

**АЛЕКСЕЙ  
ЧЕЧУЛИН**

# **МАРКЕТИНГ ТЕРРИТОРИЙ**

**КАК ГОРОДА И СТРАНЫ  
ПРИВЛЕКАЮТ ТУРИСТОВ,  
НОВЫХ ЖИТЕЛЕЙ И БИЗНЕС**

**Алексей Викторович Чечулин**  
**Маркетинг территорий.**  
**Как города и страны**  
**привлекают туристов,**  
**новых жителей и бизнес**  
**Серия «Современная наука»**

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=66541934](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=66541934)*

*Маркетинг территорий. Как города и страны привлекают туристов,  
новых жителей и бизнес:  
ISBN 978-5-9925-1507-7*

### **Аннотация**

В книге показано, как города и страны, используя маркетинговые технологии, добиваются успеха в привлечении туристов, инвесторов и новых жителей. Представлены и проанализированы обширные материалы – прежде всего кейсы брендинговых и коммуникационных программ ряда зарубежных и российских городов – Санкт-Петербурга, Нью-Йорка, Стокгольма, Хельсинки, Копенгагена и других туристических центров. Издание рассчитано на привлечение внимания к проблеме маркетинга территорий сотрудников органов государственной и муниципальной власти, туристических

компаний, а также ориентировано на студентов бакалавриата и магистратуры, обучающихся по образовательным программам «Государственное и муниципальное управление», «Реклама и связи с общественностью», «Туризм», «Маркетинг».

Книга будет интересна самому широкому кругу читателей, которые только начинают знакомиться с теорией и практикой маркетинга территорий, увлечены вопросами рекламы, географии и современной социологии.

В формате PDF A4 сохранен издательский макет.

# Содержание

Введение	6
Глава I	15
Маркетинг территорий. Зачем?	42
Конец ознакомительного фрагмента.	47

**Алексей Викторович  
Чечулин**

**Маркетинг территорий.  
Как города и страны  
привлекают туристов,  
новых жителей и бизнес**

© Чечулин А. В., 2021

© КАРО, 2021

# Введение

Проблематика маркетинга территорий вызывает все больший интерес как у политиков и чиновников, так и у представителей общественности, местных патриотов, стремящихся улучшить жизнь в родном городе и стране. Территории конкурируют между собой, стремясь привлечь ресурсы для своего ускоренного развития. В благополучных городах мы встречаем множество иностранных и внутренних туристов, результаты присутствия международного бизнеса. Наиболее активные и креативные жители малых городов ищут возможности переехать в такие города и государства для постоянного проживания, работы и предпринимательства, что способствует процветанию этих регионов.

На протяжении многих лет автор занимается исследованием данной проблематики, анализируя опыт маркетинговых кампаний российских и зарубежных регионов, участвуя в разработке стратегий продвижения.

Многие города и даже страны сегодня разрабатывают собственные маркетинговые стратегии, организуют рекламные кампании, участвуют в туристических выставках, проводят мероприятия для инвесторов, привлекают желаемых новых жителей, проводят работу по повышению лояльности актуальных резидентов с целью недопущения их отъезда из города или страны.

В этой работе территориям с готовностью помогают локальные и международные маркетинговые, рекламные агентства, дизайн-студии, исследовательские организации. Можно говорить, что при всей относительной новизне идей и технологий сегодня уже фактически сложилась первичная инфраструктура единого международного рынка территориального маркетинга, причем действующие игроки чрезвычайно активны и готовы взяться за заказы даже в тех странах и регионах, где нет собственных концептуальных, кадровых и технических возможностей для их выполнения.

Ключевым центром международных усилий по формированию базовых концепций маркетинга территорий, а также центром прикладного консалтинга, изучения и преподавания компетенций в данной сфере стала Великобритания. В этой стране работают крупнейшие мировые эксперты – С. Анхольт, К. Динни, создавшие в Лондоне собственный журнал *Place Branding and Public Diplomacy*, создано несколько серьезных исследовательских центров, в частности, *Institute of Place Management* (Манчестер) во главе с К. Паркер. При IPM выходит собственное авторитетное академическое издание *Journal of Place Management and Development*. Работают и небольшие фирмы, предоставляющие услуги в сфере территориального маркетинга (исследования, стратегии и брендинг), дизайна, урбанистики и городского планирования, политического консалтинга. Особую роль играет медиахолдинг BBC, коммерческие подразделения которого актив-

но ищут заказы в сфере коммуникационного сопровождения крупных инвестиционных проектов, значимых международных событий, используемых территориями в качестве средства собственной популяризации, а также в разработке стратегий, производства телевизионных рекламных роликов, которые ВВС в дальнейшем предлагает разместить в собственных программах локального или глобального вещания.

Активные научные исследования и практическое консультирование в данной сфере осуществляются также специалистами университетов и консультационных организаций Голландии, Швеции, Испании, Польши и ряда других стран.

Страны, входившие ранее в состав СССР, также, хотя и с разной степенью активности и успешности, используют идеи и технологии территориального маркетинга.

Интересно работают коллеги в странах Балтии, стремящиеся привлечь туристов из развитых стран Евросоюза и Шенгенского соглашения, а также из расположенных по близости регионов России, Белоруссии и Украины. Они широко заимствуют богатый маркетинговый опыт соседних Финляндии и Швеции, пользуются консультационной помощью скандинавских специалистов. При разработке конкретных задач – идей, содержательной идентичности территории, элементов ее визуальной айдентики и т. д., – задействуются не только профессионалы, но и простые жители, зачастую в формате участия в конкурсах народных проектов, что позволяет популяризировать и обеспечивать их боль-

шую поддержку у населения. При этом почти во всех случаях проекты обеспечиваются рекламными кампаниями. Например, множество рекламных материалов Таллинна и Риги за рубежом, в частности в Санкт-Петербурге, размещались на бартерной основе, что необычно для коммерческих организаций. Но в этих городах администрациям принадлежат собственные рекламоносители, между городами существуют давние договоры о побратимстве, что позволяет взаимно минимизировать затраты городских бюджетов (перекрестная реклама размещалась до конца 2014 г.)

Несмотря на экономические и иные сложности, занимаются работой в сфере территориального маркетинга специалисты в Украине, Белоруссии, Казахстане, Азербайджане. В частности, большой интерес специалистов в странах бывшего СССР вызвала разработка стратегии и материалов визуального брендинга Украины в сфере туризма.

