

Территориальная организация и управление

DOI: 10.15838/ptd.2018.4.96.10

УДК 332.01 | ББК 65.012.43

© Шкулова Е.А.

ТРАНСФОРМАЦИЯ КОРПОРАТИВНОГО ОПЫТА ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ТЕРРИТОРИЙ: ВОЗМОЖНОСТИ И ОГРАНИЧЕНИЯ



ШКУЛОВА ЕЛЕНА АЛЕКСАНДРОВНА

Независимая лаборатория ИНВИТРО

Россия, 107023, г. Москва, ул. Малая Семеновская, д. За

E-mail: ashkulova@gmail.com

В современных условиях территории становятся полноценными участниками рыночных отношений и конкурируют за различные виды ресурсов. Понятия конкурентоспособности и инвестиционной привлекательности территории включают не только физические характеристики местности, параметры ее экономики, но и социокультурные элементы, отражающие квалификацию трудовых ресурсов, ценности и эмоциональное восприятие во внешней среде. Все более широкое применение в практике управления территориями находят элементы и инструменты маркетинга. Однако коммерческая природа классического маркетинга требует глубокого понимания и детального анализа для последующей модификации применительно к территориальному развитию. Несмотря на то что термин «территориальный маркетинг» нашел свое отражение в трудах отечественных и зарубежных исследователей, для его результативности и эффективности требуются дальнейшее развитие теории и методологии. Цель исследования заключается в выявлении ключевых сходств и различий классического и территориального маркетинга, оценке возможности трансформации корпоративного опыта применительно к разработке программ развития территорий. В рамках исследования рассмотрены концептуальные основы, инструментарий, методология и методы, применяемые в коммерческой деятельности, и возможности их адаптации применительно к территориальному развитию. Единство коммерческого и территориального маркетинга подтверждается сходством базовых принципов и законо-

Цитата: Шкулова Е.А. Трансформация корпоративного опыта для управления развитием территорий: возможности и ограничения // Проблемы развития территории. 2018. № 4 (96). С. 153–167. DOI: 10.15838/ptd.2018.4.96.10

Citation: Shkulkova E.A. The transformation of corporate experience in territorial development management: opportunities and limitations. *Problems of territory's development*, 2018, no. 4 (96), pp. 153–167. DOI: 10.15838/ptd.2018.4.96.10

мерностей. При этом анализ и систематизация ключевых отличий отражают существенные расхождения в целеполагании и идеологической составляющей, особенностях управления маркетинговой деятельностью, понимании продукта, оценке результативности и эффективности, что является ограничением и требует обязательного учета при реализации стратегий и программ социально-экономического развития территорий с использованием инструментов маркетинга. Научная новизна исследования состоит в определении новых критериев сравнения корпоративного и территориального опыта маркетинга, глубоком анализе концептуальных и идеологических основ маркетинговой деятельности. Результаты исследования могут быть полезны руководителям территориальных органов власти, представителям гражданских общественных организаций, а также специалистам, практикующим в сфере маркетингового консультирования территорий. Перспективой исследований по данной тематике является дальнейшее развитие теории и методологии территориального маркетинга.

Территориальный маркетинг, маркетинговая деятельность, маркетинг-микс, территориальный продукт, социально-экономическое развитие.

Глобальные предпосылки

В современном мире глобализационные и интеграционные процессы постепенно сменяются тенденцией к глокализации. Территориальные единицы – населенные пункты, города, регионы, страны – стали полноценными самостоятельными участниками рынка и ведут конкурентную борьбу за различные виды ресурсов и внимание целевых групп.

Значительный рост пространственной мобильности населения и повсеместное внедрение современных интернет-технологий, изменение факторов, определяющих стабильность и экономическое развитие, возрастание роли нематериальных ресурсов [1, с. 21] – все это усиливает конкуренцию и заставляет территории «искать, культивировать и предъявлять миру свою уникальность» [2, с. 30].

Российская специфика

Для российских регионов и городов тема межтерриториальной конкуренции особенно актуальна. Трансформация экономики в 90-е годы привела к нарастанию асимметрии в региональном развитии. По ряду индикаторов социально-экономического развития территорий (в пересчете на душу населения) дифференциация между регионами РФ достигает 19–25 раз. К началу XXI века стало очевидным, что территории не могут полагаться на всестороннюю поддержку федерального и регионального центров и вы-

нуждены предпринимать самостоятельные шаги для обеспечения своего экономического развития.

Теория и практика стратегического управления территориями насыщается новыми категориями и характеристиками мест как объектов управления и субъектов экономики: инвестиционный климат, конкурентоспособность территории, инвестиционная привлекательность. При оценке конкурентных позиций утрачивают свое значение физические параметры территории – географическое положение, климатические условия, наличие полезных ископаемых. Потенциал территории теперь определяется «человеческой волей, квалификацией, энергией, ценностями и способностью к организации деятельности» [3, с. 47].

Территории в поиске новых подходов

В связи с этим возникает острая необходимость поиска и внедрения новых методов и инструментов эффективного управления социально-экономическим развитием за счет оптимального использования потенциала территории. Особенно перспективным представляется использование маркетингового подхода в управлении территориальным развитием.

Как отмечают отечественные авторы, «именно маркетинговый подход становится драйвером экономического развития как отдельных отраслей, так и всего территориально-народно-хозяйственного комплекса» [4, с. 73].

В.И. Беляев подтверждает: «В последние годы маркетинг стал находить все более широкое применение в практике управления не только бизнес-структурами ... его стали применять и в управлении городами и другими поселениями. Маркетинг территорий становится устоявшимся термином, а практические результаты его применения свидетельствуют о его высокой эффективности и результативности» [5, с. 3].

При этом реализация маркетингового подхода требует развития теории и методологии территориального маркетинга, формирования терминологического аппарата, инструментария и механизмов.

