;
- определите, кто может выступить в роли посредников в продвижении территории (ассоциации более высокого территориального уровня и их представители; торгово-промышленные палаты, центры бизнеса и международной

торговли, СМИ и т.п.); примите принципиальное решение, как вы будете их использовать.

Результат шага: матрица субъектов маркетинговой стратегии (табл. 2).

Таблица 2

Матрица субъектов маркетинговой стратегии

Объекты продвижения для сегмента 1	Субъекты, активно осуществляющие продвижение территории для сегмента 1	Субъекты, активно осуществляющие продвижение территории для сегмента 3	Объекты продвижения для сегмента 3
Посредники сегмента 1	Сегмент 1	Сегмент 3	Посредники сегмента 3
Посредники сегмента 2	Сегмент 2	Сегмент 4	Посредники сегмента 4
Объекты продвижения для сегмента 2	Субъекты, активно осуществляющие продвижение территории для сегмента 2	Субъекты, активно осуществляющие продвижение территории для сегмента 4	Объекты продвижения для сегмента 4

**Шаг 4. Выявить существующий имидж территории.** *Главный вопрос: какое представление о территории в целом и ее отдельных характеристиках сложилось у потенциальных «клиентов».*

*Основные действия:*

- четко сформулируйте цели исследования;
- уточните характеристики интересующих вас сегментов «клиентов» (пол, возраст, место расположения, возможности прямого контакта и т.п.);
- определите концепцию исследования (основным моментом на этом этапе является выработка гипотез, их проверка на практике, выявление причинно-следственных связей; в качестве источников гипотез можно назвать логическое и творческое мышление, метод аналогий, изучение специальной литературы);
- выберите методы исследования (опрос телефонный, личный, по почте – выяснение мнений, представлений, знаний людей по различным вопросам; наблюдение – охват обстоятельств органами чувств без воздействия на объект наблюдения; эксперимент – исследование влияния одного фактора на другой при одновременном контроле всех прочих факторов);
- детально разработайте план исследования (определите выборку; уточните метод сбора, анализа и презентации информации; определите ответственного за проведение и исполнителей; рассчитайте предполагаемые затраты);
- проведите исследование;

- проанализируйте полученную информацию (регрессионный анализ, факторный анализ, многомерное шкалирование);
- оформите отчет о существующем имидже муниципального образования и проведите презентацию.

*Результат шага: детальное описание сложившегося у целевых групп имиджа муниципального образования.*

**Шаг 5. Определить стратегические цели маркетинга муниципального образования.** *Главный вопрос: какой имидж должен быть у данного муниципального образования?*

*Основные действия:*

- определите, соответствует ли сложившийся имидж целям социально-экономического развития муниципального образования;
- опишите идеальный имидж, требуемый для реализации целей развития;
- выявите, какие элементы имиджа отсутствуют или не соответствуют идеальной модели;
- проанализируйте характеристики территории, являющиеся объектом продвижения, и ответьте на вопрос: достаточно ли развивать общественное признание положительного образа территории или необходимо изменить характеристики территории;
- выберите тип маркетинговой стратегии (маркетинг имиджа, маркетинг привлекательности, маркетинг инфраструктуры или маркетинг населения);
- сформулируйте стратегические цели маркетинга территории (например, сформировать у граждан России представление о городе Горячий Ключ как о российском лидере оздоровительного туризма);
- выберите специфическую стратегию для каждого сегмента «клиентов» (формирование имиджа, качественное изменение имиджа, развитие имиджа);
- разбейте стратегию на отдельные проекты.

*Результат шага: сформулированные стратегические цели маркетинга муниципального образования.*

Существует ряд стратегий работы с имиджем территории, каждая из которых целесообразна в конкретных условиях существования территории, при определенном состоянии ее имиджа и в зависимости от целей его изменения (табл. 3).

**Шаг 6. Определить методы формирования желаемого имиджа.** *Главный вопрос: каким образом мы будем формировать желаемый имидж?*

*Основные действия:*

- выберите вид продвижения или их сочетание (реклама, стимулирование сбыта, «персональные продажи», формирование общественного мнения);

Таблица 3

## Типы имиджа территории и цели его изменения\*

Тип имиджа территории	Проблемы	Цели изменения имиджа территории
Положительный имидж	—	Усиление, подтверждение и распространение на возможно большее количество целевых групп потребителей
Слабо выраженный имидж	Территория относительно неизвестна целевым группам «потребителей территории», что приводит к затруднениям при принятии решения	Формирование имиджа через целенаправленные информационные потоки
Излишне традиционный имидж	Имидж, основанный на уходящих в глубину столетий ассоциациях, возможно, отталкивает многие значимые для нее целевые группы	Формировать современный имидж, представить муниципальное образование динамичным, современным, акцентировать внимание на инновациях
Противоречивый имидж	Одни элементы имиджа противоречат другим, что приводит к замешательству «клиентов»	Акцентировать внимание на прояснении противоречий
Смешанный имидж	В имидже территории соседствуют положительные и негативные элементы. Несмотря на привлекательность положительных элементов, негативные элементы отталкивают потребителей	Подчеркивать позитивные характеристики и найти характеристики, компенсирующие негативные элементы имиджа
Негативный образ	Сложившийся негативный образ пугает потребителей	Необходимо не только создавать новый образ, но и активно дезавуировать старый
Чрезмерно привлекательный имидж	Муниципальное образование не может принять такой объем посетителей и новых резидентов	Регулирование потоков посетителей и новых резидентов в сторону уменьшения их количества как посредством изменения имиджа, так и другими методами