Активно рекламируются за рубежом крупные города Казахстана и Азербайджана. Две эти страны продвигают свои инвестиционные и туристические возможности путем рекламы, прежде всего, на крупных международных телеканалах, а также на выставках и иных специальных мероприятиях.

В Российской Федерации интерес к идеям и технологиям территориального маркетинга высок, программы и проекты в данной сфере реализуются с разной степенью успешности уже довольно давно. Активные представители местных сооб-

ществ и независимые эксперты обсуждают тематику стратегического развития своих территорий, предлагают собственные проекты и разработки маркетингового характера. Администрации многих регионов разрабатывают и реализуют маркетинговые стратегии, проводят тендеры по размещению заказов на разработку тактических решений в сфере брендинга и маркетинговых мероприятий. Активно работают в данной сфере маркетинговые, брендинговые, дизайнерские компании – в частности, маркетинговый холдинг АГТ, агентство Stas Marketing, студия Артемия Лебедева, Ситибрендинг В. Дубейковского и др., конкурируя с международными фирмами, которые зачастую представлены нашими бывшими соотечественниками.

По инициативе Ростуризма силами специалистов агентств, входящих в Ассоциацию брендинговых агентств России, была организована работа над стратегией туристического брендинга страны. Проводятся ежегодные фестивали (например, «Открытая Волга»), конкурсы, научные конференции и т. д. Публикуются научные труды, выходят книги иностранных ведущих специалистов. Осуществляется преподавание в вузах, в частности, курс «Маркетинг территорий» включен в учебный план высших учебных заведений по ряду образовательных направлений, вызывая очевидный интерес студентов.

Вместе с тем существует несколько особенностей, которые характерны для российского рынка территориального

маркетинга (предполагаем, что также в большой степени и для других бывших стран СССР).

Во-первых, локальный российский рынок услуг в сфере территориального маркетинга фактически является частью глобального рынка. Идеи быстро транслируются, осваиваются, используются. Услуги на рынке территориального маркетинга Восточной Европы, в т. ч., стран бывшего СССР, предоставляют как местные, так и международные игроки – исследовательские компании (Boston consulting group, GFK), рекламные агентства (Saatchi&Saatchi), медиахолдинги (BBC), а также отдельные именитые консультанты из сферы маркетинга и дизайна.

Во-вторых, в сложных экономических условиях многие администрации городов склонны к малобюджетным решениям. Очень часто заказ на «разработку бренда» заканчивается созданием, например, элементов визуальной айдентики (логотипа).

В-третьих, из всего комплекса маркетинга и возможных каналов маркетинговых коммуникаций нередко используются лишь отдельные средства. Между тем, такая работа должна быть системной, должна включать в себя комплекс различных средств и скоординированных действий. И начинаться, в частности, с базовых маркетинговых исследований, мониторинга медиа и социологических исследований интересующих целевых аудиторий соответствующих регионов (стран). Систематически такую работу российские реги-

оны практически не ведут. Она сложна, дорогостояща, требует программного оснащения и квалифицированных, владеющих иностранными языками специалистов. В связи с отсутствием потребности нет и реального рыночного предложения от аналитических организаций, осуществляющих подобный мониторинг и исследования для коммерческих фирм.

Регионы, стремящиеся привлечь иностранных туристов или инвесторов, свои маркетинговые усилия, на наш взгляд, должны сопровождать информационной и (или) рекламной активностью за рубежом. По данным, полученным нами от коммерческого представительства BBC World News-Евразия, на глобальных телеканалах BBC за весь постсоветский период рекламировались в общей сложности лишь несколько российских городов, в частности, Москва, Казань, Тамбов, Томск, Сочи (в период олимпийской заявочной кампании), Екатеринбург (в период проигранной заявки на проведение EXPO-2020), Санкт-Петербург и Челябинск (Чемпионат мира по дзюдо-2014). В условиях экономической и геополитической нестабильности, в связи со сложными отношениями Российской Федерации с рядом зарубежных стран сегодня такая серьезная маркетинговая активность вряд ли будет эффективной. Тем не менее определенный маркетинговый опыт у российских территорий имеется.

Например, в 2008 году прошла весьма резонансная, но ограниченная рекламная кампания Петербурга (известна

как «медведи в Эрмитаже», есть на YouTube). Санкт-Петербург также провел активную кампанию за рубежом в 2014 году. Полноценные рекламные кампании за рубежом другими российскими городами либо не проводились, либо были недостаточно продолжительными и не повторялись.

В-четвертых, существует российская специфика предельной персонифицированности принятия решений в сфере территориального маркетинга (стратегии). Они в огромной степени зависят от взглядов и степени заинтересованности в такой работе первого лица – руководителя территории, и от того, какому ведомству он поручит курировать данную тематику. Много зависит и от аппаратной координации ведомств, причастных к данному типу деятельности. В этом мы видим важную отечественную специфику управления маркетингом. Скажем, в городах Северной Европы полномочия по осуществлению специфической маркетинговой деятельности территории, как правило, передаются отделу городского маркетинга (акционерное общество, где 100 % акций принадлежит городу, а бюджет утверждает и в стратегическом плане контролирует городской совет), в деятельность которого городские чиновники, ведущие оперативное управление городскими функциями, не могут вмешиваться.

Главная сложность в реализации эффективных программ территориального маркетинга состоит в обычной пассивности различных групп общественности, незрелости институтов гражданского общества, известных проблемах с неза-

висимостью СМИ, определенных ограничениях и государственном регулировании интернет-среды. На наш взгляд, ключевое условие успешности всех действий в области маркетинга территорий – вовлечение местных жителей в программы поддержки реализуемых маркетинговых программ, поэтому крайне важно, чтобы резиденты и иные заинтересованные субъекты могли свободно высказать свое мнение – оффлайн и онлайн, непосредственно участвовали в проекте, поддерживали личным волонтерским действием, а также материально.

Все это рождает специфический облик всей российской индустрии и рынка территориального маркетинга – при неплохом знании общих идей и технологий реализация проектов искажается социально-политическим, административным и маркетинговым ландшафтом, существующим в стране и регионах.

# Глава I

## Маркетинг территорий: философия и общая характеристика

*Маркетинг* понимается нами как система взаимодействия организации (обычно коммерческой) и рыночной среды с целью максимизации прибыли, оптимизации отношений с потребителями, поставщиками и иными целевыми группами, а также минимизации возможных рыночных и нерыночных рисков.