Необходимость существенной трансформации корпоративного опыта для последующего внедрения в практику управления территориями подтверждается рядом авторов. Я.С. Гладышева считает, что «несмотря на адаптацию инструментов, терминология осталась прежней, что иногда вызывает некоторые проблемы. Его [маркетинг территорий] часто путают с процессом организации рекламной компании города, что не соответствует действительности. Маркетинг территории является более сложным и комплексным процессом» [6, с. 128]. А.М. Лавров, Л.М. Поликарпова отмечают, что «имея общее методологическое единство с традиционным маркетингом, маркетинг территорий обладает рядом специфических свойств и новых возможностей использования» [7, с. 67], «специфика территории как объекта маркетинга обуславливает невозможность простого наложения корпоративных маркетинговых шаблонов на региональную экономику» [8, с. 111].

По мнению автора, специфика применения маркетингового подхода в управлении развитием территории имеет более глубокий и концептуальный характер – различия в целеполагании, роль в системе управления, «носитель» стратегий, оценка эффективности и результативности и т. д. И если сходства в методологическом базисе и применяемом инструментарии действительно есть, то на идеологическом и управленческом уровне различия колоссальны.

В связи с этим целью и задачами данного исследования является изучение и систематизация знаний об основных сходствах и принципиальных отличиях территориального маркетинга от коммерческого. Таргетное и детальное понимание специфики территориального маркетинга позволит избежать ряда серьезных ошибок уже на стартовом этапе разработки концепций развития территорий и обеспечит повышение эффективности маркетинговой деятельности. Автором разработана система критериев и проведен глубокий анализ для выявления особенностей концептуальной и идеологической составляющих маркетинговой деятельности.

Базовые сходства

Для корректного и эффективного использования маркетинговых подходов применительно к территориальному развитию необходимо опираться на базовые методологические принципы классического маркетинга:

- комплексность подхода;
- обязательность глубокого анализа конъюнктуры;
- главенство целевой аудитории и ее сегментация;
- уникальность продукта или создание потребительской ценности;
- единство стратегии и тактики;
- таргетность каналов и форматов продвижения;
- непрерывность мониторинга и оценки эффективности.

Эти ключевые положения нашли свое отражение в трудах основоположников теории маркетинга, таких как Ф. Котлер, М. Портер, Д. Огилви, и представлены в работах отечественных исследователей – П.С. Завьялова, Р.Б. Ноздрева, А.П. Панкрухина, Д.И. Костюхина и многих других. Эти принципы являются едиными для любой маркетинговой деятельности вне зависимости от сферы применения. Именно они представляют сходства коммерческого и территориального маркетинга.

В классическом маркетинге наиболее распространенной является концепция Дж. Маккарти «маркетинг-микс» (4Р), включающая

управление продуктом, ценообразование, организацию сбыта и продвижение. Безусловно, реализация подхода в контексте территориального маркетинга «предполагает соответствующую модификацию комплекса «маркетинг-микс» [8, с. 113] преимущественно в части содержания каждого из элементов с учетом специфики территориального продукта.

Сходной в данном случае является именно комплексность подхода, которая предполагает системную и глубокую проработку всех составляющих. Игнорирование принципа комплексности в настоящее время является одной из частых ошибок в реализации концепций территориального маркетинга. А.П. Панкрухин отмечает, что «из четырех классических компонентов «комплекса маркетинга» в последнее время непропорционально большое внимание уделяется коммуникациям» [9, с. 39], то есть продвижению, в то время как другими элементами пренебрегают. Но, как метафорично иллюстрирует Д.В. Визгалов, «конфетный фантик усиливает (или ослабляет) привлекательность самой конфеты, но не заменяет ее саму. То же самое касается и городов» [2, с. 45].

SWOT, STEP, GAP, ABC, ситуационный и конкурентный анализы давно и основательно вошли в практику корпоративного маркетинга. Именно с них начинается планирование маркетинговой деятельности компании по разработке и продвижению отдельных продуктов или корпоративного бренда в целом. Оценка внутренних условий и факторов внешней среды, анализ поведения «потребителей» и действий «конкурентов», оценка рисков и определение своего места в «рыночной конъюнктуре» составляют обязательный стартовый этап разработки концепции маркетинга территории [10]. Т. Мойланен и С. Райнисто отмечают: «SWOT-анализ обязателен для товаров и мест. Как и другие аналитические инструменты» [11; 12].

Определение целевой аудитории и максимально точная ее сегментация – критически важный аспект. Как и в коммерческом маркетинге, выявление целевых групп территории «предопределяет выбор маркетинговой стра-

тегии» [13, с. 41] и инструментов продвижения. В территориальном маркетинге целевая аудитория приобретает особую значимость ввиду ограниченности ресурсов и необходимости их максимально эффективного использования.

Как отмечает В.И. Беляев, «известно, что традиционный маркетинг – маркетинг предприятий – в своей методологической основе сводится к двум главным постулатам. Суть первого из них заключается в том, что производимому фирмой товару нужно придать уникальную потребительскую характеристику, выгодно отличающую его на рынке среди аналогичных товаров-конкурентов, суть второго в том, чтобы эта характеристика оказалась трудно преодолимой для конкурентов» [14, с. 48]. Именно эти принципы классического маркетинга с учетом необходимой трансформации необходимо использовать в методологии маркетинга территорий.

Единство стратегии и тактики является базовым принципом всех экономических дисциплин, и менеджмента как теории в целом. «Одно достижение не может быть отделено от результата в целом» [15, с. 291]. Маркетинговая тактика должна отличаться индивидуальностью и оригинальностью, при этом в полной мере соответствовать стратегическим целям. Это тождественно применительно как к маркетингу бизнес-структур, так и к территориальным маркетинговым концепциям.

С развитием интернет-технологий и их глубоким проникновением в сферу маркетинга и рекламы таргетирование стало более отчетливым и доступным. Однако максимальная нацеленность на конкретную группу потребителей всегда являлась непременным условием эффективности и результативности маркетинговых усилий. Вне зависимости от того, продаете ли Вы товары для молодых мам или продвигаете информацию об инвестиционной привлекательности города, выбор каналов и инструментов продвижения должен быть подобран с учетом особых характеристик целевой аудитории.

