|  |  |
| --- | --- |
| **УДК 338.2** | |
|  | **Д.В. Василенко***, к.э.н.*  *ГУ «Институт экономических исследований»,*  *Донецк, Донецкая Народная Республика* ***D.V. Vasylenko***  *SI «Economic research Institute»*  *Donetsk, Donetsk People's Republic* |
|  |  |
| **МАРКЕТИНГОВЫЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПОТЕНЦИАЛОМ МУНИЦИПАЛИТЕТА** | |
|  | |
| **MARKETING TOOLS FOR THE STRATEGIC MANAGEMENT CAPACITY OF THE MUNICIPALITY** | |

*Аннотация. Конкретный выбор маркетингового инструментария стратегического управления имеющегося в наличии потенциала города должен в полной мере зависеть от стоящих перед территориальным сообществом в настоящий момент целей и задач перспективного и текущего развития, тесная связь которых должна стать непременным условием обеспечения успешного решения городских проблем.*

*Ключевые слова: маркетинг территорий, муниципалитет, стратегического управление*

*Abstract. The specific choice of marketing tools for the strategic management of the available potential of the city should fully depend on the goals and objectives of the future and current development facing the territorial community at the moment, the close connection of which should be a prerequisite for the successful solution of urban problems.*

*Keywords: marketing of territories, municipality, strategic management*

**Постановка проблемы.** В настоящее время на Донбассе появились отдельные территориальные образования (Донецкая Народная Республика и Луганская Народная Республика), имеющие на сегодняшний день неопределенный статус государственности. Данное обстоятельство стало следствием проведения недальновидной политики центральных органов государственной власти, которая заключалась в ущемлении отдельных групп населения по целому ряду вопросов: этническим, языковым, культурным, социальным. В итоге, ущемленные группы населения, проживающие на данной территории, предприняли попытку самоопределиться (путем проведения референдумов по выходу из состава государства с целью получения независимости). Однако, как показывает практика, признание данных территорий независимыми государствами оказалось достаточно проблематичным из-за нежелания мирового сообщества делать это. В настоящее время оно (мировое сообщество) не готово положительно отнестись к предпринятой попытке жителей этих территорий отделиться от метрополии.

В результате возник парадокс – население, проголосовавшее за свою независимость, проживает на территориях, государственный статус которых никем не признается (за исключением нескольких таких же квазигосударств). Данный факт негативно влияет как на политическую, так и на экономическую составляющие дальнейшего развития данных территорий. Если с политической точки зрения неопределенный статус государственности ограничивает любые возможности ее сотрудничества с международным сообществом, то с экономической точки зрения данное обстоятельство в значительной степени сказывается на ее качественной составляющей: привлекательность этих территорий снижается, что приводит к потере значительных объемов инвестиций в отдельные виды хозяйственной деятельности, а также к определенной замкнутости (автаркии) экономики.

В этих условиях актуализируется необходимость поиска действенного инструментария, способного в таком относительно замкнутом пространстве обеспечивать территориальное развитие. Основным инструментом, позволяющим увеличить привлекательность отдельных территорий (страны, регионов, муниципальных образований), а также сохранить их идентичность выступает территориальный маркетинг.

**Анализ предыдущих исследований и публикаций.** Вопросами маркетинговых исследований в области развития муниципалитетов зачастую занимались отечественные ученые. Так, Иванов Е.А. считал, что «сущность территориального маркетинга заключается в комплексе определённых мероприятий маркетингового характера, основанных на анализе текущего положения территории по определённым параметрам и направленных на формирование положительного мнения о данной территории у всех заинтересованных лиц» [1]. Аналогичный подход был использован Кочагиным Е.А. [2], Кудрявцевой И.В. [3], Пфайфером М.Р. [4]. Однако практически отсутствуют публикации, посвященные маркетингу в стратегическом управлении муниципалитетами.

**Цель исследования.** Целью данной работы выступает выделение маркетингового инструментария стратегического управления потенциалом муниципалитета.