Классик теории маркетинга Ф. Котлер дал такое определение: «Маркетинг – вид человеческой деятельности, направленной на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена»<sup>1</sup>. В наши дни современный маркетинг стал целой экосистемой, где огромная индустрия изучает детали таких потребностей, принимает в рамках маркетинговых стратегий брендинговые и ценовые решения, создает (выбирает) нужные продукты, обеспечивает логистические цепочки, формулирует персонализированные сообщения о продукте или услуге для целевых групп, выбирает оптимальные средства и каналы информирования, изучает эффектив-

---

<sup>1</sup> Ф. Котлер: Основы маркетинга. – М.: Прогресс, 1990. С. 17.

ность маркетингового воздействия, а также старается обеспечить лояльность потребителей и долгосрочность отношений на базе удовлетворенности опытом потребления.

Коммерческие компании накопили огромный опыт в сфере маркетинга. Они проводят маркетинговые исследования, разрабатывают различные стратегии и на их основе проводят маркетинговые кампании, направленные на повышение известности своих товарных знаков, изменение отношения к организации и ее продуктам, формирование желаемого потребительского поведения.

Взгляд на территорию – страну, город или природную достопримечательность как на предмет маркетингового анализа сложился относительно недавно. Первые научные работы по данной теме были опубликованы в 80-х и 90-х гг. XX века. Полноценные научные школы и реальный прикладной консалтинг стали активно формироваться в первое десятилетие нашего столетия<sup>2</sup>.

Территория и в самом деле не является классическим объектом, в отношении которого работают идеи и технологии маркетинга. Но при этом территория всегда существует

---

<sup>2</sup> Подробный обзор взглядов и подходов см. в статье: Захарова И.А. Маркетинг территорий: эволюция развития научных исследований // Государственное управление Российской Федерации: вызовы и перспективы. Материалы 15-й Международной конференции Государственное управление в XXI веке: сборник, электронное издание сетевого распространения / Коллектив авторов. – М.: КДУ, Добросвет, 2018. См.: URL: <https://bookonlime.ru/node/1760/> [дата обращения: 13.01.2021].

в конкурентной рыночной среде, борясь с другими территориями за ресурсы, за внимание общественности и властей. Средствами в этой конкурентной борьбе являются улучшение качества управления, инфраструктуры, производимых товаров, образования, культуры и квалификации работников – жителей территории, их социальная адаптивность, доброжелательность и открытость. По достижению видимых результатов территория должна заняться информированием целевых аудиторий о своих достоинствах и преимуществах.

Сам факт странового и регионального происхождения, принадлежности коммерческого товара определенной стране или региону могут прямо влиять на его имидж и цену. Но верно и противоположное: хороший товар или услуга, четко ассоциирующиеся с определенной территорией, также способны улучшить имидж территории, быть маркетинговым каналом, ее популяризирующим.

По нашему мнению, маркетинг территорий – целенаправленная, осуществляемая на регулярной основе комплексная деятельность по формированию позитивного образа природных объектов, городов и стран, привлекательных для посещения, проживания и инвестирования.

Маркетинговые и коммуникационные технологии способны существенно помочь территории в конкурентной борьбе и повышении качества и уровня жизни.

Территория существует в конкурентной среде, чрезвычайно зависима от внешнего рыночного окружения и каче-

ства административного управления.

Обязательным условием для успешного использования технологий территориального маркетинга является наличие демократических институтов и развитой рыночной конкурентной среды. Без этих политических факторов не удастся, на наш взгляд, обеспечить главное – вовлечь жителей в процесс соуправления территорией, создать возможность проявить активность в улучшении качества жизни в городе. Резиденты должны принять свою часть ответственности за многие сферы коллективной жизни, реально участвовать в улучшении всех аспектов жизни во дворе, микрорайоне, городе.

Для территории с низким уровнем развития демократических институтов главным маркетинговым инструментом зачастую становится Government Relations (специфика которого не рассматривается в книге) – выстраивание отношений с властями, целью которых становится получение субсидий и льгот.

По нашему мнению, главная цель и основная идея маркетинга территорий – совсем в другом, хотя отношения с властями и активность администрации весьма значимы для успеха маркетинговых программ. Главная цель – в пробуждении собственной активности местных жителей (резидентов) и системной работе на благо территории всех ключевых заинтересованных групп. И, конечно, эффективно маркетинговые инструменты могут работать лишь в развитой

рыночной среде – лишь в этом случае территория может получить коммерческие инвестиции, привлечь институциональных и частных налогоплательщиков, получить эффект от своей рекламы.

Стратегической целью маркетинга территорий является создание лучших условий для жизни, работы, бизнеса, самореализации, отдыха и творчества жителей. Достижение такой цели возможно благодаря постоянным усилиям по привлечению стратегических ресурсов, необходимых для планомерного и долгосрочного развития. Обычно такой деятельностью занимается администрация территории и коммерческие компании. Успех здесь зависит от благополучия и привлекательности региона для посещения и инвестирования, а также от активности жителей, как правило, организованных в общественные объединения. Подчеркнем, что привлечение ресурсов – не самоцель, а лишь условие (тактическая задача) для полноценного раскрытия потенциала территории благодаря активности ее резидентов – жителей, предпринимателей, общественных организаций, властей. Именно это, на наш взгляд, является стратегической целью всей маркетинговой и коммуникационной деятельности региона.

«Маркетинг территорий – это маркетинг в интересах территории, ее внутренних субъектов, а также тех внешних субъектов, во внимании которых заинтересована территория»<sup>3</sup>, – писал известный российский теоретик маркетин-

---

<sup>3</sup> Панкрухин А. П. Маркетинг территорий: Учебное пособие. – М.: Изд. РАГС,

га А. П. Панкрухин. В рамках территориального маркетинга предпринимаются действия, адресованные внешним или внутренним аудиториям.

Хотя чаще всего маркетинговые программы направлены на формирование привлекательного образа территории для внешней аудитории, очень важной также является работа по поддержанию образа территории, привлекательной для проживания резидентов. Серьезная проблема многих территорий, в том числе и российских, связана с их низкой привлекательностью для постоянной жизни – этим страдают не только многие села и деревни, малые города, но и мегаполисы, известные всем. Провинциальный, скучный, неинтересный образ таких территорий многих, особенно молодых, талантливых жителей, заставляет задуматься о возможности переезда в другой город или страну, имеющих имидж мест с большими возможностями.