И, наконец, заключительным в рамках данной статьи, сходным принципом коммерческого и территориального маркетинга является

обязательность непрерывного мониторинга и оценки эффективности проводимых мероприятий. Д.В. Визгалов отмечает, что «оценку успешности желательно проводить на всех этапах маркетинга территории» [2, с. 66]: перед началом проекта, промежуточно (для анализа качества управления проектом) и в его завершении.

Общность трендов и тенденций развития

Еще одним подтверждением сходства коммерческого и территориального маркетинга является общность современных трендов развития. Корпоративные бренды и маркетинговые концепции территорий все больше уделяют внимание не только функциональной составляющей (например, технические характеристики товара или инфраструктура территории), но и созданию эмоционального фона восприятия. Культурные ценности, особый «стиль жизни», «правильные» поведенческие реакции – вот, что стремятся донести современные носители коммерческих и территориальных брендов.

В книге «Бренд Америка: мать всех брендов» авторы отмечают, что «как только люди объединяются в группы, будь то политические партии, армии, нации или корпорации, они попадают под власть одних и тех же сил, и потому для управления ими применимы одни и те же законы» [16, с. 45]. Автору хотелось бы обратить внимание на слово «законы» в данной цитате – речь идет именно о базовых основах реализации маркетинговой деятельности. При этом «принимая полезные уроки корпоративного маркетинга, понимая, что коммерческий и территориальный маркетинг имеет сходные мультидисциплинарные корни» [10] мы должны учитывать отличия и особенности территорий как объекта маркетинговой деятельности.

Ключевые отличия

Теоретико-методологическое сходство определяет единство подходов и принципов территориального и коммерческого маркетинга. При этом содержательное насыщение отдельных элементов имеет существенные

различия. Более того, ввиду специфики территории как объекта маркетинга коренным образом отличается целеполагание, идеологические составляющие программ развития, природа территориальных брендов – то есть концептуальные основы.

В исследованиях зарубежных авторов отмечается, что с точки зрения маркетинга «города и крупные коммерческие корпорации имеют большое количество сходных элементов, но кроме этих сходств более важными видятся различия в степени публичной политической и социальной ответственности, территории не могут быть забрендированы аналогичным с коммерческими компаниями образом» [10]. Как метафорично указывают С. Анхольт и Д. Хильдрет, «фундаментальная разница между продажей банки консервированной фасоли и продажей страны заключается в следующем: вам не нужно спрашивать у фасоли, что именно написать на этикетке» [16, с. 102].

Краткая сравнительная характеристика традиционного и территориального маркетинга представлена в таблице. Автором определены ключевые блоки различий:

- концептуальные основы, включающие идеологическую сущность, целеполагание и природу коммерческих и территориальных брендов;
- система управления маркетинговой деятельностью, то есть отличия по носителю бренда, роли в системе, субъектам и принципам менеджмента;
- разность в определении и взаимодействии с целевыми аудиториями;
- разнородность содержательного наполнения элементов маркетинг-микс;
- специфика креативной составляющей;
- особенности применения методов исследований и анализа;
- специфичность понимания результата и оценки эффективности.

Концептуальные различия

Основой деятельности коммерческой компании является извлечение прибыли, маркетинг в данном случае формирует «оболочку» – удовлетворение потребностей клиента. При-

чем речь идет как об осознанных потребностях, и тогда в задачи маркетинга входит их выявление и максимальная детализация, так и о формировании новых – создание дополнительной ценности, продвижение иного образа жизни и т. д.

В свою очередь, территориальный маркетинг нацелен на получение и максимизацию социального эффекта, продвижение интересов территории для обеспечения роста качества производимых общественных благ и ее социально-экономического развития. Идеологические основы маркетинга территории предполагают комплексное единовременное решение задач, связанных с внутренней аудиторией – жителями и предполагающих активное взаимодействие с внешними целевыми группами – инвесторами, туристами. В основе целеполагания территориального маркетинга лежит стремление к созданию благоприятных рыночных условий для развития.

Ряд исследователей более сдержанно рассматривают различия целей коммерческого и территориального маркетинга. Так И.Н. Бабак, сохраняя комплексность подхода в обоих случаях, говорит о смещении приоритетов: «для бренда предприятия будут доминировать экономические [цели]: максимизация доходов, рост или поддержание стоимости компании. (...) Для брендинга территории, наоборот, будут доминировать социальные: рост качества жизни населения» [17, с. 12]. В свою очередь, Ю.И. Дубова предлагает трансформировать понятие «прибыль» применительно к территориальному маркетингу, которое «в этом контексте включает также много косвенных и не так легко измеримых социальных выгод» [8, с. 112].

Рассматривая цели, необходимо отметить, что для традиционного маркетинга они характеризуются возможностью высокой конкретизации и измеримостью, тогда как в территориальном маркетинге носят качественный характер.

Природа коммерческого маркетинга искусственна, «бренды, такие как Coke (...), создают вселенную и демонстрируют ее (...) Воображаемая вселенная создается для упо-

ребления также, как и сама кола. А город – это человеческая реальность, близкая и постоянная в краткосрочной перспективе. Город тесно связан с историей, культурой, экосистемой, что придает ему реальность, силу, неподвластную времени. Все это необходимо адаптировать к текущим экономическим условиям, и тем не менее именно это составляет ДНК города» [18, с. 141].

В то время как для продуктов коммерческого сектора необходимо донести свои конкурентные преимущества до потребителя, территориальные «слоганы» рождаются внутри, ее жителями. Территориальный маркетинг ассоциирован с историей, культурой, он опирается на чувство принадлежности к местности, самосознание и гордость.

Отличия в системе управления

Основные разногласия коммерческого и территориального маркетинга возникают из-за трудностей в определении, кто является носителем, субъектом маркетинга или, говоря на языке управленческих дисциплин, лицом, принимающим решения.

В рамках коммерческой организации наиболее активными участниками маркетинговой деятельности выступают производители продуктов, в территориальном маркетинге единого производителя продукта нет, их большое количество, причем все они руководствуются собственными взглядами и целями. «Таким образом, территория в целом как совокупность людей, органов власти и объектов инфраструктуры является производителем территориального продукта, ориентированным на потребителей, развитие их спроса и потенциала территории» [19, с. 289].

