

## **Лекция 11. Стратегическое планирование территории и место маркетинга в системе планирования**

Цель лекции состоит в изучении системы стратегического планирования территории и место маркетинга в системе планирования

Ключевые слова: экономический бренд, имиджевый ресурс, национальный брендинг, маркетинг инфраструктуры, сегментация в территориальном маркетинге, позиционирование и дифференциация территории, оценка конкурентоспособности региона, имидж территории, продвижение территории, брендинг территории, имиджмейкинг, PR-технологии.

Вопросы:

1. Организация территориального бренда.
2. Планирование территориального бренда.
3. Бюджет проекта.

Развитие территории может быть реализовано только путем систематической деятельности, которая ориентирована на достижение конкретных преимуществ территории на рынке по сравнению с конкурентами. Важным инструментом управления территорией является стратегическое маркетинговое планирование, которое с недавних пор начинает использоваться в концепции пространственного развития.

Стратегическое маркетинговое планирование территориального развития определяется как систематический и четкий процесс принятия решений, формирующий приоритеты и позволяющий сделать верный выбор по распределению ограниченных ресурсов (т.е. времени, денег, навыков) для достижения согласованных целей, отражающих местные общественные ценности. Также это процесс поиска и создания согласованности целей территорий, рыночных возможностей и имеющихся ресурсов территории, с ориентацией на долгосрочные цели.

Стратегическое маркетинговое планирование территориального развития определяется как систематический и четкий процесс принятия решений, формирующий приоритеты и позволяющий сделать верный выбор по распределению ограниченных ресурсов (т.е. времени, денег, навыков) для достижения согласованных целей, отражающих местные общественные ценности. Также это процесс поиска и создания согласованности целей территорий, рыночных возможностей и имеющихся ресурсов территории, с ориентацией на долгосрочные цели.

*Цель* стратегического маркетингового планирования территории заключается в удовлетворении коммерческих и некоммерческих потребностей и ожиданий стейкхолдеров территории через восстановление и (или) оптимальное использование ее потенциала. Одновременно необходимо учитывать изменения на рынке, во внешней и конкурентной среде, возможности продвижения в национальном и международном пространстве и интересы населения территории.

Для выполнения этой задачи необходимо провести анализ текущей ситуации территориального развития, сильных и слабых сторон территории, конкуренции и глобальных тенденций, рынка, целевых сегментов и их потребностей, а также определить соответствие территориального производства и экспорта потребностям рынка.

Все это является необходимыми условиями создания оптимальной стратегии развития территории.

Основные *принципы* стратегического маркетингового планирования в контексте управления и развития территории следующие:

- *комплексность* территориального и территориально-пространственного развития, подразумевающая охват экономических, социальных, культурных и экологических аспектов территории;
- *целенаправленность*, позволяющая определить стратегические и политические цели территории для оптимального реагирования на текущие потребности и проблемы;
- *ориентация на потребности и проблемы* жителей, предприятий, туристов и инвесторов как стейкхолдеров территории;
- *создание единой платформы* для различных форм партнерства заинтересованных сторон и групп на территории.

Существуют различные подходы к выделению *этапов* процесса стратегического маркетингового планирования. Вместе с тем все они сводятся к тому, что стратегическое маркетинговое планирование территории включает пять этапов: концептуальный этап, этапы анализа, разработки стратегии, реализации, контроля и оценки.

Этапы взаимосвязаны, и каждый из них является предметом оценки и контроля (табл. 1).

Таблица 1. Процесс стратегического планирования маркетинга территории

Этап	Действия
Концептуальный, формирование концепции	Разработка концепции маркетинга территории: политика, видение, миссия, цели, задачи
Анализ потребительского спроса	SWOT- и STEP-анализ, анализ конкуренции, спроса и т.д.
Разработка стратегии	Установление маркетинговых целей, оценка альтернативных стратегий, формирование маркетинговой стратегии
Реализация стратегии	Составление плана действий, организация
Контроль и оценка стратегии	Регулирование, контроль

В процессе стратегического маркетингового планирования территориального развития определяются предпосылки для создания различных вариантов пространственного развития в будущем, а также методы и инструменты, эффективные в конкретных условиях.

Концептуальный этап. Современное территориальное развитие указывает на то, что если процесс планирования территории не начинается с формулирования видения, миссии и целей, то не представляется возможным сделать эффективный анализ, а затем создать стратегию качества. Это снижает шансы полезного влияния на развитие территории и создает путаницу для всех заинтересованных сторон.