При этом многие жители малонаселенных регионов даже не задумываются об отъезде – они не любят шумные города, ценят простые добрые отношения и спокойный темп жизни. Базовые ценности жителей таких территорий существенно отличаются от ценностей, культуры, образа и ритма жизни обитателей мегаполисов. Таким образом, существует основание для деятельности по удержанию части местных жителей. Здесь мы видим большой простор для маркетинговой работы, основанной на прояснении и популяризации

базовых ценностей таких общин. В решении задач по стабилизации резидентного состава малых городов и населенных пунктов также можно использовать мероприятия, направленные на формирование местной идентичности – праздники, ритуалы, мероприятия, посвященные истории региона, популяризации местных известных жителей, достопримечательностей и т. д.

А. П. Панкрухин говорит о нескольких основных направлениях маркетинговой деятельности по продвижению территорий:

- **Маркетинг имиджа** – речь идет о действиях по формированию привлекательного образа территории (например, интересного места с эмоциональной атмосферой, развитой молодежной культурой и классическими театральными традициями);

- **Маркетинг достопримечательностей** – популяризация существующих и создание новых (в том числе, на основе социально-маркетинговой мифологии и легендирования) интересных для визитеров объектов;

**Маркетинг инфраструктуры** – информирование целевых аудиторий, прежде всего инвесторов, о наличии в городе инфраструктурных сетей – хороших дорог, мостов, вокзалов, электрических мощностей, их популяризация; инфраструктурные объекты нередко сами становятся самостоятельными достопримечательностями для туристов, например, разводные мосты в период «белых ночей» в Санкт-Пе-

тербурге;

- **Маркетинг человеческих ресурсов**, предполагающий привлечение внимания к высоким профессиональным и человеческим качествам резидентов, что важно для городов с активным туристическим потоком. Сотрудники отелей, ресторанов, магазинов, турфирм должны быть вежливы, обходительны, образованы, владеть английским языком и быть профессионалами в своей сфере <sup>4</sup>.

Ключевым направлением маркетинговой деятельности по продвижению территории является *брендинг*. Бренд города – своеобразный магнит, привлекающий ресурсы. Город привлекает к себе не только предложением более высокого уровня жизни и объективных социально-экономических благ. Прежде всего, бренд территории «дает обещание» большей свободы (в конкретном национально-культурном понимании) для конкретной личности, больших возможностей самореализации, творчества, предпринимательства, равноправия, толерантности и других социально значимых ценностей. Чем сильнее бренд, тем больше ресурсов получает территория – человеческих, материальных, имиджевых, административной поддержки.

Города и страны всегда конкурировали, боролись за ресурсы. В истории человечества наиболее заметный вклад внесли территории, сумевшие получить конкурентные пре-

---

<sup>4</sup> См.: Панкрухин А. П. Маркетинг территорий: Учебное пособие. – М.: Изд. РАГС, 2012. – 326 с.

имущества благодаря географическому положению, климату, природной ресурсной базе и особенно – позитивной творческой деятельности жителей, умевших производить нужные товары, торговать, и при этом защищать свою землю. Такие благополучные поселения во все времена привлекали новых активных жителей, торговцев и умелых ремесленников. Но процветание всегда было результатом победы в тяжелой конкурентной борьбе.

На реальном рынке всегда имеет место конкуренция, и потребитель туристической услуги или инвестор выбирают между многими городами и странами. Семья, живущая в Тюмени или Екатеринбурге, принадлежащая к условному среднему классу, выбирает для поездки на отдых города или курорты не только внутри России, но и на глобальном рынке: между российскими городами – Москвой, Суздалем, Сочи, Санкт-Петербургом и иностранными – Парижем, Римом, Барселоной. Такой же – не ограниченный национальными рамками – выбор делает инвестор, принимая решение о возможности строительства завода в той или иной стране и конкретном городе, сравнивает потенциал рынка, наличие потенциальных сотрудников, инфраструктуры, качества правовой системы... И выбор – при сегодняшних возможностях отечественного среднего класса или бизнес-среды наших территорий – делается далеко не всегда в пользу российских городов. Именно поэтому необходимо улучшать туристический продукт и бизнес-инфраструктуру в российских

регионах, а также улучшать информирование о возможностях своих территорий.

Когда абитуриент из провинции принимает решение о поступлении в вуз, он выбирает не только университет, но еще и город – он принимает стратегическое решение о своем будущем: он может захотеть жить в ближайшем областном центре, где сможет получить хорошее образование, шанс найти интересную работу, новых друзей, создать семью, но при этом он не уедет слишком далеко, не лишится регулярного общения с родителями и школьными друзьями. По другому сценарию будущий студент может захотеть жить в Москве со всеми столичными возможностями или в Санкт-Петербурге с его европейским архитектурным и культурным наследием. По третьему сценарию – за рубежом, принимая во внимание все сложности и дороговизну такого решения, но ожидая важные и качественные результаты.

Большой город при этом обретает серьезный шанс получить для постоянного проживания молодого, образованного, мотивированного, стремящегося к самореализации в работе, бизнесе, творчестве жителя, который вскоре создаст семью и, вероятно, станет трудиться на благо данной территории всю свою жизнь. Кроме того, поступление в вуз означает инвестирование в территорию значительных финансовых и иных ресурсов: непосредственную оплату обучения, если речь идет о коммерческом формате, аренду жилья или оплату общежития, финансирования всех текущих расходов сту-

дента его семьей.

Для победы той или иной территории нужны серьезные аргументы. Таким образом, глобальная конкуренция вынуждает города и прочие территории заниматься маркетингом, рассказывать о себе, создавать объективные лучшие условия для жизни, работы и отдыха, особенную атмосферу и «магию» города.

Итак, ключевыми условиями для успешного маркетинга территории, по нашему глубокому убеждению, являются:

1. Высококонкурентная рыночная и внерыночная среда. Без активности множества корпораций и небольших частных сервисных предприятий, обслуживающих туристов, а также обеспечивающих эффективность и прибыльность инвестиций, высших учебных заведений, музеев, театров и т. д. в город не приедут ни туристы, ни инвесторы, ни новые жители. Все привлекательные города мира имеют такую развитую рыночную среду. Нам неизвестны примеры, когда с задачами привлечения массовых туристов или частных инвесторов справилось лишь государство.