**Основные результаты исследования.** Принципиальная схема использования маркетингового инструментария стратегического управления существующим потенциалом муниципалитета охватывает все имеющиеся массивы информации, системы экономических балансов и моделей, включая уровень предприятий, и определяет формы использования соответствующих данных применительно к содержательной стороне (направлениям стратегического анализа), а именно – изучению, прогнозированию и удовлетворению потребностей жителей города в товарах и услугах. Основными элементами этой системы выступают: 1) проведение маркетинговых исследований территории, 2) разработка маркетинговых стратегий территориального развития, 3) маркетинговое планирование, основанное на предпосылках, 4) маркетинговое планирование, основанное на возможностях, 5) маркетинговое планирование, основанное на пошаговом рассмотрении возможностей развития города.

1. Структура проведения маркетингового исследования территории города может состоять из следующих этапов:

1. Оценки состояния маркетингового потенциала территории города по блокам оценки:

* социально-экономический блок оценки состояния территории;
* промышленно-технологический блок оценки состояния территории;
* эколого-географический блок оценки состояния территории;

2. Конкурентного анализа, оценки конкурентоспособности территории города по параметрам:

* инвестиционной привлекательности;
* качества жизни;
* рекреационного потенциала;

3. SWOT-анализа:

* возможностей и угроз;
* сильных и слабых сторон;
* направлений реализации потенциала;

4. PEST-анализа:

* политики муниципальных властей;
* экономического состояния;
* социальных параметров развития;
* технологического потенциала.

Результаты SWOT-анализа позволяют получить комплексную оценку текущего состояния территории и ее конкурентоспособности по сравнению с другими территориями, предшествуют планированию социально-экономического и пространственного развития территории, является его информационной базой.

По результатам SWOT-анализа принимается решение о том, где территория находится в настоящее время и формируется представление, на какую позицию, когда и благодаря каким усилиям территория может попасть. Конкретизация этих пожеланий возможна с применением методов исследования целевых рынков и позиционирования территорий.

Результаты PEST-анализа позволяют оценивать макросреду (органы власти, социально-демографическую среду, научно-технический прогресс, экономику, природные факторы) и микросреду (поставщиков, покупателей, конкурентов, кредиторов, профсоюзы, акционеров).

По результатам PEST-анализа принимается решение о том, что необходимо делать по улучшению основных параметров жизнеобеспечения и жизнедеятельности в данном муниципальном образовании.

2. Состав маркетинговых стратегий территориального развития муниципального образования может формироваться за счет четырех групп стратегий, нацеленных на привлечение инвесторов, развитие производственной и непроизводственной сферы и др. Эти стратегии условно могут быть названы: маркетинг имиджа, маркетинг притягательности, маркетинг инфраструктуры и маркетинг населения, персонала

Основная цель стратегии маркетинга имиджа заключается в создании, развитии и распространении, обеспечении общественного признания положительного образа территории. По сравнению с другими направлениями эта стратегия является недорогой, хотя и требующей определенных затрат. Ведущим инструментом маркетинга имиджа выступают коммуникационные мероприятия, демонстрирующие открытость территории для контактов и позволяющие внешним субъектам лучше узнать ее, удостовериться в существенности имеющихся у нее преимуществ.

В основе стратегии маркетинга привлекательности лежат мероприятия, направленные на повышение притягательности данной территории для человека, ее гуманизацию. Большинство муниципальных образований не отказались бы от развития особых черт, гарантирующих конкурентные преимущества в соперничестве с другими территориальными образованиями. Например, для туристов чаще всего в качестве таких отличий выступают находящиеся на данной территории историко-архитектурные объекты.

Для стратегии маркетинга инфраструктуры главное, что обеспечивает успех территории – степень цивилизованности рыночных отношений на территории города. На территории должно быть удобно жить, работать и развиваться, а для этого нужно, прежде всего, развивать инфраструктуру жилых районов, промышленных зон, в целом рыночную инфраструктуру. Аргументы, позволяющие управлять долгосрочным интересом к территории со стороны ее потребителей, подразделяются на две большие группы: аргументы функционирования и аргументы развития.