Одновременно с этим если рассматривать бренд как впечатление от города или набор представлений о нем, то носителем бренда становится внешний «потребитель» города – инвестор, потенциальный житель, турист [20, с. 37].

Ж.Р. Фрейре отмечает, что «бренды продуктов и услуг обычно принадлежат организациям, которые управляют ими особым образом, чтобы достичь определенных целей. Более того, брендированные продукты,

Таблица. Ключевые отличия коммерческого и территориального маркетинга

Блок	Параметр	Коммерческий маркетинг	Территориальный маркетинг
Концептуальные основы	Идеология	Прибыльное для компании удовлетворение потребностей клиента	Рост качества производимых общественных благ Социально-экономическое развитие территории
	Цель	Максимизация прибыли Цели измеряются преимущественно количественными показателями	Продвижение интересов территории <i>Цели измеряются скорее качественными параметрами, не всегда обладающими количественными показателями</i>
	Природа	Искусственная – формирование синтетического восприятия для отстройки от конкурентов и/или создания новых потребительских предпочтений	Естественная – раскрытие реальной внутренней идентичности территории и представление ее потенциала целевым группам
Система управления	Носитель	Компания-обладатель Носитель в большинстве случаев представлен одним или несколькими конкретными (зафиксированными) лицами	Городское сообщество <i>Носители представляют собой широкий зачастую неустойчивый круг лиц (жители, предприниматели, культурные деятели, инвесторы-резиденты, туристы и т. д.)</i>
	Субъекты управления маркетинговой деятельностью	Подразделение компании (или аутсорсер) в лице специалистов-маркетологов, имеющее конкретное место в организационной иерархии Ключевые требования к специалистам – креативность, аналитический склад, системность подхода	Городское сообщество, включающее разные группы участников, нет одного актора, способного полностью осуществить управление самостоятельно Ключевые требования к участникам – симпатия (любовь) к территории, максимальная разносторонность и готовность к консолидации усилий, комплексность подхода
	Роль в системе управления	Элемент системы управления компанией или продуктом	Элемент управления развитием территории
	Принципы управления и принятия решения	Демократия Авторитаризм	Социальное партнерство Ни демократический вариант принятия решений, ни авторитарный невозможны
Объекты маркетинговой деятельности	Целевая аудитория преимущественно внешняя – потребитель Как правило, целевые группы точно определены и детально отсегментированы. Ориентация на обслуживание наиболее прибыльных сегментов	Целевая аудитория преимущественно внутренняя – потребитель Как правило, целевые группы точно определены и детально отсегментированы. Ориентация на обслуживание наиболее прибыльных сегментов	Приоритетной может стать внутренняя целевая аудитория – жители. Более того, потребитель и производитель в ряде случаев совпадают <i>Целевые группы определяются более широко и включают, в том числе, обслуживание экономически невыгодных, но социально значимых сегментов</i>
Маркетинг-микс	Продукт	Продукт – это товар, услуга, корпоративный бренд. В задачи маркетинга в том числе входит разработка продукта, он сравнительно легко изменяем В большинстве случаев коммерческий продукт удовлетворяет конкретную потребность клиента. Продукт измеряем и оцениваем	Продукт (мегапродукт) – совокупность региональных продуктов – локальные товары и услуги, физические характеристики места, идентичность Искусственно создать продукт невозможно, его можно «выбрать» из существующей среды, он малоизменяем <i>Продукт характеризуется комплексностью и мультиполезностью Продукт достаточно трудно измерить, а иногда он не существует (продается «идея»)</i>
	Цена	Цена определена В большинстве случаев стоимость определяется рынком Чем ниже цена в сегменте, тем привлекательнее	Цену определить трудно. Возможны неоднозначные оценки <i>Цены формируются нерыночными методами, а гос. регулированием Низкая цена может иметь негативные имиджевые последствия для территории</i>
	Распространение	В первую очередь предполагает движение товаров и места предоставления услуг	В первую очередь включает распространение информации о территории
	Продвижение	Максимально таргетированно под целевую аудиторию. Ключевой инструмент – прямая реклама. Роль говорящего менее незначительна	В настоящее время (особенно в России) носит общий характер Ключевой инструмент – PR Роль говорящего пока высоко значительна

Креатив	Визуальная политика	Выбирается свободно	Предпочтительно использование достопримечательностей, элементов геральдики и других ассоциированных с территорией символов
Методы и методики исследования и анализа	Логика разработки маркетинговых стратегий	Продукт – сегментация целевой аудитории – стратегия продвижения	Территория – выбор целевой аудитории – продукт, основанный на конкурентных преимуществах, – стратегия продвижения
	Механизмы и методы	Ассортимент Цена Логистика Сбыт	Стратегическое управление Инвестиционная деятельность и продажи Кооперация
	Конкурентный анализ	Конкуренты – другие коммерческие организации, предлагающие подобные продукты	Конкуренты – другие территории, которые сложно сопоставить, так как они могут иметь специфические черты
Результат и оценка эффективности	Оценка эффективности	Результат – прибыль компании Результат измерим и имеет количественные параметры Запланированные результаты в большинстве случаев имеют небольшое отклонение от фактических, т. е. усилия соответствуют результату Существуют корректные и подтвержденные методики оценки	Результат трактуется более широко и включает финансовые ресурсы, решение социальных проблем территории, рост самосознания жителей Результат измеряем косвенно, через рейтинг территории (инвестиционную привлекательность), могут также возникнуть отрицательные результаты. Результат гораздо менее управляем (сложнее достичь запланированного, заранее определенного, результата) Методы оценки эффективности имеют опосредованный характер (рейтинги)
	Устойчивость	Низкая Быстро устаревает	Высокая (кроме стран, т. к. они подвержены политическому воздействию) Инертность
	Критерии успеха	Скорость, яркость, многоканальность продвижения	Концепция, стратегия, комплексность, вовлечение широкого круга участников

услуги или идеи защищены правовыми механизмами, предоставляющими компаниям эксклюзивное право владения» [18, с. 126], чего нельзя сказать о регулировании в сфере территориального маркетинга.