2. Определенный уровень развития социальных институтов и обеспечения демократических свобод, рождающих гражданскую активность жителей города. Граждане должны понять и принять предлагаемые стратегические идеи, послания и ценности бренда территории, стать патриотами, «агентами», сознательно их отстаивающими и распространяющими в дискуссиях. В противном случае – при отсутствии сво-

бод и инфраструктурных возможностей – жители пассивны. Стратегии и программы, написанные администрацией, им неизвестны, неинтересны, при этом доверие рассказам даже о действительно интересных территориях не может быть высоким. Независимость СМИ – другой важный фактор успешного маркетинга территорий, несмотря на то, что с независимыми медиа сотрудникам администраций работать очень непросто. Средства массовой информации не должны восприниматься как инструмент пропаганды в руках администрации, восхваляющий ее успехи в благополучии региона. Эффективно лишь партнерское взаимодействие, рождающее доверие.

3. Наличие эффективных правовой и административной систем, что крайне важно для инвесторов, заинтересованных в сохранении своих вложений. Этот фактор обеспечивает качественное управление и судебную практику. Туристов интересует, в частности, безопасность в местах отдыха и на туристических объектах, которую невозможно обеспечить без сильного государства.

Объекты продвижения в территориальном маркетинге традиционно называются универсальным термином «территория». *Территория* – автономная самоуправляемая геосоциальная система, находящаяся в сложном конкурентном взаимовыгодном взаимодействии с другими территориальными образованиями и ресурсной базой. Территория может обладать политическим и фактическим административным

суверенитетом – в таком случае она является независимым государством. Территории также могут быть частью крупных национально-государственных образований, существовать в рамках соответствующего административно-правового поля, что, однако, не отменяет как необходимости поиска стратегических партнеров, так и неизбежности конкуренции с другими территориями, в том числе внутри единого государства.

Теоретики в области стратегического менеджмента, государственного и муниципального управления чаще, чем «территория», используют термин «территориальное образование»: «Территориальное образование – это сообщество граждан, населяющее определенную административными границами территорию, обладающую устойчивой системой нормативно-правового и социокультурного регулирования, наименованием и официальными органами публичной власти»<sup>5</sup>, – пишут в своей монографии известные эксперты по экономическому анализу и управлению территориями О. М. Рой и А. Г. Бреусова.

Специалисты по стратегическому управлению территориями справедливо говорят о важности разработки программ территориального маркетинга как составной части общих

---

<sup>5</sup> Рой О. М., Бреусова А. Г. Стратегическое территориальное управление: бизнес-стратегии территориальных образований. – Омск: Изд-во Ом. гос. ун-та, 2009. С. 127.

стратегий развития территории<sup>6</sup>. К сожалению, очень часто стратегический план развития города является подробной аргументированной программой социально-экономических и градостроительных действий, не содержащей маркетинговой (в том числе брендинговой) компоненты. «Истинного проникновения в сущность и осознанного претворения территориального маркетинга, как новой философии территориального управления, в государственное и муниципальное управление пока не произошло, но нельзя не отметить движение в нужном направлении»<sup>7</sup>, – пишут в коллективной монографии ученые из Карельского научного центра РАН о сегодняшнем опыте применения идей и технологий территориального маркетинга в России.

С нашей точки зрения, программы территориального маркетинга должны быть согласованы со стратегическими (социально-экономическими, градостроительными и т. д.) планами развития территории, а идеи и подходы, принятые в разных документах, учтены.

К сожалению, в российской практике слишком часто такие документы имеют несогласованное содержание. Причина подобной нежелательной несогласованности, на наш взгляд – в административной аппаратной конкуренции. Как

---

<sup>6</sup> См.: Развитие теории и практики территориального маркетинга: Коллективная монография / Под ред. Т. В. Сачук. – Петрозаводск: Карельский научный центр РАН, 2013.

<sup>7</sup> Там же. С. 9.

правило, в администрации крупных городов за разработку долгосрочной социально-экономической (общей) стратегии отвечает комитет, реализующий городскую экономическую политику, в то время как программы территориального маркетинга нередко инициативно предлагают и разрабатывают руководители подразделений, например, ответственных за привлечение туристических потоков или инвестиций, либо специалисты в области маркетинга и коммуникаций. При наличии значимого внутреннего аппаратного влияния, а также недостаточном понимании главой администрации смысла и логики разработки городской стратегии такой руководитель среднего уровня вполне может «взять под себя» близкую к профилю его департамента часть программ городского маркетинга – разумеется, вместе с соответствующим бюджетом.

В территориальном маркетинге объектами изучения и продвижения чаще всего являются города. Но территориями, нуждающимися в стратегическом развитии и, следовательно, в использовании маркетинговых методов, могут также быть целые страны, группы стран (геополитические и иные союзы), а также природные объекты, привлекательные для туристов и инвестирования. Большой Каньон, норвежские фьорды, морские побережья с пляжами давно стали самостоятельными объектами продвижения и рекламирования. Без таких маркетинговых и коммуникационных программ они не могли быть столь популярны у туристов, не могли бы стать зонами экономического благополучия для

целых стран, не могли бы возникнуть многочисленные рабочие места, а правительство не получило бы существенных налогов от деятельности частного бизнеса.

На протяжении веков города и природные зоны развивались, как правило, не имея стратегического плана, заселение жителями происходило преимущественно стихийно. Города, построенные без стратегического плана, – почти все старые европейские и многие азиатские города – вынуждают жителей привыкнуть к стесненным пространствам. Современная инженерная инфраструктура с большим трудом может быть интегрирована в старые городские зоны.

До самого последнего времени странами и городами мира всерьез не ставилась задача привлечения туристов, инвесторов, новых жителей. Одним из редких исключений – примеров привлечения новых качественных мигрантов – был столичный проект Петра Великого. Поставив стратегическую задачу переориентации России на европейские ценности, он нуждался в большем количестве не столько даже хороших архитекторов, врачей, ученых, сколько в людях (жителях) – носителях европейских ценностей. Он провел крупнейшую в истории нашей страны коммуникационную кампанию по привлечению таких людей, прежде всего из европейских стран, но также и активных россиян, готовых включиться в грандиозную работу по изменению страны.