\* Таблица составлена по материалам А.П. Панкрухина [4]

- определите конкретные методы формирования имиджа (обзорные статьи в региональной газете, выступление по региональному телевидению, проведение выставок и презентаций, создание интернет-сайтов);
- определите периодичность информирования;
- оцените предполагаемую эффективность (ПЭ) каждого из выбранных методов с учетом периодичности, используя формулу (чем меньше полученный результат, тем эффективнее выбранный метод)

$$ПЭ = \frac{ЦАИ \cdot ЧИ}{ОА \cdot СД},$$

где ЦАИ – цена каждого акта информирования; ЧИ – частота использования (например, в месяц); ОА – охват предполагаемой аудитории; СД – степень доверия к выбранному способу информирования;

- с учетом полученных данных уточните методы информирования;
- составьте план коммуникаций.

*Результат шага: план коммуникаций, направленных на формирование имиджа территории.*

**Шаг 7. Рассчитать бюджет проекта.** *Главный вопрос: каких затрат потребует выбранная стратегия?*

*Основные действия:*

- перечислите основные статьи расходов, предусмотрите при этом: расходы на проведение дополнительных маркетинговых исследований; расходы на рекламу и т.п.;

- рассчитайте, какие затраты потребуются для реализации каждой из них;

- определите, за счет каких источников будут покрываться расходы (собственные средства муниципалитета, гранты, привлеченные средства предприятий, заинтересованных в продвижении территорий, и т.п.);

- сопоставьте затраты и предполагаемые выгоды в краткосрочной (1 год), среднесрочной (5 лет) и долгосрочной перспективе (15–20 лет), учитывая бюджетный, коммерческий, экологический, инновационный и другие эффекты; если затраты превышают выгоды, в разработке проекта были допущены значительные ошибки и следует вернуться к шагу 1.

*Результат шага: бюджет проекта.*

**Шаг 8. Определить шаги реализации и назначить ответственных.** *Главный вопрос: какие шаги следует предпринять для реализации выбранной стратегии?*

*Основные действия:*

- определите основные шаги реализации проекта и увяжите их по времени;

- определите, какие ресурсы (помимо финансовых) понадобятся для реализации каждого шага, есть ли они в наличии, и если нет, то где их можно достать;

- назначьте ответственного для реализации каждого шага;

- разработайте механизм мониторинга и контроля реализации проекта (периодичность мониторинга, ответственных и т.п.)

– уточните бюджет проекта.

*Результат шага: план реализации выбранной стратегии.*

Таким образом, разработка маркетинговой стратегии территории – сложный и многоплановый процесс. Она не должна подменять собой общую стратегию социально-экономического развития муниципального образования, а дополнять ее. Территориальный маркетинг – инструмент местного развития, а не самоцель. Концепция территориального маркетинга не заключается в фразе «все на продажу». Основная идея маркетинга муниципального образования – как максимально удовлетворить потребности людей, пользующихся товарами и услугами, производимыми на территории, в том числе, связанными с работой и проживанием в муниципальном образовании, с наибольшей эффективностью используя ограниченные ресурсы муниципального образования.

### **Библиографический список**

1. Академия рынка: маркетинг / Под ред. А.Г. Худокормова. М.: Экономика, 1993.
2. Аллан Дж., Уилкс Д., Филиппов Ю.В., Авдеева Т.Т., Козловская Н.Г. Руководство по разработке стратегического плана развития муниципального образования. Проект MERIT II: Муниципальное развитие на Юге России. Краснодар, 2005.
3. Арженовский И.В. Маркетинг регионов // Энциклопедия маркетинга – 1998. (рус.). <http://www.marketing.spb.ru>
4. Панкрухин А.П. Маркетинг территорий. М.: РАГС, 2002.
5. Сачук Т.В. Основы территориального маркетинга, Петрозаводск: Изд-во Карельского научного центра РАН, 2004.
6. Филиппов Ю.В., Авдеева Т.Т. Основы развития местного хозяйства: Учебник. М.: Дело, 2000.
7. Hustedde R., Shaffer R., Pulver G.C. Community Economic Analysis: A How-to Manual. Ames, Iowa: North Central Regional Center for Rural Development / Iowa State University, 1984.