Кто является разработчиком маркетинговых программ развития? Между кем и как распределяются бенефиты? Применительно к территориальному маркетингу ответить однозначно на эти вопросы затруднительно.

«Территориальные власти не имеют в этом вопросе монополии, а могут лишь стимулировать и организовывать весь процесс, в котором участвует множество действующих лиц (стейкхолдеров – stakeholders)» [21, с. 209]. Органы власти становятся модераторами и особого рода партнерами бизнес-структур и местного сообщества.

Федеральный закон № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» предполагает самостоятельное и под свою ответственность решение населением непосредственно

и (или) через органы власти вопросов местного значения исходя из интересов населения с учетом исторических и иных местных традиций. Соответственно субъектами маркетинговой деятельности являются жители соответствующей территории и органы местного самоуправления. Однако, как показывают отечественные и зарубежные исследования, население в настоящее время не является самостоятельным и суверенным участником процессов разработки и реализации программ маркетингового развития территорий. В частности, в результате исследований, проведенных Институтом экономики переходного периода в ряде регионов, «не было выявлено ни одного примера успешной реализации проектов, организованных по инициативе граждан» [22, с. 6].

Маркетинг территории может быть реализован только на принципах социального партнерства, с включением максимально широкого круга участников. «Ни один из общественных или государственных институтов в

рамках города не обладает достаточными ресурсами, полномочиями и профессионализмом для того, чтобы осуществлять маркетинг и брендинг самостоятельно» [20, с. 64].

В рамках коммерческих организаций сотрудники подразделения, отвечающего за маркетинг, должны обладать высоким уровнем креатива, системностью при выборе каналов продвижения и оценке эффективности.

В свою очередь, требования к организационному обеспечению управления территориальным маркетингом более расширенные и высокие. Руководство осуществляется органом, консолидирующим различных участников – представителей всех групп местного сообщества. При этом он должен одновременно иметь представление обо всех ресурсах территории, ее социальном и экономическом (инвестиционном) потенциале, обладать глубокими знаниями в области территориального развития, а также иметь соответствующие властные полномочия для осуществления своих функций.

С учетом различий в целях традиционного и территориального маркетинга становится очевидной разница ролей в системе управления компаниями и территориями соответственно. Коммерческий маркетинг – элемент системы управления операционной деятельностью и аналитическая основа для формирования стратегических ориентиров [23, с. 56], в то время как маркетинг территории определяет развитие места в рыночных условиях, его социальную, финансовую, инвестиционную политику.

Маркетинг в компаниях носит централизованный характер и финансируется за счет средств предприятия. «Для территории же характерны: низкая централизация, высокая несогласованность в силу наличия большого количества заинтересованных сторон, совместное финансирование» [17, с. 13].

Если в рамках компаний решения в области маркетинга могут приниматься как на основе демократических принципов, так и авторитарно, в зависимости от личности руководителя и особенностей корпоративной культуры, то в рамках территории реализация любого из подходов оказывается ошибочной.

Авторитарные решения могут принадлежать представителям органов власти, но при этом быть отторгнуты жителями или другими заинтересованными сторонами; кроме того, деятельность политиков ограничена сроком действия полномочий. В свою очередь принять решения на демократических принципах крайне сложно, так как среди участников нельзя выстроить иерархию и оценить степень влияния и вклад каждого в отдельности.

Разность определения и взаимодействия с целевыми аудиториями

Среди сходств в территориальном маркетинге, как и в коммерческом выделяют внутреннюю и внешнюю целевые аудитории. При этом, если в коммерческом маркетинге приоритетной и преобладающей по количеству является внешняя целевая группа – потребители, причем в большинстве случаев, наиболее прибыльный сегмент, то в территориальном маркетинге акцент делается на внутреннюю целевую аудиторию – жителей. Ю.И. Дубова считает это «типичной российской особенностью территориального маркетинга (...), так как перспектива «переманивания» потребителей из других территорий, как правило, даже не рассматривается» [8, с. 116]. Вместе с тем территориальный маркетинг нацелен, в том числе, и на экономически невыгодные субъекты рынка.

Целевая аудитория (или ее сегмент) в коммерческом маркетинге характеризуется высокой однородностью и управляемостью. Территориальный маркетинг практически всегда обращен к достаточно широкой группе потребителей и не носит индивидуального характера, производимые общественные блага чаще всего гарантируются всем членам сообщества вне зависимости от потребности и значимости данного продукта для конкретного человека. Соответственно целевая аудитория в территориальном маркетинге неоднородна и низко управляема; выгоды от потребления территориального продукта часто имеют опосредованный характер и ощутимы во временной перспективе.

Разнородность содержательного наполнения отдельных элементов маркетинг-микс

Традиционный маркетинговый комплекс «4P» нашел свое отражение и в территориальном маркетинге. При этом большинство авторов настаивают на необходимости модификации и адаптации каждой из составляющих «маркетинг-микс» в рамках контекста территории.

Ряд зарубежных исследователей предлагает пересмотреть состав элементов. Так, М. Труман и Дж. Корнелиус представили подход, включающий 5P территориального маркетинга, С. Анхольт, автор территориального рейтинга GMI City Brands Index, основывается на 6 ключевых элементах (6P) [10].

С учетом того, что автором в рамках данной статьи поставлена задача определить ключевые сходства и отличия коммерческого и территориального маркетинга, далее будет рассмотрена модификация классических составляющих комплекса «маркетинг-микс» (4P – product, price, place, promotion) при их реализации в контексте территорий.

В экономической теории продукт – это материальный (товар) или нематериальный (услуга) результат человеческого труда. При этом территория – это одновременно комплекс всех ресурсов, совокупность производимых различными акторами товаров и услуг, историческое и культурное наследие. Ее нельзя отнести ни к товарам, ни к услугам. Территория является мегапродуктом, включающим инвестиционную, жилую, социальную, туристическую, событийную, культурную и образовательную составляющие.