Кампания сопровождалась действиями, которые сегодня были бы названы маркетинговыми. Многих из ключевых

деятелей Петровской эпохи переехать для строительства и жизни в новой российской столице уговорил лично сам царь Петр. Иностранцев и россиян завораживал и мотивировал переехать яркий привлекательный образ столицы новой России – открытого мирового космополитичного города, в котором могут быть реализованы самые смелые архитектурные, культурные, социальные и коммерческие проекты талантливых людей, не сумевших сделать это в других европейских странах или российских регионах. Амбиции, размах, креативность, поддержка власти, толерантность и веротерпимость – все это создало условия для формирования образа современного города больших возможностей. Если бы реальная история России не скорректировала траекторию движения развития Санкт-Петербурга, заданную основателем, сегодня город, вероятно, претендовал бы на звание глобального.

Любая успешная работа в сфере территориального маркетинга предполагает проведение серьезного *стратегического анализа* существующей ситуации. Исходным пунктом всей работы, по нашему мнению, должна стать маркетинговая аналитическая работа, *маркетинговый аудит* – изучение характера восприятия территории внешними целевыми аудиториями – потенциальными туристами, возможными новыми жителями, инвесторами. Результатом такого маркетингового аудита должна стать фиксация исходной маркетинговой проблемы (группы проблем) города – тех ограниче-

ний, которые существуют в сознании потенциального туриста или инвестора и которые повлияют на его решение предпочесть другую территорию. В качестве примеров могут выступать следующие непривлекательные образы города: «провинциальный», «скучный город для однократного посещения», «место для летнего отдыха», «криминальный» и т. д. Важно подчеркнуть, что речь идет не о реальном положении дел, а о том, что думает конкретный человек – представитель определенной целевой группы. Реальность очень часто не совпадает с тем, что думал о городе турист до его посещения. Но образ региона, существующий в сознании человека, те сведения, которыми он располагает, становятся главным фактором в принятии решения о посещении города.

Мы в своей работе используем такую схему предварительного маркетингового аудита территории (комментарии касаются туристического имиджа):

1. Продукт: что конкретно предлагает территория целевым группам. Например, пляжный отдых, историко-культурная программа, медицинский туризм и т. д.

2. Целевая аудитория: описание по социально-демографическим и психографическим параметрам. Важно также указать страну и макрорегион, откуда приехали гости, – для иностранцев или жителей определенных российских регионов придется выстраивать маркетинговую работу по разным моделям.

3. Конкурентная среда: указываются те территории, ко-

торые, имея похожий имидж (как и анализируемый объект), предлагают примерно такой же продукт за аналогичные деньги и потребуют от туриста сопоставимые время и усилия, чтобы добраться до цели. При этом не имеет значения, расположены конкуренты в одной стране или в разных.

4. Уникальность предложения: значимое конкурентное преимущество. Касается как объективно существующих преимуществ (например, наличие уникального культурного объекта), так и мифологизированных (Белые ночи туристы воспринимают только как атрибут Санкт-Петербурга, а не всех северных широт).

5. Базовые ожидания потребителей: характеризует скорее атмосферу и имидж территории. Недопустимо существенно не оправдывать ожидания.

6. Идентификаторы: знакомые потенциальному визитеру объекты, достопримечательности, персоны. Облегчают маркетинговый процесс. Могут использоваться в рекламе (особенно визуальные идентификаторы).

7. Идентичность и ценности: специфика образа жизни и самобытность жителей территории. Интересны туристу сами по себе. Должны учитываться при разработке коммуникационных стратегий.

Итогом работы становится фиксация ключевых маркетинговых проблем территории – проблем, которые существуют в сознании потенциального туриста и осложняют принятие им решения о поездке. Примерами маркетинговых проблем

могут служить:

- Низкий уровень знания аудиторией: есть много замечательных мест, куда туристы не едут – просто потому, что не знают о них;

- Низкая лояльность (однократность визитов): массовый турист обычно выбирает для регулярного посещения наиболее популярные направления. Например, в России к ним можно отнести Москву, Санкт-Петербург, Сочи и Крым. В Германии – Мюнхен, Берлин и Гамбург. Во Франции – Париж и Лион;

- Сезонность турпотоков: в высокий сезон туристическая инфраструктура перегружена, в низкий сезон – несет убытки, т. е. не эксплуатируется.

- Плохой имидж: например, скучное неинтересное место или место для отдыха пенсионеров.

- Политизированность восприятия: характерно для международного туризма в странах, которые ассоциируются с враждебными устремлениями и чуждыми ценностями. Например, многие западные туристы стали реже приезжать в Россию после 2014 г., реагируя на изменения в геополитической ситуации.

На базе аналитической работы (в частности, социологической) – изучения конкурентной среды, конкурентных преимуществ, ключевой идентичности, системы ценностей и т. д. – может быть предложена базовая маркетинговая стратегия, включающая в себя конкретное позиционирование ре-

гиона – его образ в глазах внешних и внутренних аудиторий, а также видение адекватного и определенного места в системе межрегионального (международного) разделения труда. Важным в рамках такой программы станет разработка предложений маркетингового, управленческого, инфраструктурного характера, направленных на решения тех проблем, которые были зафиксированы в предварительном исследовании. Отдельно должны быть представлены факторы, формирующие эмоциональный компонент привлекательности города – его содержательную и визуальную индивидуальность (уникальность), возможно, его особую творческую или иную атмосферу и, конечно, специфический характер позитивных человеческих взаимоотношений, характерных для данной территории.

Администрации многих российских и зарубежных городов, прекрасно зная свои системные недостатки, при этом не спешат заниматься разработкой и реализацией подобных программ. На наш взгляд, это объясняется рядом значимых причин. Такие программы обычно предполагают полное или частичное изменение стратегии долгосрочного развития, перепозиционирование территории, переориентацию на другие направления, виды деятельности, что связано с перераспределением ресурсов. Как правило, существующие региональные элиты воспринимают это как угрозу своему благополучию. Факторами, стимулирующими разработку таких программ, чаще всего становятся либо системный кризис (и

тогда в изменениях оказываются заинтересованы и элиты, и простые горожане), либо появление нового лидера, не связанного со старыми элитами.