К основным аргументам функционирования территории относятся: обеспечение личной безопасности и охрана общественного порядка; состояние и эксплуатация жилищного (в том числе гостиничного) фонда; состояние дорог, транспортное обслуживание; водо-, газо-, тепло-, электроснабжение; уборка мусора; наличие парков, благоустройство; наличие и развитие школ, детских дошкольных учреждений (особенно - для резидентов). Для бизнеса это - налоговые стимулы, возможности приобретения или аренды земли и компонентов инфраструктуры и т.п.

Среди аргументов перспективности, развития территории, в первую очередь, могут быть названы: возникновение новых и развитие старых производств; динамика производственной и рыночной инфраструктуры, коммуникаций; уровень занятости и ее структура; уровень благосостояния; динамика инвестиций; развитие высшего и послевузовского образования.

Для стратегии маркетинга населения, персонала характерным является то, что территории, характеризуемые разным состоянием дел, проблемами и потребностями в сфере занятости, выбирают разные стратегии. Так, территории с низким уровнем занятости и дешевой рабочей силой могут выдвигать это как аргумент для привлечения промышленников, предпринимателей сферы услуг и др. с целью создания новых рабочих мест. Если рабочих рук не хватает, а рабочих мест в избытке, то территории, стремясь заполучить новые кадры, могут подчеркивать, рекламировать положительные возможности для проживания и перспективы роста, высокую заработную плату, возможность выбора профессии и т.п. Возможен и адресный маркетинг, нацеленный на привлечение на территорию людей конкретных профессий, определенных уровней квалификации. Наконец, в ряде случаев территории предпочитают демонстрировать противодействующий маркетинг, например, если вузы перегружены студентами, города – ищущими заработок приезжими и т.п.

3. Маркетинговое планирование (сценарное планирование), основанное на предпосылках, базируется на пяти базовых шагах:

* перечисление всех имеющихся предпосылок (условий);
* определение существенных уязвимых предпосылок (условий);
* создание указателей;
* проведение формирующих действий;
* проведение защитных действий.

Под существенными предпосылками (условиями) понимаются такие, реализация которых потребует существенных изменений в планируемых мерах. При этом провал допущения может иметь не только негативный, но и позитивный исход.

Уязвимыми предпосылками (условиями) являются те из них, которые могут быть сметены будущими событиями в течение времени, на которое было рассчитано планирование.

Формирующие действия направлены на контроль уязвимости существенных предпосылок (условий).

Защитные действия являются действиями, которые готовят субъект к провалу одного из существенных допущений.

Маркетинговое планирование (сценарное планирование) ориентируется на конкретную угрозу, на четко идентифицированного «противника», то есть делает акцент на другой стороне, на стороне, стоящей вне данного субъекта (в нашем случае города). Хотя при этом сохраняется акцент на себе, поскольку в результате развиваются собственные возможности, но исходной точкой отсчета все же являются внешние условия (угрозы).

4. Маркетинговое планирование, основанное на возможностях, делает акцент на собственных возможностях субъекта (города). Такое планирование предполагает наличие следующих ключевых моментов:

акцент на модулях, которые могут быть использованы в разных ситуациях;

* монтаж собственных возможностей;
* целевая ориентация на гибкость, адаптивность, а не на оптимизацию;
* множественные варианты измерения эффективности предлагаемых мер;
* открытая роль качественных оценок предпринимаемых шагов;
* экономика выбора, основанная не только на минимизации возможных затрат (издержек);
* понимание того, что требования являются результатом выбора высокого уровня, основанного на широком понимании анализа возможностей.

В роли модулей могут рассматриваться:

* конкретные предприятия, слои и группы населения и др.;
* выбранная миссия развития субъекта (города);
* имеющийся в наличии экономический потенциал (все виды ресурсов и схемы их взаимодействия) муниципального образования.