На концептуальной фазе ценности и высшие цели территориального развития с учетом долгосрочных последствий определяются с учетом следующих факторов территории:

- проводимой политики;
- видения;
- миссии;
- главной цели территориального развития;
- маркетинговой цели пространственного развития.

*Политика* охватывает основные взгляды, убеждения и ценности, которые влияют на долгосрочное мышление и действия ключевых игроков территории. Принципы выбранной политики влияют на способ создания стратегии пространственного развития, характер видения, развитие территории, качество территориальной продукции, цены, маркетинговые коммуникации, кадровую политику, общественные отношения, отношения с сотрудниками и т.д. С точки зрения государственного управления подразумевается государственная политика на основе территориального самоуправления или региональная политика.

*Видение* — это представление о будущем территории в течение долгосрочного периода. Наиболее общее видение территории может заключаться в достижении ее процветания. Оно может быть реализовано прямым или косвенным образом. Косвенным способом достижения этой цели является повышение привлекательности окружающей среды, которая не только имеет собственное значение, но также является фактором, влияющим на решение о расположении компаний на данной территории. Привлекательные условия могут представлять собой один из источников конкурентных преимуществ территории.

Сформулировать видение развития территории означает создать краткие, но объективные предположения, как территория должна выглядеть в будущем с точки зрения ее потребителей и их реальных приоритетов.

*Миссия* включает в себе предназначение развития территории, четкую общую цель деятельности, которая выражает то, для чего существует конкретная территория, кто ее основные потребители, в чем заключается ее основная философия, каковы основные территориальные ценности и нормы, каковы основные принципы функционирования и развития территории,

управления ею. Миссия территории учитывает стратегические варианты ее развития и статус территории в рамках макросреды.

Понятия, формирующие миссию, должны быть выражены в письменном виде — это позволяет извлекать из них новые идеи и пересматривать их в случае внезапных изменений.

Миссия территории преобразуется в цели пространственного развития, которые служат для измерения успеха миссии.

Под *целью* территориального развития понимается желаемое положение, достижение которого планируется в будущем. Цели должны быть «умными» (от англ. SMART):

S — *specific* — конкретными;

M — *measurable* — количественно измеримыми;

A — *achievable / acceptable* — достижимыми / приемлемыми;

R — *realistic / relevant* — реалистичными / соответствующими (ресурсам);

T — *time-specific / trackable* — ограниченными по времени.

Лучшие цели, которые отражают видение и миссию, могут быть сформулированы как общие качественные цели без акцента на количественной оценке.

Пример

Для Лондона в Канаде:

- видение: лидер в сфере торговли, культуры и инноваций — связь региона с миром;
- миссия: партнерство уважаемых общественных служб, строительство лучшего города для всех;
- цели: личная ответственность, коллективные обязанности, сотрудничество, инновации.

Анализ потребительского спроса. Анализ потребительского спроса предполагает исследование факторов пространственного развития, а именно анализ:

- маркетинговой среды;
- спроса на одном или более рынках;
- конкурентов;
- качества территориального управления.

Каждый из указанных видов анализа, кроме анализа качества территориального управления, является отдельной частью этого этапа. Анализ качества территориального управления может быть отдельной частью, но чаще всего является составляющей анализа внутренней среды.

Источником информации для анализа и впоследствии для стратегии развития, осуществления и контроля являются маркетинговые информационные системы — внутренняя информационная система, система отчетности и маркетинговых исследований.

*Анализ маркетинговой среды.* Анализ маркетинговой среды охватывает внутреннюю и внешнюю среду территории.

*Анализ внутренней среды* предназначен для описания и характеристики текущего состояния дел, для обсуждения особенностей, преимуществ и проблем, связанных с настоящими и будущими тенденциями. Он основан на знании территориального значения и оценки своей позиции.

Анализ местоположения оценивает позиции территории в отношении:

- развития территории;
- размера пространства (макро-, мезо- и микроместо);
- транспортной доступности;
- характера социально-экономических изменений территории.

Анализ текущего состояния дел представляет собой анализ размера территории (площадь, население), материальных и нематериальных элементов окружающей среды.

В качественном отношении оценивается изображение территории, ее привлекательность, очарование и эстетические ценности. Общий вид территории определяется как зрительное и мысленное ее восприятие. Шарм, привлекательность и эстетическая ценность территории понимаются как признание качества природной и антропогенной среды. Эти характеристики трудно определить или измерить. Они заключаются в совокупности качеств, которые могут быть частью территориального пространства либо отражаться в физических характеристиках, символах или ассоциациях, связанных с территорией. Данные параметры также являются активными факторами успеха или неудачи территории на рынке и определяют ее конкурентное преимущество.