Анализ культуры и системы ценностей жителей любой территории обычно показывает существование определенной *региональной идентичности*, местного патриотизма, единого понимания общих ценностей и направлений возможного дальнейшего развития, которые существенно отличаются от системы ценностей и идентичности жителей других территорий. Нередко администрация пытается (зачастую из лучших побуждений) сформулировать и реализовать некую стратегию развития, основанную на собственном понимании лучшего будущего. Но стратегия развития территории непременно должна опираться на базовые ценности и, в идеале, на понимание и поддержку предложенных администрацией стратегий местными жителями.

Есть много примеров попыток реализации разработанных администрациями программ без изучения общественного мнения, анализа реальных интересов жителей и региональных проблем. В лучшем случае такая программа просто не реализуется, никем не поддерживается, ее медленно забывают. Зачастую активная деятельность администрации по подобному продвижению города оказывается парализована протестами местных жителей, непрерывными дискуссиями на экспертном уровне, что может привести к значительной социальной и культурной дезинтеграции, а иногда и к

уличным беспорядкам и хаосу. Неслучайно в истории человечества наиболее радикальные реформаторы – главы государств – после неудачных попыток преобразовать имевшиеся территориальные сообщества, изменить менталитет их жителей обычно строили новые города (столицы) в другом месте, формируя идентичность новых мобильных и продвинутых жителей одновременно с его строительством.

Примером неудачной попытки построить новую идентичность может служить попытка «создания» национальной идеи России, инициированная администрацией Б. Н. Ельцина накануне выборов президента 1996 г. Широкая общественная дискуссия, равно как и работа ряда политологических центров, не дала практически никакого результата, и, на наш взгляд, не могла его дать. Аналитические группы написали большие отчеты, в каждом из которых содержались предложения, отражавшие взгляды данной группы экспертов и некоторой части населения – от видения особого пути и консервативного православного будущего России до ее полной интеграции в западное социально-экономическое и культурно-политическое пространство.

В тот исторический момент российское общество в значительной степени было расколото, не существовало общей системы ценностей, слишком разнились взгляды на историческое прошлое, на пути развития страны и на ее будущее.

Таким образом, для результативной работы в сфере маркетинга территорий требуется определенный уровень реги-

ональной идентичности, единого понимания общих локальных ценностей жителями конкретного города. И сегодня, на современном этапе развития российского общества, безусловно, уже можно говорить о наличии относительно зрелой общей системы ценностей всего отечественного социума – при всех естественных разногласиях по множеству конкретных проблем.

Локальная идентичность всегда базируется на системе ключевых ценностей. «Быть москвичом» и «быть петербуржцем», быть американцем, китайцем или русским – далеко не одно и то же. Система ценностей резидентов на каждой территории различна. Каждый город, страна имеют свои представления и стандарты красоты, удобства жизни, критерии человеческих отношений.

Идентичность города и его жителей складывается, в частности, на основе знания и общего уважительного отношения к истории региона. Город имеет социальные механизмы воспроизведения системы региональных ценностей – семейное воспитание (рассказы взрослых, посещение исторических мест), образование (например, курс петербурговедения в школе), эталонное поведение известных и рядовых горожан, медиа.

Формированию идентичности помогают общеизвестные – внутри и за пределами региона – достопримечательности, торговые марки и персоны. Почувствовать себя горожанами, отделить себя от жителей других городов, проявлять го-

товность представлять и защищать ценности данного региона также способствуют организации: предприятия, театры, спортивные клубы. Например, даже не слишком успешные спортивные клубы низших лиг формируют местный патриотизм у испанских футбольных или у канадских хоккейных болельщиков, способствуя тому, что молодежь чувствует себя патриотом своего города, своей страны.

Выступление хоккейной сборной России – важный социальный механизм национальной идентификации значительной части населения нашей страны (у других сограждан – выступление фигуристов или балетной труппы). Практически всегда каждый матч со сборными Канады, США или Чехии вызывает у русских прилив национальных чувств, укрепляет национальную идентичность, в том числе благодаря формам и ритуалам коллективного «боления». Вообще, следует отметить чрезвычайно высокую роль коллективных стандартных ритуалов в формировании национальной или городской идентичности. То, как англичане пьют чай, финны посещают сауну, а итальянцы готовят пасту, крайне важно для формирования их национального характера, менталитета нации, ее самосознания, отличного от других народов.

Важной для восприятия региона характеристикой стала сегодня его *цифровая идентичность*. Социальная жизнь в значительной степени сейчас опосредована социальными медиа, системой интернет-коммуникаций и цифровыми сервисами. Степень распространения таких технологий, уро-

вень принятия нового образа жизни и характера деятельности, а также возникающие на их базе ценности различны не только для стран, но и для городов внутри одной страны. Видение территории в качестве места с развитыми (неразвитыми) цифровыми компетенциями основной массой жителей, центра создания коммерческими компаниями цифровых технологий создает представление о территории как о прогрессивном месте, где общедоступны вайфай, платежные мобильные сервисы и т. д. И если при этом жители в подавляющем большинстве считают эти технологии и систему коммуникаций естественным способом существования, можно говорить о развитой цифровой идентичности конкретного города или страны. Таковую идентичность культивируют, например, в Калифорнии – родине многих современных цифровых бизнесов, и в Эстонии – стране, одной из первых в мире предпринявшей попытку цифровизации государственных и городских сервисов, практически полностью отказавшейся от бумажных документов для своих граждан.

Каждая территория обладает *географической локализацией*, привязкой к определенному пространству, исторически сложившимся местом в глобальной или региональной системе разделения труда, региональной экономической специализацией. Для каждого города характерно наличие определенных отраслей, видов деятельности. Для исторических городов это, как правило, было связано с их географическим расположением. Жители городов, расположенных на берегах

морей, издавна занимались рыбной ловлей, мореходством, международной торговлей, в то время как сухопутные жители занимались сельским хозяйством или охотой, ремеслами, локальной торговлей.

Географическое положение города предопределяет его естественное позиционирование. Он независимо от воли правителей или неких стратегов всегда воспринимается в определенном географическом контексте – любой внешний наблюдатель со стороны предполагает характер его экономической активности, а также примерный образ жизни и систему ценностей. Конечно, неизбежны ошибки в таком восприятии. Тем не менее, потенциальный европейский турист или инвестор, не зная конкретных различий между двумя странами, например, Экваториальной Африки, не имеющими выхода к океану, естественным образом предположит их схожесть по многим экономическим, политическим, социальным параметрам. Есть много общего между странами, входящими в Европейский Союз – это общая ценностная и поведенческая основа, сформированная сложной европейской историей, которая была в большой степени задана географическим положением.