Очевидно, что территория как объект маркетинга – крайне специфичный продукт, «неоднородный и многовекторный» [17, с. 12], «как товар она представляет собой особую сложную потребительскую стоимость, обладающую свойством мультиполезности для потребителей территории» [22, с. 69], в то время как продукт в коммерческом маркетинге удовлетворяет конкретную потребность покупателя. Одновременно с этим традиционный маркетинг предполагает возможность

улучшения продукта в зависимости от запросов потребителя, в территориальном маркетинге продукт «формируется на протяжении истории и закрепляется в традициях и культуре» [8, с. 114], модификация чрезвычайно трудна и зачастую невозможна.

«В отличие от товаров территории не могут свободно участвовать в обмене» [18, с. 288]. Если «обычными товарами потребители всего лишь пользуются, то на территории, в конкретном месте они живут» [24, с. 69], «в городе потребители и производители местного продукта часто являются одними и теми же людьми, то есть нет четкого разделения на покупатель-производитель» [6, с. 127].

Фундаментальной экономической категорией является цена. В коммерческой организации цена продукта является фиксируемой в денежном выражении и определяется, в существенной мере, посредством рыночных механизмов. Несколько сложнее стоит вопрос определения стоимости корпоративных брендов, однако и в этой сфере разработан ряд методик оценки, которые также являются ориентированными на рынок.

Ценообразование в контексте территориального маркетинга является крайне трудной и многоаспектной задачей. Оценить в стоимостном выражении возможно лишь части территориального продукта, однако при их консолидации, общая стоимость не является суммой цен отдельных элементов. Как отмечает ряд исследователей, «цены в контексте территории, как правило, косвенные, нематериальные и часто выражаются не денежными единицами, так как они больше связаны с созданием привлекательных стимулов для потребителей товаров и услуг региона» [8, с. 115].

В настоящее время, говоря о цене территориального продукта, исследователи подразумевают затраты потребителя при осуществлении деятельности на данной территории. В связи с этим важнейшими составляющими являются стоимость жизни (жилье и ЖКХ, транспортные расходы и пр.); инвестиционный климат и условия ведения бизнеса (рынок труда, сырья, кредитов

и т. д.); особенности финансового рынка (налогообложение, субсидирование, софинансирование и пр.). А.П. Панкрухин дополняет, что «немаловажны также и психологические компоненты «цены территории». Прежде всего это оценка степени комфортности (включая безопасность) и вовлеченности компании в жизнь города» [24, с. 68], оценить эти параметры в денежном выражении видится маловероятным.

В условиях российской специфики цена территориального мегапродукта определяется с помощью государственного регулирования, а не рыночными методами. В связи с этим в ряде случаев данная стоимость является завышенной либо имеет универсальные (одинаковые для всех территорий) значения. При этом если для коммерческих продуктов наименьшая цена в сегменте рынка является конкурентным преимуществом, то на рынке территориальных продуктов «дешевизна» может стать негативным имиджевым фактором.

Распространение в классическом маркетинге включает все этапы и элементы движения товаров и услуг. Говоря о локализации территориального продукта, необходимо учитывать, что «с одной стороны, это – статичная точка на карте, не подлежащая изменению, а с другой – динамическая характеристика, заключающаяся в рамках рассмотрения территории как звена коммуникационной системы, через которое движутся материальные, финансовые, сырьевые, человеческие и информационные потоки» [25].

На современном этапе, когда близость к источникам ресурсов и физические характеристики местности теряют свое значение, а особую актуальность приобретает развитие высокотехнологичных производств, информационных технологий и рост стоимости интеллектуального труда, распространение в рамках территориального маркетинга ориентировано на выбор объема и направленности информации, продвигаемой с целью повышения привлекательности территории для целевых групп.

С учетом того, что объекты и атрибуты территории могут использоваться одновре-

менно разными акторами для нескольких целевых групп [26], корректное и продуманное распределение информации играет особую роль.

Продвижение – элемент маркетинг-микс, наиболее сходный в корпоративном и территориальном маркетинге. Информирование потребителей о конкурентных преимуществах товаров осуществляется через те же каналы, что и популяризация отличительных характеристик и ценностей территории. Однако в этой сфере также есть ряд отличий.

Коммерческий маркетинг максимально детализирует и таргетирует каналы продвижения. Используемые в территориальном маркетинге форматы продвижения носят более общий характер. Особенно это касается российской действительности. Многочисленные брошюры, презентации регионов и городов похожи друг на друга, а контентное наполнение ориентировано одновременно и на жителей, и на инвесторов, и на туристов.

В продвижении товаров ключевым инструментом является прямая реклама, роль «говорящего» в последнее время приобретает значение, но пока остается вторичной. В территориальном маркетинге наиболее эффективным является PR во всей широте возможных инструментов, где роль «говорящего» крайне значительна. С учетом того, что продвижение интересов территории является обязанностью должностных лиц, в большинстве случаев именно они становятся «лицами» территории, имея при этом ряд ограничений. Нередко это становится причиной сниженной эффективности маркетинговых мероприятий в области продвижения территории.

Одной из сложнейших задач как в коммерческом, так и в территориальном маркетинге является подбор каналов и форматов продвижения. Как отмечает Д.В. Визгалов, «город должен каждый раз «с нуля» подбирать для себя комбинацию маркетинговых инструментов. Это та сфера деятельности, где неприемлемы шаблоны и повторения» [13, с. 13].

Специфика креативной составляющей маркетинговых концепций

Элементом креативной составляющей маркетинговой концепции является фирменный стиль (логотип, товарный знак и др. визуальные элементы). В данном контексте отличие традиционного и территориального маркетинга заключается в том, что при разработке креативных составляющих коммерческого продукта субъекты маркетинга абсолютно свободны в выборе символов и обозначений.

Территориальные визуальные концепции имеют связь с событиями, персоналиями, объектами местности, выступающими в роли универсальных идентификаторов территории. При этом возникает удвоенная сложность: с одной стороны, необходимо использовать только территориально ассоциированные символы, а с другой – их количество может быть достаточно велико (например, символы Москвы или Санкт-Петербурга), что затрудняет процесс выбора или необходимости сочетания нескольких смысловых значений в одной визуальной концепции.

Особенности применения методов и методик маркетинговых исследований и анализа

Коммерческий и территориальный маркетинг оперируют сходным инструментарием исследований и анализа. Однако последовательность реализации маркетинговых задач отличается. Причина этого заключается в разности в подходах к продукту и в том, что в территориальном маркетинге он малоизменяем и менее гибок.