Термин «внешняя среда» включает окружение исследуемой территории. *Анализ внешней среды* отражает положительную или отрицательную информацию, влияющую извне на данную территорию и отражающую возможные изменения во внешней среде.

Такая информация соединяет воздействие совокупности следующих факторов:

- экономических;
- социальных;
- демографических;
- политических;
- законодательных;
- технологических;
- экологических;
- глобальных тенденций.

Развитие внешней среды необходимо анализировать не только в прошедшем и настоящем времени, но и в перспективе. Таким образом, необходимо отслеживать важнейшие тенденции в мире в различных областях жизни, способные оказать влияние на исследуемую территорию. Это особенно важно при поиске вариантов для потенциальных областей развития территории, ее конкурентных преимуществ, потенциальных рынков и перспективных инноваций.

В связи с этим среди ведущих мировых тенденций необходимо выделить следующие:

- долгосрочная тенденция роста экологического сознания (жители, предприятия, туристы не проявляют интереса к тем местам, где были превышены уровни загрязнения. Напротив, существует растущий интерес к менее загрязненной природной среде, которая может быть местом для жилья, отдыха, и т.д.);
- изменения в составе семьи (наблюдается смена типичной модели семьи, растет число домохозяйств одного лица, снижается рождаемость, изменяется возрастная структура населения);
- изменения в образе жизни (преобладающие тенденции «убежать от ежедневного стресса», «добровольное самоограничение», растущее желание учиться, самостоятельное принятие решений, увеличение возможностей для общения и т.д.).

Эти факты имеют значительное влияние на изменение потребностей стейкхолдеров территории, которые оказывают воздействие на формирование конкурентоспособных предложений территории, с использованием существующих или потенциальных ее преимуществ.

*Анализ рынка.* Важной частью анализа потребительского спроса является анализ рынка. Из маркетинговой философии ясно, что ключ к успеху на рынке заключается в том, чтобы понять потребности нынешних и потенциальных клиентов (заказчика, покупателя и потребителя). Поскольку территория как продукт удовлетворяет различные группы клиентов, необходимо рассматривать рынки клиентов в местах сбыта.

В наиболее общем виде рынок делится на рынок потребителей и рынок организаций. *Рынок потребителей* состоит из всех лиц, использующих продукт для удовлетворения своих потребностей или нужд домашних хозяйств. *Рынок организаций* состоит из всех лиц в пределах организации, покупающих или использующих продукт, отвечающий их потребностям.

Теория территориального маркетинга определяет четыре *целевых рынка*: посетители; резиденты и сотрудники компаний; предприниматели и инвесторы; экспортные рынки.

В анализе рынка в территориальном маркетинге целевые рынки могут быть представлены одним или несколькими клиентами. Так, выделяют:

- рынок жителей;
- рынок посетителей (туристов);
- рынок занятых (высококвалифицированная рабочая сила, квалифицированная рабочая сила или рабочая сила без специальных навыков);
- рынок предпринимателей и инвесторов (производителей товаров, поставщиков услуг, производителей сельскохозяйственной продукции, промышленных компаний, горнодобывающих компаний, предприятий и организаций с высокими технологиями, инвесторов, представителей крупных корпораций, торговых компаний);

- рынок организаций (органов самоуправления, государственной администрации, государственных и частных коммерческих или некоммерческих организаций);
- экспортные рынки (способные производить товары и услуги, представляющие интерес для других территорий на внутреннем и международном рынках).

Каждый из этих рынков имеет свою структуру. Рынки жителей, посетителей, потребительские рынки и рынок промышленности, экспортируемые рынки являются рынками организаций.

Успех в конкуренции с другими территориями зависит от способности анализировать поведение и изменение потребностей нынешних и потенциальных клиентов на рынке, а также от способности удовлетворять их потребности и ожидания лучше, чем конкуренты.

К территориальным клиентам относятся текущие или потенциальные клиенты, которые живут на территории, посещают ее или удовлетворяют свои потребности с помощью различных видов деятельности. Для того чтобы определить клиентов, чьи потребности и требования к территории могут быть удовлетворены наилучшим образом, необходимо проанализировать рынок с помощью маркетинговых исследований. Они могут быть реализованы путем сбора первичных и вторичных данных. Учитывая, что потребности рынка постоянно меняются и развиваются, наиболее эффективно реализовывать первичное исследование рынка.