Географическое положение территории также предопределяет ее конкурентную среду.

# Маркетинг территорий. Зачем?

Самый первый и поверхностный взгляд на историю маркетинговых усилий по продвижению регионов приводит к выводу: в разработке маркетинговых стратегий развития в большей степени заинтересованы бедные территории, существующие в плотном конкурентном окружении. Власти таких городов и стран обязательно должны найти новые возможности для привлечения ресурсов, они в гораздо большей степени готовы пойти на эксперименты. Иначе им не удастся обеспечить текущее функционирование территории, они столкнутся с массовыми протестами жителей и непубличным, но не менее мощным давлением элит, а также повышенным контролем со стороны федеральных властей.

Власти и местные жители, находящиеся на одной территории, располагают значимыми ресурсами, и, как правило, «до последнего», даже в ситуации кризиса, стремятся оптимизировать их использование, перераспределить и «переждать», но не пытаются изменить сложившиеся соотношения сил, модели бизнес-процессов и привычный образ жизни. Речь идет о выборе не только властей, но также представителей бизнеса и простых жителей. Однако ситуация может измениться с приходом другой администрации.

Хотя территориальный маркетинг как самостоятельное направление практической деятельности и как научная дис-

циплина существуют сравнительно недавно<sup>8</sup>, попытки применения маркетинговых и рекламных технологий в продвижении городов и стран осуществлялись и ранее.

Не ставя перед собой специальной задачи исследования истории территориального маркетинга, в попытке найти первые примеры современных маркетинговых программ территорий, мы обнаружили описание маркетинговой кампании по продвижению Пуэрто-Рико как туристической дестинации. Возможно, ее можно считать пионерской работой, по крайней мере она, несомненно, является одним из первых проектов такого рода. Классик американской рекламной индустрии Дэвид Огилви в 1950-х годах по заказу правительства предпринял попытку изменить негативный образ этого карибского острова. Задача состояла в привлечении на его пляжи платежеспособных американских туристов, не желавших приезжать туда ранее по причине бытующего представления об этом бывшем пиратском острове как о месте, контролируемом бандитскими шайками и уличной преступностью.

Работая в партнерстве с группой талантливых архитекторов, обмениваясь с ними идеями, Огилви пытался представить Пуэрто-Рико как прекрасное романтическое место с противоречивой, но интересной историей, постколониаль-

---

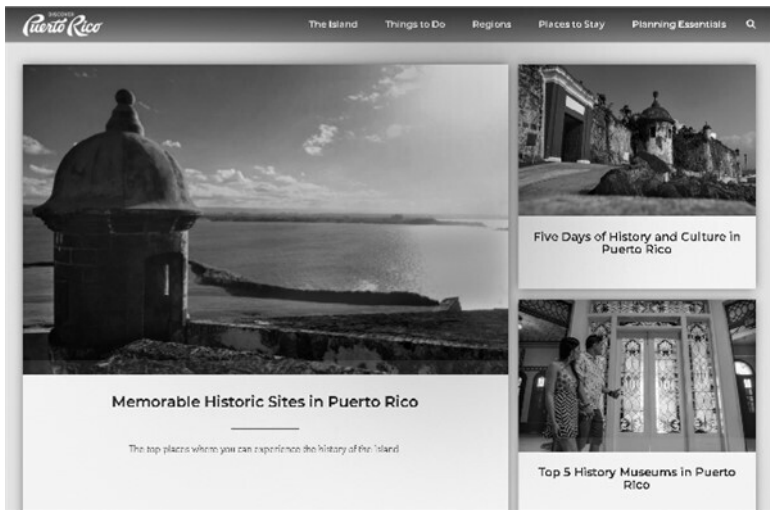
<sup>8</sup> Некоторые эксперты в качестве хронологической точки отсчета называют 2005 г., когда Саймон Анхольт основал в Лондоне свой журнал «Брендинг мест и публичная дипломатия», другие говорят о 80-90-х годах XX столетия, называя Ф. Котлера основателем маркетингового подхода к задачам развития территорий.

ной испанской архитектурой, переживающее своеобразный ренессанс<sup>9</sup>. Ключевое сообщение было направлено обычному американскому туристу, ценящему старую испанскую колониальную архитектуру, с ностальгией вспоминающему старые классические американские автомобили, – все это, помимо замечательных пляжей, есть в Пуэрто-Рико. Таких мест в самих США почти не осталось (лишь в Саванне и ряде других южных городов).

Основу рекламной кампании составила серия принтов (фотограф Эллиот Эрвитт), опубликованная в *San Juan on Tuesday* и *New York on Wednesday* – Огилви не изменил себе, сосредоточившись на классической журнальной рекламе. Бюджет этой вполне успешной кампании составил 10 миллионов долларов, и в результате удалось в значительной степени улучшить отношение американцев к этой стране, что способствовало фактическому формированию репутации карибского островного государства в качестве одного из любимых мест пляжного отдыха американских туристов.

---

<sup>9</sup> См.: Elliott S. Puerto Rico revives a 50-year-old campaign // *The New York Times*: December 3, 2009. См. также: URL: <http://mediarevelations2x.blogspot.com/2010/01/ogilvy-mather-re-runs-50-year-old.html> [дата обращения 14.01.2021].



*Рис. 1. Скриншот современного маркетинг-сайта Пуэрто-Рико [www.discoverpuertorico.com](http://www.discoverpuertorico.com) [дата обращения: 14.01.2021]. Сайт отлично позиционирует привязку к территории и к национальной идентичности, но уже не так отчетливо ориентируется конкретно на американский рынок*

Отметим важный промежуточный вывод: маркетинговую стратегию и рекламную кампанию для Пуэрто-Рико разрабатывало американское рекламное агентство, а не местное. Американские маркетологи лучше знают менталитет и потребности потенциального американского туриста, а также возможности коммуникационного воздействия на него (как и программы иностранных территорий по привлечению рос-

сийских туристов в идеале должны разрабатываться с участием российских экспертов). Кроме того, бедный карибский остров оказался в ситуации социально-экономической безысходности: отсутствие ресурсов заставило власти искать нестандартные пути решения проблем, в частности, заняться маркетингом страны.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.