В данном случае логика заключается в следующем: если невозможно строить сценарии по нейтрализации внешней угрозы (так как через 5-10 лет она не может быть четко определена), следует опираться на другую сторону моста – наши собственные возможности по защите. При этом в эти варианты защиты закладываются сознательно возможности по их многочисленной трансформации, чтобы быть готовым к разного рода угрозам. Соответственно, закладывается многовариантная возможность оценки эффективности не по одному параметру, а по нескольким. Для одной ситуации, одного сценария требуется один вид характеристики, для другого – другой. В результате возникает акцент на гибкости, а не привычный нам акцент, например, минимизации затрат.

Самым важным при этом становится акцент на новых подходах к маркетинговому планированию, способных обойти те ограничения, которые накладывают на них ситуация неопределенности и неизвестности. Сама она уже стандартизируется, становится менее опасной, когда происходит понимание критичности этого фактора для планирования.

5. Структура маркетингового планирования, основанного на пошаговом рассмотрении возможностей развития города, может выглядеть следующим образом:

* определение проблемы и постановка задач;
* анализ заинтересованных сторон;
* определение критериев успешности предлагаемого проекта планирования;
* сегментирование рынка и определение целевой аудитории;
* выбор и уточнение маркетинговой стратегии;
* подбор инструментов маркетинговой коммуникации;
* определение индикаторов успеха;
* планирование мониторинга и оценки планируемого проекта;
* определение участников планируемого проекта и распределение функций между ними;
* формирование планируемого проекта.

Таким образом, использование муниципального маркетинга призвано способствовать решению ряда стратегических задач экономического и социального развития города, направленных на:

* привлечение внешних денежных потоков в город (за счет притока инвестиций, доходов от туризма, экспорта товаров, произведенных в данном городе, ускорения денежного обращения и товарной массы);
* повышение конкурентоспособности города в различных сферах функционирования;
* распространение и расширение влияния города вовне для достижения своих целей и удовлетворения интересов его жителей;
* создание комфортных для жизни условий и привлекательности городской среды;
* стабилизацию (прирост) численности населения за счет привлечения новых жителей и сокращение оттока местного населения;
* снижение уровня социальной напряженности на территории города;
* активизацию и расширение системы социальных коммуникаций и др.

Использование философии муниципального маркетинга в решении городских проблем также позволяет находить новые, более эффективные решения старых проблем, активнее внедрять новые технологии и новации в функционирование городского хозяйства, новые методы управления, поскольку муниципальный маркетинг способствует развитию инновационного мышления. Философия муниципального маркетинга должна стать методологической основой стратегического управления развитием города, поскольку активно способствует организации взаимодействия субъектов территории для достижения ее целей, включающих экологизацию и гуманизацию городской среды и всех аспектов человеческого поведения.

**Выводы.** Из всего вышесказанного можно сделать следующие выводы. Во-первых, современная наука и практика имеют в наличии проверенные опытом и показавшие свою эффективность методы стратегического и тактического управления экономическими и социальными процессами и явлениями на любой по размерам и с любым статусом территории, среди которых важное место занимает территориальный маркетинг. Во-вторых, конкретный выбор маркетингового инструментария стратегического управления имеющегося в наличии потенциала города должен в полной мере зависеть от стоящих перед территориальным сообществом в настоящий момент целей и задач перспективного и текущего развития, тесная связь которых должна стать непременным условием обеспечения успешного решения городских проблем.

|  |  |
| --- | --- |
|  | |
| **Список литературы** | |
|  | Иванов Н.А. Территориальный маркетинг как источник повышения экономической привлекательности региона / Н.А. Иванов // Экономическая теория. – С. 17-23. |
|  | Кочагин Е.А. Маркетинг территорий / Е.А. Кочагин, А.Ю. Мартынова // Ульяновск: УлГТУ. – 2014. – 127 с. |
|  | Кудрявцева И.В. Маркетинг территории как концепция развития территориальных единиц в условиях креативной экономики / И.В. Кудрявцева, О.М. Калиева // Вестник ОГУ, № 13 (149). – 2012. – С. 198-201. |
|  | Пфайфер М.Р. Маркетинг территорий как современная концепция управления развитием муниципальных образований / М.Р. Пфайфер // ΠΡΑΞΗΜΑ. - № 3 (5). - 2015. – С. 123-128. |