*Анализ конкурентов.* Успешные стратегии пространственного развития могут быть созданы путем поиска уникальных возможностей, которые позволяют сформировать сильное конкурентное преимущество. Поэтому частью маркетингового анализа территории является анализ конкурентов, который базируется на сравнении данной территории с другими территориями. Анализ конкурентных территорий позволяет использовать сильные стороны и конкретные преимущества территории и устранить потенциальные угрозы.

Раньше маркетинговое планирование было сосредоточено главным образом на потребностях клиентов. Ориентация на конкуренцию появилась только в 1980-х гг. Одной из причин интереса к конкурентам был переход от мирного сосуществования территорий к агрессивной конкуренции.

Конкуренция стимулирует рост инноваций, повышает эффективность и действенность методов.

Этап реализации. Реализация территориальной стратегии означает ее применение. На этом этапе готовятся планы и стратегии реализации на территориях.

Планы действий для осуществления требуются на всех уровнях управления территорией. Подробный бюджет и сроки могут затем задаваться для всех областей маркетинга, включая те, что находятся за пределами учреждения (например, государственно-частное партнерство, рекламные агентства и т.д.). Мы пока подчеркнули необходимость подробного и тщательного плана действий, но важно отметить, что этот план

ориентируется на конкретные действия и содержит программы, призванные дать четкие ориентиры для осуществления, непрерывной оценки маркетинговой деятельности территории и контроля над ней.

Этап контроля и обратной связи территориальной стратегии. Заключительный этап процесса планирования — создание эффективной системы для получения обратной связи и контроля территориального плана развития. Систему обратной связи и контроля следует рассматривать как неотъемлемую часть всего процесса планирования, так как они играют важную роль не только в осуществлении, но и в изменении условий маркетинговых планов.

Существует *три элемента процесса контроля*.

- установление стандартов. Стандарты должны быть понятными, достижимыми и соответствовать положениям в каждой территории;
- измерение эффективности в отношении стандартов:
  - получение измерений,
  - обеспечение быстрой обратной связи,
  - использование различных территориальных методов, включая отчеты, совещания и специальные измерения отдельных частей программы маркетинга, например анализ затрат — выгод на клиентов, маркетинга ревизий и т.д.,
  - сравнительный анализ, который позволяет осуществить сравнение с конкурентами;
- исправление отклонений от плана: возможно, наиболее трудные решения, которые должны быть приняты, чтобы определить, когда производительность достаточно отклонилась от плана и требует мер по исправлению положения.

Вопросы:

1. Определите цели и миссию стратегического планирования территориального бренда.
2. Раскройте принципы организации территориального бренда.
3. Определите бюджет проекта.

---

Литература:

- 
1. Визгалов Д. В. Брендинг города. М.: Фонд «Институт экономики города», 2011.
  2. Котлер Ф. Котлер М. Как завоевать города и страны. М.: Эксмо, 2015.
  3. Панкрухин А. П. Маркетинг территорий. СПб.: Питер, 2006.
  4. Панкрухин А. П. Маркетинг территорий. С. 51.
  5. Анисимова П. М. Понятие территориального маркетинга и его возникновение // Сельское, лесное и водное хозяйство, 2015. № 3 (42). С. 8-11.



6. Биглова А. А., Гастенова Е. В. Территориальный маркетинг как фактор повышения инвестиционной привлекательности // Науковедение, 2015. Том 7. № 6. С. 1-7.

7. Бодрова Ж. А., Логинов М. П. Территориальный маркетинг как инструмент привлечения инвестиций // Маркетинг в России и за рубежом, 2015. № 4. С. 107-112.

8. Бударина О. А. PR как инструмент привлекательности регионов // Вестник Московского государственного университета культуры и искусств, 2014. № 2 (58). С. 125-132.

Таблица 1. Процесс стратегического планирования маркетинга территории

Этап	Действия
Концептуальный, формирование концепции	Разработка концепции маркетинга территории: политика, видение, миссия, цели, задачи
Анализ потребительского спроса	SWOT- и STEP-анализ, анализ конкуренции, спроса и т.д.
Разработка стратегии	Установление маркетинговых целей, оценка альтернативных стратегий, формирование маркетинговой стратегии
Реализация стратегии	Составление плана действий, организация
Контроль и оценка стратегии	Регулирование, контроль