Если в классическом маркетинге последовательность использования маркетинговых инструментов соответствует логике «разработка продукта – сегментация потребителей – стратегия продвижения», то в территориальном маркетинге первым этапом является анализ и оценка потенциала территории, затем – выбор целевой аудитории (сегмента), далее – формирование предложения (продукта), в завершение – разработка стратегии продвижения.

Очевидно, что территориальный маркетинг гораздо более сложный процесс, предполагающий трансформацию восприятия территории, без возможности существенных изменений ее физических характеристик.

При этом конкурентный анализ применительно к территориям также имеет ряд отличий в сравнении с оценкой конкурирующих продуктов или компаний. На рынке товаров и услуг продукты-аналоги имеют конкретный набор измеримых характеристик, территории в данном контексте могут обладать различными конкурентными преимуществами, а параметры сравнения зачастую являются несопоставимыми.

Кроме того, «конкурентоспособность [территории] определяется не только наличием ресурсных конкурентных преимуществ (при рассмотрении ее как объекта), но и уровнем их использования (при рассмотрении территории как субъекта рыночных отношений). Территории, имеющие схожие ресурсы, начинают отличаться друг от друга уровнем и качеством территориального менеджмента и маркетинга» [7, с. 67].

Специфичность результата и оценки эффективности

Основополагающим в любой деятельности является ее результат. Относительно целеполагания автором выше уже приводились различия в направленности усилий коммерческого и территориального маркетинга. Результатом и критерием эффективности корпоративного маркетинга является прибыль, а также рост других финансовых показателей. Результат с точки зрения территориального управления – гораздо более широкое понятие – рост качества производимых общественных благ и социально-экономическое развитие, включающее качественные параметры.

Соответственно, в территориальном маркетинге намного более сложным является вопрос оценки эффективности. Безусловно, экономические параметры нашли свое отражение как в классическом, так и в территориальном маркетинге. ВРП, объем капитальных вложений, розничный товароборот

на территории или размер экспорта также измеримы и отслеживаются в динамике, как и прибыль, рентабельность, маржинальность бизнеса. И.Д. Маркова отмечает, что «в качестве показателя эффективности маркетинга территорий выступает ее привлекательность, которая оценивается, например, как отношение темпов роста валового продукта на данной территории к темпам его роста в целом, допустим, в стране» [19, с. 289].

Реализация маркетинговых концепций как в коммерческой деятельности, так и применительно к территориям ставит перед собой качественные задачи. Практика коммерческого маркетинга уже предлагает инструменты измерения лояльности или уровня сервиса, например, NPS или методика ANA, в то время как методик измерения локальной идентичности в настоящее время не существует.

С учетом пока непродолжительного (особенно в нашей стране) опыта внедрения маркетинговых подходов в управление территориями прогнозирование результатов является недостаточно точным, возникают расхождения между ожидаемым и реальным результатами. Более того, в территориальном маркетинге возможны и отрицательные результаты, особенно при оценке в краткосрочном периоде. В классическом маркетинге в большинстве случаев результат соответствует вложенным усилиям и ожиданиям авторов, многолетняя практика позволяет с высокой точностью спрогнозировать результат.

При этом результаты маркетинговой деятельности на территории являются гораздо более устойчивыми и сохраняемыми в длительной перспективе, за исключением страновых брендов, крайне уязвимых в политическом контексте. «Корпоративные бренды подвержены многим рискам; они, как правило, быстрее устаревают. (...) В отличие от них город или регион как бренд не только трудно вырастить, но и почти так же трудно разрушить: он гораздо менее подвержен политическим и экономическим факторам риска» [24, с. 68].

Отсюда следуют и ключевые различия в факторах успеха маркетинговой деятельности.

Для коммерческих компаний – это яркость, скорость, использование многоканального продвижения; для территорий – это, прежде всего, стратегия, комплексность и широкий круг вовлеченных участников.

Выводы

Приведенный автором анализ ключевых сходств и различий коммерческого и территориального маркетинга отражает два основных момента: с одной стороны, территориям есть, чему поучиться у теории и практики корпоративного маркетинга, а с другой стороны, существует необходимость адаптировать такие модели под конкретные условия и особенности мест.

Научная новизна и практическая значимость исследования заключается в формировании новых критериев сравнения коммерческого и территориального маркетинга, в том числе на основе базовых идеологических и концептуальных составляющих.

С ростом востребованности территориального маркетинга в отрасли увеличивается количество специалистов, пришедших с рынков различных товаров и услуг. В связи с этим особую актуальность приобретает необходимость проведения различий в коммерческом и территориальном маркетинге. Современные практики должны учитывать теоретико-методологические предпосылки, чтобы избежать возможных ошибок и обеспечить достаточную эффективность маркетинговой деятельности применительно к гораздо более сложному продукту – территориям.

Имея сходный базис и опираясь на аналогичные принципы ведения деятельности, категории существенно отличаются друг от друга и предполагают значимые различия при реализации концепций и программ развития. Использование методов и инструментов классического маркетинга может способствовать повышению эффективности управления территориальным развитием, при этом требует вдумчивого и диверсифицированного подхода к применению.

ЛИТЕРАТУРА

1. Govers R., Go F. *Glocal, virtual and physical identities, constructed, imagined and experienced*. 2009, 269 p.
2. Визгалов Д.В. Пусть города живут / сост. М. Губергриц, Н. Замятина, М. Ледовский. М.: Сектор, 2015. 272 с.
3. Маркетинг мест. Привлечение инвестиций, предприятий, жителей и туристов в города, коммуны, регионы и страны Европы / Ф. Котлер [и др.]. СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2005. 382 с.
4. Бибикина Н.В. Теоретические аспекты маркетинга территории // Современные тенденции развития теории и практики управления в России и за рубежом: сб. докладов и тезисов IV (IX) международ. науч.-практ. конф. Ч. I / под общ. ред. В.Н. Парахиной, Л.И. Ушвицкого, Е.Ф. Бобровой. Ставрополь: Фабула, 2015. С. 73–75.
5. Маркетинг территорий: методология и методы обоснования стратегических решений развития регионов: монография / В.И. Беляев [и др.]. Барнаул: Изд-во Алт. ун-та, 2015. 244 с.
6. Гладышева Я.С. Стратегическое развитие городов: маркетинговый подход // Вопросы управления. 2014. № 5 (30). С. 122–129.
7. Лавров А.М., Поликарпова Л.М. Маркетинг территорий как основа формирования многоуровневой системы управления территориальным развитием // Вестник Кемеров. гос. ун-та. Серия «Политические, социологические и экономические науки». 2016. № 2. С. 66–72.
8. Дубова Ю.И., Франк Е.В., Ермолина Л.В. Маркетинг территорий: ограничения применения в российских условиях // Вестник Перм. ун-та. Серия «Экономика». 2017. Т. 12. № 1. С. 110–123.
9. Панкрухин А.П. Маркетинг территорий: российский прорыв // ЭКСПО-Новости. 2012. № 4. С. 36–43.
10. Kavaratzis M. Cities and their brands: lessons from corporate branding. *Place Branding and Public Diplomacy*, 2009, vol. 5, pp. 26–37.
11. Moilanen T., Rainisto S. *How to brand nations, cities and destinations. A planning book for place branding*. 2009. 202 p.
12. Anholt S. *Places: identity, image and reputation*. 2010. 179 p.
13. Визгалов Д.В. Маркетинг городов. М.: Фонд «Институт экономики города», 2008. 110 с.
14. Беляев В.И. Маркетинг территории и преодоление депрессивного состояния регионов России // Вестник Том. гос. ун-та. Серия «Экономика». 2008. № 3 (4). С. 46–61.
15. Клаузевиц К. О войне. М.: Эксмо, 2007. 864 с.
16. Anholt S., Hildreth J. *Brand America. The mother of all brands*, 2004. 192 p.
17. Бабак И.Н. Территориальный маркетинг: общетеоретические аспекты внедрения и реализации брендинга территорий // Инновационное развитие экономики: предпринимательство, образование, наука: сб. науч. ст. Минск, 2013, с. 10–13.
18. Динни К. Брендинг территорий. Лучшие мировые практики / под ред. К. Динни; пер. с англ. В. Сечной. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. 336 с.
19. Маркова И.Д. Некоторые теоретические аспекты маркетинга территорий // Молодой ученый. 2015. № 2. С. 288–291.
20. Визгалов Д.В. Брендинг города / М.: Фонд «Институт экономики города», 2011. 160 с.
21. Власова Н.Ю., Комаров А.Е. Особенности маркетинга закрытого административно-территориального образования // Известия Урал. гос. экон. ун-та. 2006. № 3 (15). С. 208–216.
22. Дороговцев А., Амелин Д. Территориальный маркетинг: новая идеология или адаптация корпоративного опыта? // Практический маркетинг. 2006. № 6. С. 5–6.
23. Ashworth G., Kavaratzis M. *Towards effective place brand management. Branding European cities and regions*. 2010, 240 p.
24. Панкрухин А.П. Территория как товар: общие установки, примеры, инструментарий маркетинга // Маркетинг PRO. 2010. № 7–8 (64). С. 67–71.
25. Анисимова П.М. Понятие территориального маркетинга и его возникновение // Сельское, лесное и водное хозяйство. URL: <http://agro.snauka.ru/2015/03/1844> (дата обращения 08.04.2018).
26. Muniz A.M., O'Guinn T. Brand community. *Journal of Consumer Research*, 2013, vol. 4, pp. 412–432.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ

Шкулова Елена Александровна – кандидат экономических наук, руководитель отдела проектов. Общество с ограниченной ответственностью «Независимая лаборатория ИНВИТРО». Россия, 107023, г. Москва, ул. Малая Семеновская, д. 3а. E-mail: ashkulova@gmail.com. Тел.: +7(495) 363-03-63.

Shkulova E.A.

THE TRANSFORMATION OF CORPORATE EXPERIENCE IN TERRITORIAL DEVELOPMENT MANAGEMENT: OPPORTUNITIES AND LIMITATIONS

In modern conditions, the territories become full participants of market relations and compete for different types of resources. The concepts of competitiveness and investment attractiveness of a territory include both physical characteristics of a territory, its economic parameters and socio-cultural elements reflecting the skills of human resources, values and emotional perception in the external environment. Marketing tools and elements become more and more widespread in territorial management. However, the commercial nature of traditional marketing requires deep understanding and detailed analysis for further modifications in territorial development. Despite the fact that the term territorial marketing is reflected in works of domestic and foreign researchers, its effectiveness and efficiency requires further development of theoretical and methodological aspects. The purpose of the research is to identify the key similarities and differences between traditional and territorial marketing, assess the opportunity of transforming corporate experience related to the elaboration of programs for territories' development. The study covers the conceptual framework, tools, methodology, and methods used in commercial activity, as well as their possible adaptation to territorial development. The unity of commercial and territorial marketing is confirmed by similar basic principles and laws. The analysis and systematization of key differences reflects significant differences in goal setting and ideological component, peculiarities of marketing activity management, product understanding, effectiveness and efficiency assessment, which is a limitation and requires mandatory consideration when implementing the strategies and programs of socio-economic development of territories using marketing tools. The research novelty consists in identifying new criteria for comparing corporate and territorial marketing experience, as well as in-depth analysis of conceptual and ideological foundations of marketing activities. The research results may be useful to heads of territorial authorities, representatives of civil society organizations, as well as to specialists practicing marketing consulting of territories. The prospect of research into this subject is further development of theoretical and methodological aspects of territorial marketing.

Territorial marketing, marketing activity, marketing mix, territorial product, socio-economic development.

INFORMATION ABOUT THE AUTHOR

Shkulova Elena Aleksandrovna – Ph.D. in Economics, Head of Department for Projects. OOO INVITRO. 3a, Malaya Semenovskaya Street, Moscow, 107023, Russian Federation. E-mail: ashkulova@gmail.com. Phone: +7(495) 363-03-63.